REMIPE
REVISTA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E EMPREENDEDORISMO DA FATEC OSASCO
ISSN:2446-8622

Gestão hoteleira: uma ferramenta de gestão para pequenas pousadas

Hotel management: a management tool for small inns

Recebido: 03/04/2025 – Aprovado: 04/09/2025 – Publicado: 1/10/2025
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Rayane Gonçalves de Freitas Casavecchia Baldoni
rayaneny1@gmail.com
Faculdade de Tecnologia Prefeito Hirant Sanazar (Fatec Osasco)
https://orcid.org/0009-0002-6715-0030

RESUMO

A Cidade de Cunha (SP) é um importante polo Turístico para o Vale do Paraíba e que agrega muitas pousadas e empreendimentos hoteleiros, com características marcantes, como: a participação dos moradores como corpo formador do produto turístico e a atividade turística formada por iniciativas próprias e de baixa participação de investimentos de capital externo. Esse cenário, em meio a informalidade, atrasou o progresso de gestão e avanço dos setores turísticos e tecnológicos da cidade. Os empreendimentos hoteleiros necessitam de informações que os auxiliem no processo de gestão propiciando a estes estabelecimentos maior competitividade, crescimento e estabilidade. Para tanto, objetivou-se desenvolver uma ferramenta de gestão hoteleira para microempresas hoteleiras, com o intuito de atender às necessidades dos pequenos empreendimentos hoteleiros da cidade de Cunha (SP). Com isso, a complexidade de um meio de hospedagem que exige um controle financeiro por parte dos seus gestores, poderá contar com a facilidade de uma ferramenta de automação financeira para manter e aprimorar a gestão dos hotéis, evidenciando ainda mais a necessidade e importância da gestão financeira no setor de hotelaria.

Palavras-chave: gestão, hotelaria, custos, pousada

ABSTRACT

The City of Cunha (SP) is an important tourist hub for the Paraíba Valley and brings together many inns and hotel developments, with notable characteristics, such as: the participation of inhabitants as a body that constitute the tourist product and the tourist activity formed by its own initiatives and low participation of external capital investments. This scenario, amid informality, delayed the management progress and advancement of the city's tourism and technological sectors. Hotel developments reveal information that helps in the management

process, providing such establishments with greater competitiveness, growth and stability. To this end, the objective was to develop a hotel management tool for micro hotel companies, with the aim of meeting the needs of small hotel businesses in the city of Cunha (SP). As a result, the complexity of a lodging facility that requires financial control on the part of its managers, can count on the ease of a financial automation tool to maintain and improve hotel management, further highlighting the need and importance of management. finance in the hotel sector.
Keywords: *management, hospitality, costs, guesthouse*

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da gestão hoteleira, um dos fatores basilares do turismo, segundo Petrocchi (2002). O turismo é uma atividade econômica bastante significativa no Brasil e no Mundo, dado que é geradora de receita e renda, preservação do meio ambiente e cultura local para muitas cidades.

A cidade de Cunha (SP), conforme a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo (2020), é um polo turístico na região do Vale do Paraíba e compõe a Estrada Real, o Antigo Caminho do Ouro, que se inicia na cidade de Diamantina no Estado de Minas Gerais e tem seu término no município de Paraty no Rio de Janeiro. A cidade agrega muitas pousadas e empreendimentos hoteleiros, com características marcantes, como: a participação dos moradores como corpo formador do produto turístico e a atividade turística formada por iniciativas próprias e de baixa participação de investimentos de capital externo. Esse cenário, em meio a informalidade, dificultou e atrasou o avanço tecnológico nos processos de gestão do setor turístico da cidade, principalmente por parte dos gestores turísticos. Para tanto, os empreendimentos hoteleiros necessitam de recursos que os auxiliem no processo de gestão propiciando a estes estabelecimentos maior competitividade, crescimento e estabilidade.

Por toda essa relevância do setor, objetivou-se desenvolver uma ferramenta de gestão hoteleira para microempresas hoteleiras, com o intuito de atender às necessidades dos pequenos empreendimentos hoteleiros da cidade de Cunha (SP). A ferramenta foi elaborada com base em dados de uma microempresa hoteleira, localizada na cidade de Cunha (SP), como objeto do estudo, onde realizou-se levantamento de dados financeiros, testes de aplicação e validação da ferramenta.

Como metodologia deste trabalho, foi realizado estudo de caso com pesquisa-ação. Com as informações financeiras mensais, a taxa de ocupação e o índice médio de diária, juntamente

com dados necessários que compõem a formação do preço de venda e o fluxo de caixa, foi realizada uma ferramenta financeira considerada adequada ao empreendimento.

O objetivo da pesquisa é construir uma ferramenta com capacidade de cadastro de até 10 quartos, registro de custos fixos e variáveis, cálculo de precificação, margem de contribuição e ponto de equilíbrio, cadastro de hóspedes e mapa de reservas, controle do fluxo de caixa, gráfico de faturamento e lucro, e painel de indicadores de desempenho. Com isso, a complexidade de um meio de hospedagem que exige um controle financeiro por parte dos seus gestores, poderá contar com a facilidade de uma ferramenta de automação financeira para manter e aprimorar a gestão dos hotéis, evidenciando ainda mais a necessidade e importância da gestão financeira no setor de hotelaria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Caracterização do mercado hoteleiro da Cidade de Cunha

O produto turístico é constituído por três serviços: o transporte, a hospedagem e a atração, como lazer ou qualquer outra motivação para a viagem, tornando o mercado hoteleiro um dos principais elementos da Cadeia Turística, conforme destaca o Banco do Nordeste (2019).

Segundo a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur,1998), empresa hoteleira é “a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira”. Portanto, os meios de hospedagem de turismo são os empreendimentos ou estabelecimentos destinados a prestar serviços de alimentação, hospedagem, tais como aposentos mobiliados e equipados e outros necessários aos usuários.

A cidade de Cunha (SP) conforme a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo (2020), é um polo turístico e que atrai viajantes à vista de diversas atrações e atividades de entretenimento. Um dos elementos marcantes da cidade é sua característica montanhosa ideal para a prática de esportes radicais, que tem como pontos mais visitados o: Pico da Macela, as Cachoeiras do Pimenta e Desterro, e o Parque Estadual da Serra do Mar. Outro atrativo, também muito visitado por turistas são os mais de 20 Ateliês de Cerâmica da cidade conhecidos na América Latina por sua técnica e estética abertos para visita e compra; pode-se citar ainda a gastronomia da cidade, que, em alguns casos, gera seus próprios eventos turísticos. Como

consequência da cadeia turística, a cidade de Cunha agrega empreendimentos destinados à recepção e acomodação de turistas, que formam o mercado hoteleiro da cidade.

Segundo o Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo do Instituto Brasileiro de Turismo da Embratur (1999), pousada é definida como: Meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas, ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa.

Observa-se características predominantes nas pousadas da cidade: em sua maioria, são localizadas em ambiente rural, dotadas de exploração agropecuária, e oferecem o entretenimento e vivência do campo. No entanto, não se sabe ao certo a quantidade de hotéis e pousadas da Cidade, pois não foi divulgado um panorama da quantidade de hotéis.

Figura 1 – Mapa Turístico da Estância Climática de Cunha

Fonte: Prefeitura de Cunha, 2019.

De acordo com o Mapa Turístico divulgado pela Prefeitura de Cunha, apresentado na Figura 1, são citados 123 empreendimentos hoteleiros, mas sabe-se que esse número não é preciso, além de estar desatualizado.

CC BY

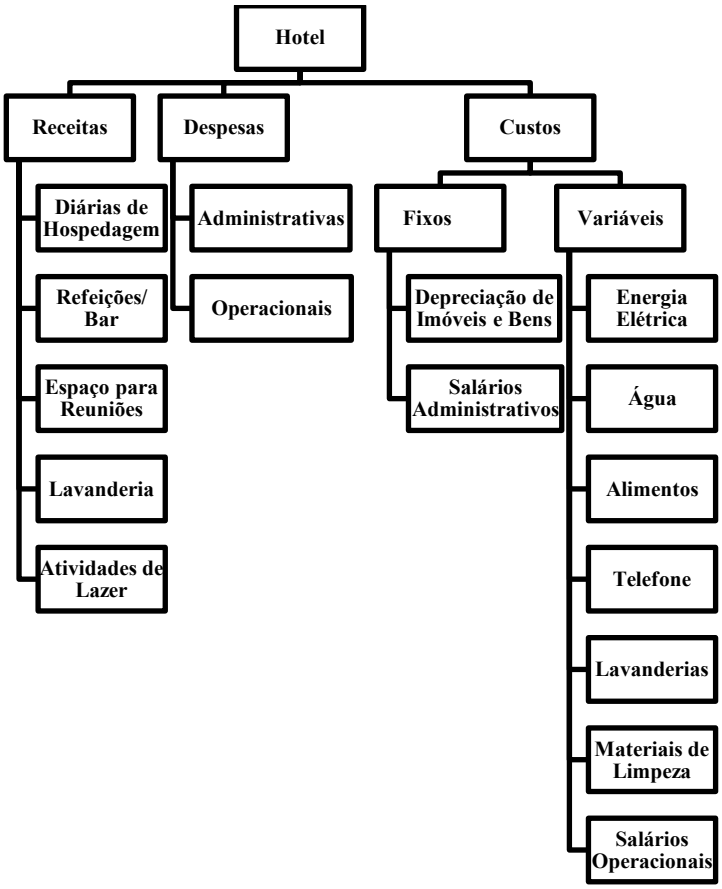
Acredita-se que a falta de precisão dessas informações seja por consequência dos inúmeros empreendimentos informais. Nessa conjunção, a participação dos moradores e a atividade turística formada por iniciativas próprias e de baixa participação de investimentos de capital externo foram características marcantes da formação do produto turístico da cidade de Cunha. Logo, a informalidade nos processos de gestão atrasou o avanço tecnológico do setor, e o que se observa, são pousadas familiares, em geral de pequeno porte, e que enfrentam dificuldades para alcançar o desenvolvimento do hotel.

2.2. Estrutura Financeira da Hotelaria

Duarte (1996), afirma: a estrutura organizacional hoteleira, qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo outro tipo de unidade habitacional, pode ser reduzida a quatro processos que compreendem: comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e administrativo, sendo que este pode englobar as áreas de controladoria, segurança, recursos humanos e manutenção.

A figura 2 apresenta a estrutura do mercado hoteleiro:

Figura 2 – Mercado Hoteleiro



Fonte: Lafis (2016).

As principais receitas da hotelaria são as diárias de hospedagem, despesas com refeições e bares, locação de espaços para eventos e reuniões, lavanderia e atividades de lazer.

Com a ausência de produtos estocáveis e da diversidade dos serviços prestados pela indústria hoteleira, há uma dificuldade na mensuração dos custos de seus serviços. Por isso a importância de mensurar os custos fixos e variáveis. Os principais custos dividem-se em fixos (depreciação de imóveis e bens e salários administrativos) e variáveis (energia elétrica, água, alimentos, telefonia, lavanderia, materiais de limpeza e salários operacionais).

De acordo com Pereira (2009), de forma geral, os custos de Hotel são: hospedagem, alimentação; depreciação, mão de obra, material de limpeza, seguros diversos, manutenção, telefone, energia elétrica, água, gás, material de expediente e outros.

Estes tipos de custos são apenas exemplos, não sendo taxativos, pois cada hotel irá se adequar aos custos de sua realidade e necessidade, conforme os serviços que são oferecidos pelo hotel.

Para Lunkes (2004) as despesas são os gastos necessários para entregar um produto ou serviço do hotel. As despesas estão relacionadas às áreas burocráticas, como vendas, administrativas, contábeis e financeiras. Da mesma forma como os custos são classificados como sendo fixos e variáveis, as despesas também utilizam essa classificação.

Perez Junior, Oliveira e Costa (2011) afirmam que as despesas que permanecem constantes dentro de determinada faixa de atividades geradoras de receitas, independendo da quantidade de receita geradas. Onde as despesas apresentam características semelhantes em relação aos custos fixos.

Os autores ainda afirmam que pode haver despesas variáveis onde essas se alteram proporcionalmente as variações no volume de receitas. Essas despesas podem ser identificadas com as receitas geradas e facilmente quantificadas.

2.3. Contabilidade de custos

A política de contenção de custos, torna-se cada vez mais relevante na administração hoteleira, sendo fator determinante na sobrevivência ou fracasso do empreendimento econômico, e por isso, os administradores tendem a dedicar muitos recursos humanos e financeiros, para assegurar um rigoroso controle de custos.

CC BY

A contabilidade de custo para Crepaldi (2010), é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e ou serviços. Gerando assim informações para a tomada de decisão, necessitando que essas informações sejam rápidas e precisas.

2.4. Formação do Preço de Venda no Setor Hoteleiro

O setor de serviços no qual o mercado hoteleiro está inserido possui um grande desafio, o da precificação adequada. Segundo Zornig (2007), em decorrência da intangibilidade e da variabilidade dos serviços, bem como por causa da flexibilidade e customização que normalmente são exigidos, a formação do preço se torna muito mais complexa para um serviço do que para um produto, resultando em uma política de preços com muitas variáveis e nem sempre transparente.

Para Machado, Machado e Holanda (2006) a adequada aplicação do preço é de fundamental importância para que sejam atingidas as metas e mantenha a participação da empresa no mercado. Ainda neste contexto, Rosadas e Macedo (2004) ressaltam que a questão da formação do preço é uma das mais importantes para os gestores, sendo fundamental para as tomadas de decisões.

Uma ferramenta importante a ser considerada para a formação do preço é a contabilidade gerencial que envolve o fornecimento de informações que contribuem no processo de tomadas de decisões dos gestores através de um planejamento estratégico. Segundo Bernardi (1998), o principal fator para uma adequada formação do preço é a informação, pois a formação do preço é um sistema, que deve ser alimentado com informações precisas e detalhadas e, faz parte da estratégia de precificação da empresa.

Para Bruni e Famá (2004) um bom processo para tomada de decisão é quando os custos exercem papel fundamental na formação dos preços dos produtos que serão vendidos ou comercializados e os serviços que serão prestados. Neste sentido Carneiro (2011), enfatiza que conhecer os impactos dos custos na formação do preço é importante, pois a não utilização dos custos pode acarretar sérias dificuldades para o processo da formação do preço.

Segundo Callado (2007), o método baseado em custos é o mais antigo e mais utilizado no mercado em virtude de sua praticidade e simplicidade, pois agrega todos os fatores que visam obter o custo total do produto ou serviço. Para isso, é necessário que a empresa conheça bem os seus custos para poder definir o preço adequado dos seus serviços e assim obter o lucro desejado. A base utilizada para esse cálculo é o custo do produto ou serviço, sobre o qual é aplicado uma margem mark-up (Bertó & Beulke, 2005). O conceito mark-up consiste em

agregar ao valor dos custos uma margem padrão de lucro, sendo através deste que se calcula o quanto se deseja ganhar com base nos custos (Kotler, 2000; Wernke, 2012).

2.5. Ferramentas de Controle de Gestão Financeira

Para Frezatti (1997) um instrumento gerencial adequado é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização. Sem ferramentas de controle, as atitudes administrativas são tomadas de modo empírico, o que muitas vezes não se traduz em resultados satisfatórios.

O controle de gestão é a ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisões que conduzam aos objetivos traçados no planejamento.

Para uma boa gestão financeira, é necessária a utilização de ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa, entre outros, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis a partir da criação de cenários. Com isso, torna-se possível à identificação de necessidades ou oportunidades, para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais.

Para tanto às ferramentas de gestão devem ser utilizadas para diminuir riscos, fornecendo o planejamento e o controle, diretrizes para a consecução dos objetivos empresariais.

2.6. Fluxo de Caixa

Para Zdanowicz (1998, p.33), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa”, o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

O fluxo de caixa, uma das ferramentas de gestão, permite a empresa conhecer o volume de capital necessário para arcar com seus compromissos do dia a dia, bem como disciplinar a alocação de recursos para suprimento de caixa, e/ou investimentos.

2.7. Margem de contribuição

Para Padoveze (2010), a margem de contribuição representa o lucro variável, sendo a diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis por unidade de produto. Em cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor, multiplicado pelo total vendido se obtém o resultado da contribuição marginal total do produto.

CC BY

De acordo com Dubois et al. (2009, p. 184), a margem de contribuição é o valor que sobra de cada unidade vendida e, portanto, deverá ser suficiente para cobrir os custos e despesas fixos, taxas e impostos e, ainda, proporcionar lucro.

A fórmula da margem de contribuição unitária é dada por:

MC=PV – (CV+DV)

Onde:

MC = Margem de contribuição

PV= Preço de venda

CV=Custos variáveis

DV= Despesas variáveis

No caso do setor hoteleiro o índice da margem de contribuição mede o efeito sobre o lucro operacional de acordo com o aumento ou diminuição do nível de ocupação das unidades habitacionais.

2.8. Ponto de Equilíbrio

É o valor que a empresa necessita de produzir para obter o valor que possa cobrir seus custos e despesas. De acordo com Padoveze (2010, p. 377 e 389) no ponto de equilíbrio, não há lucro ou prejuízo, ou seja, o ponto de equilíbrio calcula os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que ao custo de um lucro zero. O ponto de equilíbrio também pode ser chamado de ponto de ruptura (break-even point).

Quando a empresa já é capaz de conhecer seus gastos e a formação dos preços dos seus produtos, ela também está apta a conhecer a quantidade de produto que deverá ser vendida para começar a obter lucro.

De acordo com Dubois et al. (2009, p. 178), o ponto de equilíbrio contábil é um nível de atividades em que a receita apenas cobre os custos e as despesas, não proporcionando resultado. Sendo assim, o ponto de equilíbrio irá determinar qual será a receita necessária para o lucro começar a sobrevir.

CC BY

ISSN:2446-8622

Assim, Dubois et al. (2009, p. 178) demonstra que para determinar o ponto de equilíbrio, é necessário partir da premissa de que ele somente ocorre quando as receitas se igualam aos custos, ou seja:

RT = CT

RT = P x Q

CT = CF + CV

Onde:

RT: receita total

CT: custo total

Q: quantidade vendida

P: preço

CF: custo fixo

CV: custo variável

Segundo Boeger (2005), a equação do ponto de equilíbrio permite conhecer:

- A receita no ponto de equilíbrio;
- A taxa de ocupação no ponto de equilíbrio;
- O nível de vendas necessário para atingir o lucro estipulado;
- O nível de vendas necessário dado um novo gasto fixo;
- O nível de vendas necessário dado um novo gasto variável;
- O nível de vendas necessário para atender às múltiplas mudanças nos custos.

O ponto de equilíbrio vai definir a quantidade de unidades habitacionais que devem ser ocupadas durante o mês para o hotel não ter prejuízo nem lucro, ou seja, a igualdade entre a receita e a despesa. O ponto de equilíbrio vai definir a quantidade de unidades habitacionais que devem ser ocupadas durante o mês para o hotel não ter prejuízo nem lucro, ou seja, a igualdade entre a receita e a despesa.

2.9. Taxa de ocupação, diária média e REVPAIR

A taxa de ocupação é uma medida diária que indica o percentual obtido pela divisão do número de apartamentos vendidos pelo número de apartamentos disponíveis. Segundo Duarte

CC BY

(1996) a taxa de ocupação mede a produtividade da área comercial e permite elaborar a previsão orçamentária do hotel. Esse estudo parte da ocupação média prevista acumulada mês e ano. No entendimento de Castelli (1992), a receita é função da ocupação, que por sua vez implica em outras funções, qual sejam: qualidade, quantidade de inúmeros serviços que vão gerar uma maior ou menor receita.

A diária média refere-se à média anual. Rigoni, Vasconcelos e Silva Junior (2018) salientam que para a tomada de decisão os gestores devem optar pelo cálculo da diária média, pois, os hotéis possuem diversas tarifas de acordo com o apartamento alugado, além da tarifa de descontos. Com isso haverá todos os efeitos desses fatores na diária média, sendo um ótimo índice para definir a política de preços utilizados. Para se chegar à diária média de um determinado período é necessário realizar a divisão entre a receita de quartos e o número de quartos vendidos. A previsão da receita orçamentária de qualquer hotel é sempre estimada pela sua diária média prevista e ocupação acumulada mês e ano e, de acordo com Duarte (1996), este é um indicador de grande importância pois indica a média de faturamento por apartamento vendido.

O RevPAR é um índice que combina a taxa de ocupação e a diária média, representando a receita de apartamentos por apartamento disponível. O RevPAR é obtido dividindo-se a receita de apartamentos pelo total de apartamentos disponíveis no ano. Pode-se obter o RevPAR também multiplicando-se diretamente a taxa de ocupação anual pela diária média.

3. METODOLOGIA

A ferramenta desenvolvida neste trabalho será explanada nos tópicos a seguir. Como mencionado anteriormente, o objetivo da pesquisa é construir uma ferramenta com capacidade de cadastro para até 10 quartos, registro de custos fixos e variáveis, cálculo de precificação, margem de contribuição e ponto de equilíbrio, cadastro de hóspedes e mapa de reservas, controle do fluxo de caixa, gráfico de faturamento e lucro, e painel de indicadores de desempenho. O trabalho foi realizado com base em dados de uma microempresa hoteleira, localizada na cidade de Cunha (SP), como objeto do estudo, onde realizou-se levantamento de dados financeiros, elaboração e criação da ferramenta, testes de aplicação e validação da ferramenta.

Para o desenvolvimento da ferramenta, foi empregado estudo de caso com pesquisa-ação, através da coleta de dados de um pequeno empreendimento hoteleiro, como: as

CC BY

informações financeiras mensais, a taxa de ocupação e o índice médio de diária, foi realizada uma ferramenta financeira considerada adequada ao empreendimento. Fazendo uso desse método, a ferramenta foi desenvolvida através do Microsoft Excel 365, com utilização de fórmulas financeiras baseadas na literatura, conexão entre planilhas e habilitação de macros para a integração dos dados e a automatização da ferramenta.

As telas do sistema exibidas em figuras, e os dados e informações preenchidos são pertinentes ao empreendimento analisado. É importante ressaltar que as informações poderão ser previamente cadastradas para pequenos empreendimentos hoteleiros.

3.1. Análise de dados e informações

A empresa escolhida como objeto de estudo é uma pequena pousada familiar localizada na cidade de Cunha (SP), constituída no regime de simples nacional. A Pousada Gota de Orvalho foi selecionada para o levantamento de dados e informações para o desenvolvimento do estudo, em virtude da relação familiar da autora com o proprietário do empreendimento analisado, o que viabilizou o acesso e a coleta dos dados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

A ferramenta desenvolvida neste trabalho é explanada nos tópicos a seguir, com ilustração de figuras. Importante mencionar que o layout aplicado a ferramenta contém um menu lateral de tom escuro, e o painel de exibição com plano de fundo na cor branca. Os títulos e tópicos contém paleta de cores em tons verdes claros, mas a tonalidade das cores poderá ser previamente alterada pelo usuário final. No menu lateral, é possível que o usuário visualize todas as abas existentes no sistema e poderá navegar entre essas telas, clicando na aba desejada.

Vale ressaltar que os dados e informações preenchidos são provenientes ao empreendimento analisado, e que os dados sensíveis à hóspedes foram alterados para dados aleatórios, garantindo a proteção de dados pessoais.

3.2. Empresa pesquisada

A Pousada Gota de Orvalho está localizada na zona rural do município de Cunha (SP), uma estância climática que atrai hóspedes em busca da tranquilidade do campo. A propriedade abrange 8 hectares e dispõe de 7 quartos, divididos em 3 categorias, sendo 4 apartamentos, 2 chalés e 1 suíte master. Suas principais atividades fornecidas são: hospedagem de curta e longa

CC BY

duração ou day-use. Os hóspedes podem também praticar pesca esportiva, caminhada nas montanhas, trilhas e andar a cavalo.

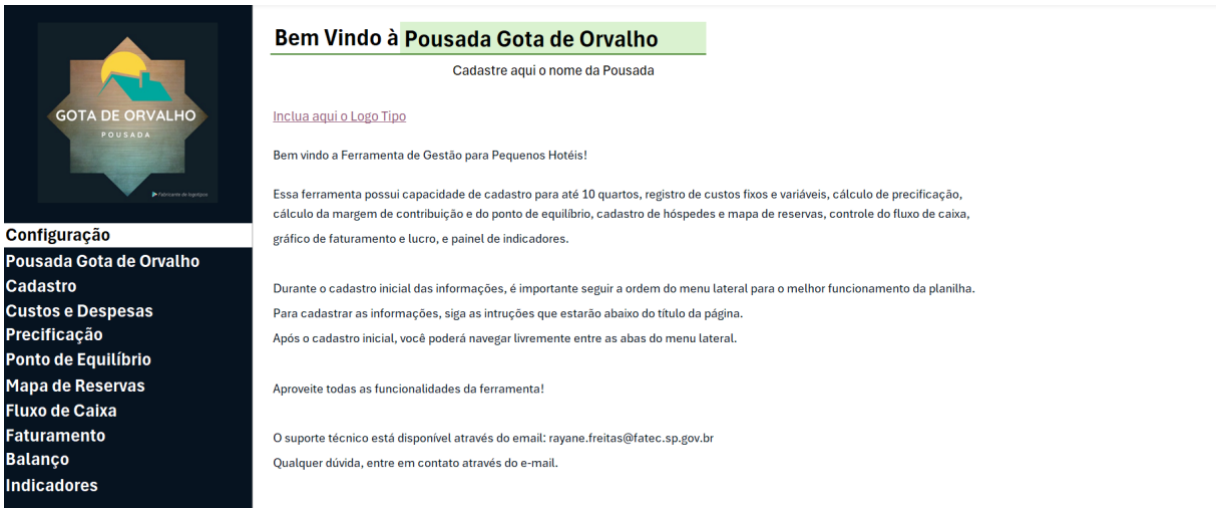
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através do método apresentado, construiu-se a ferramenta de gestão financeira adequada ao empreendimento analisado, e que poderá ser aplicada em pequenos hotéis, com capacidade de cadastro para até 10 quartos. Entre as diversas funcionalidades, a ferramenta propicia ao gestor maior controle das informações do hotel. Desse modo, a facilidade de uma ferramenta de automação financeira propicia a estes estabelecimentos maior competitividade, crescimento e estabilidade.

4.1. Dados da Pousada

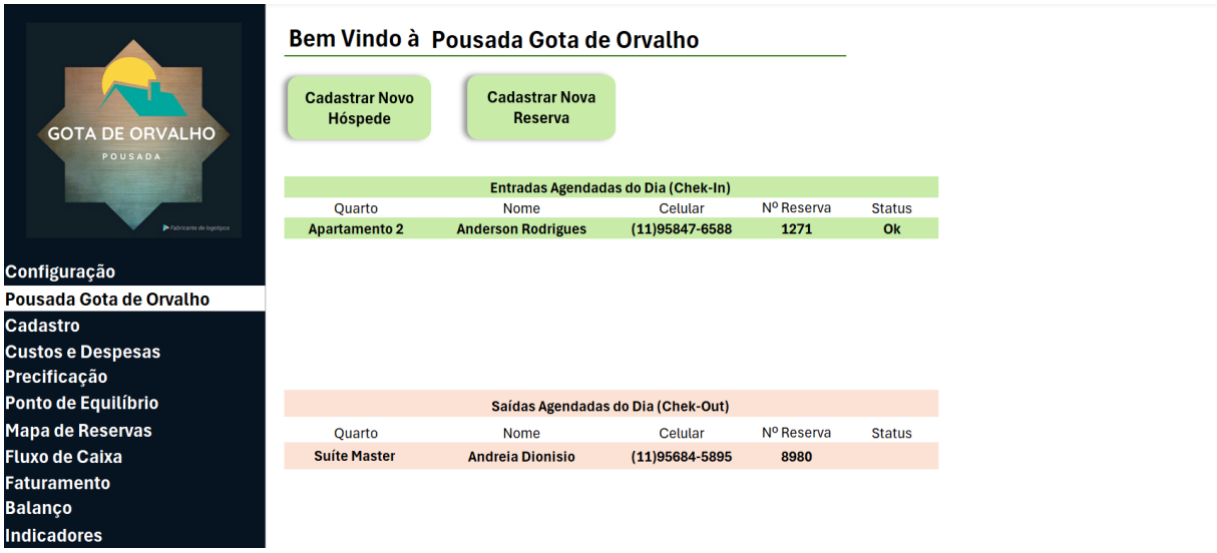
A figura 3 apresenta a tela inicial do sistema, onde o usuário poderá cadastrar o nome do empreendimento, incluir o logotipo e ler todas as instruções de manuseio.

Figura 3 – Tela Inicial: Configuração



Após a leitura das instruções, o usuário poderá navegar pelo menu lateral, e realizar o cadastro das informações do hotel. A próxima aba do menu, é a página inicial do sistema, onde exibirá as entradas agendas (check-in) e saídas agendadas do dia (check-out). A Figura 4 apresenta a página inicial do sistema.

Figura 4 – Página Inicial



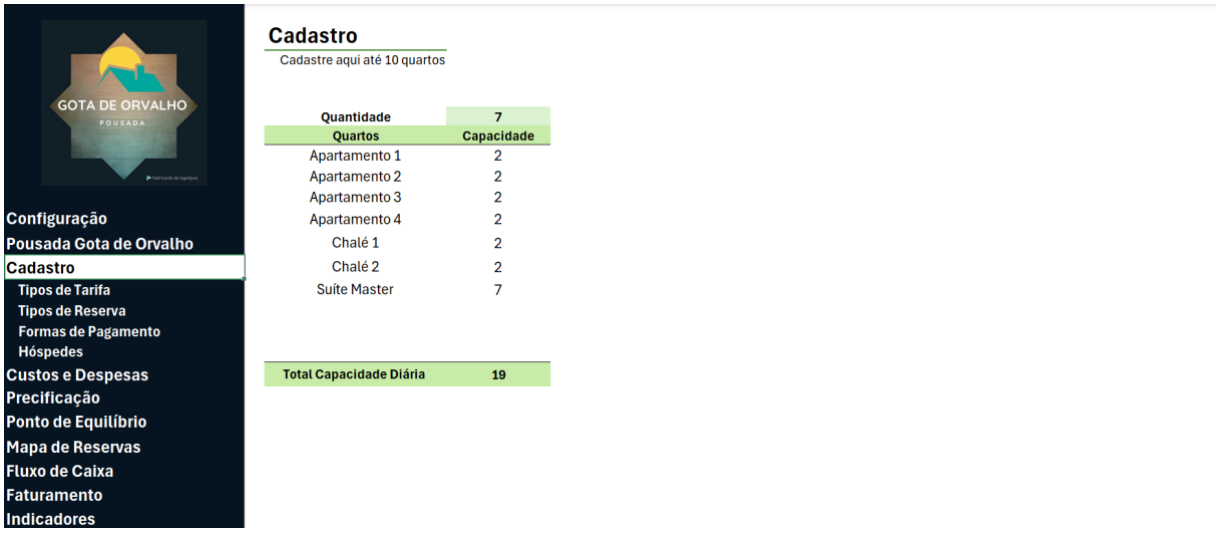
Na aba "Página Inicial", o Menu lateral nomeará essa aba com o nome cadastrado do hotel. Nesta página, o usuário poderá visualizar as entradas e saídas do dia, com as informações do quarto, nome e telefone do hóspede, número da reserva e o campo status, para que o usuário dê um "Ok" assim que o check-in estiver concluído. Importante ressaltar que as reservas serão lançadas após a inserção de dados na planilha, as etapas de cadastro da ferramenta, que serão exibidas nas próximas figuras.

Embora a propriedade disponha de estrutura completa para restaurante, esse serviço não está em funcionamento, por dificuldades financeiras e falta de mão de obra profissional. Em decorrência disso e admitindo como uma delimitação da pesquisa, a ferramenta elaborada não abrange a gestão de restaurantes, tendo como foco principal a gestão da hospedagem e controle de despesas, com enfoque na formação do preço de venda baseada nos custos. Além disso, a ferramenta é destinada à pequenos empreendimentos hoteleiros, com capacidade para cadastro de até 10 quartos e que possua uma estrutura enxuta de custos.

As figuras a seguirem apresentam as telas de cadastro da ferramenta:

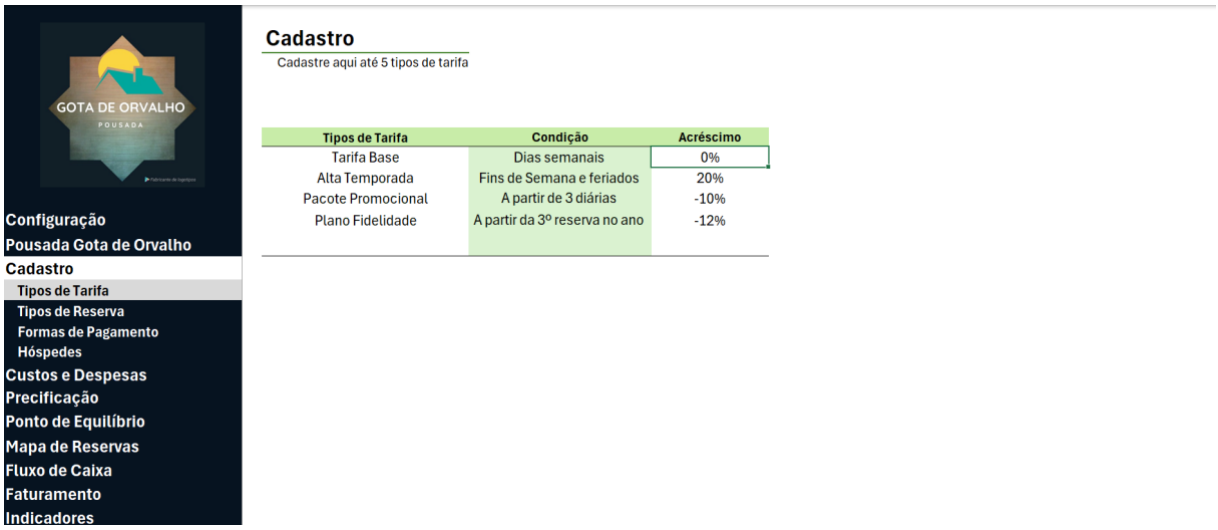
REMIPE
REVISTA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E EMPREENDEDORISMO DA FATEC OSASCO
ISSN:2446-8622

Figura 5 – Cadastro de quartos



Na aba "Cadastro" o usuário poderá cadastrar até 10 quartos. Deverá incluir o nome dos quartos e a capacidade de pessoas para cada quarto cadastrado. A ferramenta irá calcular o total de quartos cadastrados e a capacidade diária máxima do hotel.

Figura 6 - Cadastro de Tipos de Tarifa



Na aba "Tipos de Tarifa", o usuário poderá cadastrar até 5 tipos de tarifa para diária. Considerando que a hotelaria é um negócio sazonal e que a demanda pode variar de acordo com as épocas do ano, é ideal que o hotel classifique essas tarifas, de acordo com as condições apropriadas. Como sugerido no modelo proposto ao hotel analisado, a tarifa base é a tarifa normal que terá um percentual zero de adição, cobrada em dias semanais, enquanto a tarifa de

alta temporada será aplicada nos fins de semanas, feriados ou eventos da cidade turística. Além disso, é importante que o hotel possua em seu catálogo de tarifas, os pacotes promocionais para fidelização de clientes, que podem ser aplicados seguindo o exemplo da figura, que define a partir de 3 diárias, um desconto de 10% sobre o valor da diária. Há ainda, o plano fidelidade, direcionado àqueles hóspedes que vêm com mais frequência ao hotel, e que obterão um desconto de 12% na categoria plano fidelidade.

Importante mencionar que os tipos de tarifas exibidos foram aplicados à pousada analisada, não sendo taxativos, pois cada hotel irá se adequar às tarifas de sua realidade e necessidade. Nesse sentido, o usuário poderá editar os tipos de tarifas propostos, bem como o percentual de desconto cadastrado para cada tipo de tarifa. A ferramenta irá considerar as tarifas cadastradas, para o cálculo de precificação, que será explanado posteriormente.

Figura 7 - Cadastro de Tipo de Reservas

Na aba “Tipos de Reservas”, o usuário deverá cadastrar os canais em que obtém suas reservas, e incluir o percentual de comissão a qual é cobrado por este meio de reserva. O modelo propõe em primeiro lugar o tipo de reserva direta, na qual não incide comissão. Canais de reserva como Booking e Airbnb, são bastante utilizados, e cobram em média 7% de comissão sobre cada reserva. É importante mencionar que essa comissão é considerada como um custo variável para o hotel, e que deverá compor o preço de venda, através de uma comissão média calculada.

Figura 8 - Cadastro de Formas de Pagamento

Formas de Pagamento	Taxa
Dinheiro	0%
Pix	0%
Cartão de Débito	2%
Crédito de Crédito à Vista	4%
Cartão de Crédito à Prazo	6%

Na aba "Cadastro de Formas de Pagamento", o usuário deverá incluir as formas de pagamento aceitas em seu estabelecimento, bem como a taxa equivalente à forma. Importante ressaltar que o sistema aceita a forma de crédito à vista e crédito a prazo, mas não permite cadastrar de acordo com a quantidade de parcelas, visto que isso implicará no lançamento de dados no fluxo de caixa da ferramenta, e que o objetivo é atender a pequenos empreendimentos hoteleiros, com estruturas de custos mais enxutas e com foco no recebimento a curto prazo.

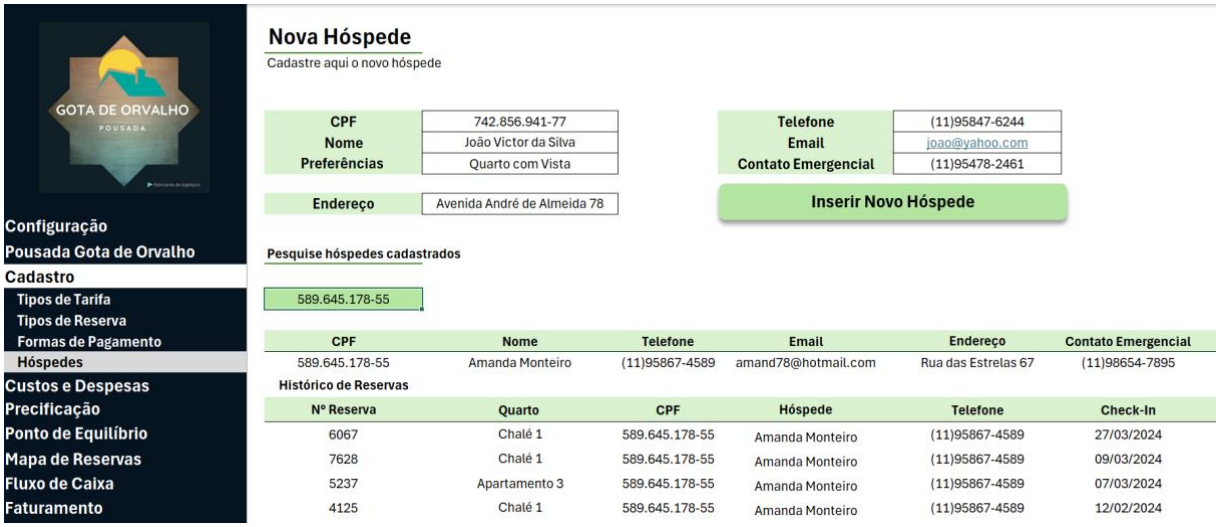
Figura 9 - Cadastro de Hóspedes

CPF	Nome	Telefone	Email	Endereço
589.645.178-55	Amanda Monteiro	(11)95867-4589	amand78@hotmail.com	Rua das Estrelas 67
458.965.748-88	Anderson Rodrigues	(11)95847-6588	andr@yahoo.com	Alameda Santos 76
145.857.658-98	Andreia Dionisio	(11)95684-5895	andreia2009@hotmail.com	Rua dos Tempescais 65
512.874.632-51	Bento Ferreira da cruz	(18)94256-3741	bentoferreira@hotmail.com	Avenida Aricanduva 675
678.987.234-21	Caroline Ferreira	(11)95141-7669	carolferr@yahoo.com.br	Rua das Periferias 54
524.895.647-55	Cristian Andrew	(11)94752-6344	crisw@yahoo.com	Avenida dos Latinos 398
158.946.855-74	Davi Rodrigues	(11)98655-4789	davirod@hotmail.com	Avenida Aricanduva 87
458.624.851-44	Josélia Nascimento	(11)92485-1265	jo675@hotmail.com	Rua do Alto 56
508.507.518-89	Juan Celestino Clemente	(11)95864-7588	juanclemente@hotmail.com	Avenida Pires do Rio 97
178.908.176-55	Julia do Nascimento	(11)97624-5538	julianasc@gmail.com	Rua das Américas 33
508.547.896-55	Juliana Andrade	(11)95864-7855	julianaandrade@gmail.com	Avenida Maria Luiza Americana 765
014.523.648-44	Marcelo Vieira	(11)96524-8115	marvieira2006@gmail.com	Rua dos Tempescais 89
418.956.288-57	Maria Aldina da Conceição	(11)98622-5478	mariald56@gmail.com	Rua dos Contentais - 85
678.987.543-21	Mariana Nolasco	(11)96754-2387	mari05@outlook.com	Rua dos Riachos 37
806.770.295-00	Marilucia Santana Leite	(11)97036-0604	marilucia.leite@sescsp.org.br	Rua Airton Senna 554
542.563.458-96	Matheus Henrique	(11)96352-4785	mathenr2007@outlook.com	Avenida Mateo Bei 567
546.789.654-33	Miguel Henrique da Silva	(11)98754-3211	miguelhe23@gmail.com	Rua André de Almeida 34

CC BY

Na aba “Cadastro de Hóspedes”, o usuário poderá visualizar a lista de hóspedes já cadastrados no hotel, e ao clicar no botão “Cadastrar Novo Hóspede”, será direcionado para a tela de cadastro de novo hóspede, conforme a figura 10 ilustra a seguir:

Figura 10 - Cadastrar Novo Hóspede



Nesta tela, o usuário poderá incluir um novo hóspede, ou pesquisar um hóspede já cadastrado, pelo CPF, e a ferramenta retornará o cadastro e histórico de reservas desse hóspede. Importante ressaltar que todos os dados expostos são fictícios e meramente ilustrativos.

A figura 11 apresenta a tela de cadastro de “Custos e Despesas Fixas”.

Figura 11 - Custos e Despesas Fixas

CC BY

Na aba “Custos e Despesas”, o usuário deverá cadastrar até 15 custos fixos mensais, e a ferramenta irá calcular o total de custos fixos mensais, o custo fixo médio por dia, o custo fixo médio mensal por quarto e o custo fixo médio diário por quarto.

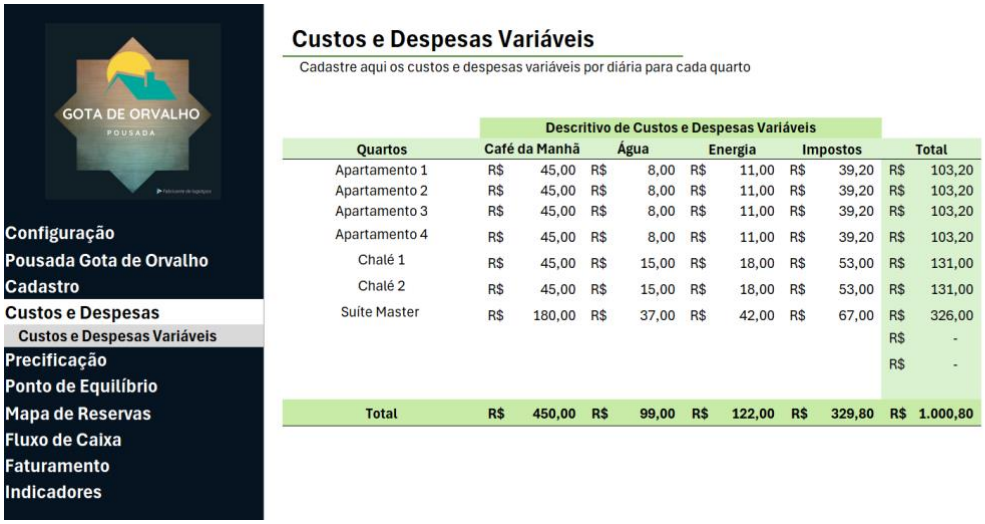
4.2. Estrutura de Custos da Pousada Gota de Orvalho

Como observado na figura 10, a Pousada Gota de Orvalho possui uma estrutura enxuta de custos fixos. Essa estrutura enxuta está atrelada a alguns fatores, como: a condição de hotel de pequeno porte; a propriedade da pousada é um imóvel próprio da empresa, e logo, não possui custos de aluguel; e a característica de pousada familiar, em que o proprietário reside no local e exerce várias funções na empresa, e decorre em menores custos operacionais.

Nesse cenário, os principais custos fixos da Pousada Gota de Orvalho são: Salários, Depreciação de Bens e Seguros. Pode-se considerar que os maiores custos fixos da Pousada estão atrelados ao patrimônio de alto valor que a estrutura hoteleira exige, e que gera um alto custo de depreciação de bens. Por isso, é importante que todos os hoteleiros se atentem a esse custo fixo, pois deverá compor a precificação dos quartos do hotel.

A figura 12 apresenta a aba “Custos e Despesas Variáveis”.

Figura 12 – Custos e Despesas Variáveis



Custos e Despesas Variáveis

Cadastre aqui os custos e despesas variáveis por diária para cada quarto

	Descritivo de Custos e Despesas Variáveis				
Quartos	Café da Manhã	Água	Energia	Impostos	Total
Apartamento 1	R$ 45,00	R$ 8,00	R$ 11,00	R$ 39,20	R$ 103,20
Apartamento 2	R$ 45,00	R$ 8,00	R$ 11,00	R$ 39,20	R$ 103,20
Apartamento 3	R$ 45,00	R$ 8,00	R$ 11,00	R$ 39,20	R$ 103,20
Apartamento 4	R$ 45,00	R$ 8,00	R$ 11,00	R$ 39,20	R$ 103,20
Chalé 1	R$ 45,00	R$ 15,00	R$ 18,00	R$ 53,00	R$ 131,00
Chalé 2	R$ 45,00	R$ 15,00	R$ 18,00	R$ 53,00	R$ 131,00
Suíte Master	R$ 180,00	R$ 37,00	R$ 42,00	R$ 67,00	R$ 326,00
					R$ -
					R$ -
Total	**R$ 450,00**	**R$ 99,00**	**R$ 122,00**	**R$ 329,80**	**R$ 1.000,80**

Na aba “Custos e Despesas Variáveis”, o usuário deverá cadastrar os tipos e valores dos custos e despesas variáveis por quarto ocupado por dia, ou seja, os custos gerados a cada diária vendida para cada quarto. A ferramenta irá calcular o custo total por quarto ocupado e o custo

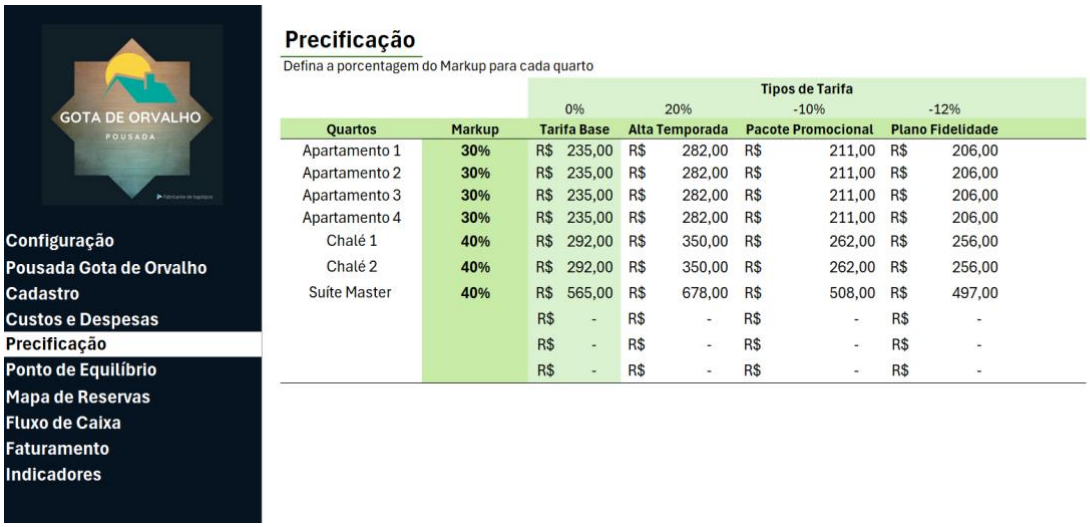
CC BY

total por cada tipo de custo ou despesa cadastrada. Ou seja, em um dia em que todos os quartos estiverem ocupados, o hoteleiro saberá que seu custo total com "Café da Manhã" será de R$ 450,00, considerando o exemplo da figura 12.

As telas pertinentes ao cadastro da base de dados da ferramenta foram apresentadas até aqui. A partir do preenchimento dessas informações, o sistema irá calcular a precificação da diária. A metodologia aplicada a precificação é calculada através da soma dos custos variáveis cadastrados por quarto, com a soma do custo fixo médio diário por quarto, acrescido da margem percentual mark-up, que é definida pelo usuário.

A figura 13 apresenta a tela de precificação da ferramenta.

Figura 13 – Precificação



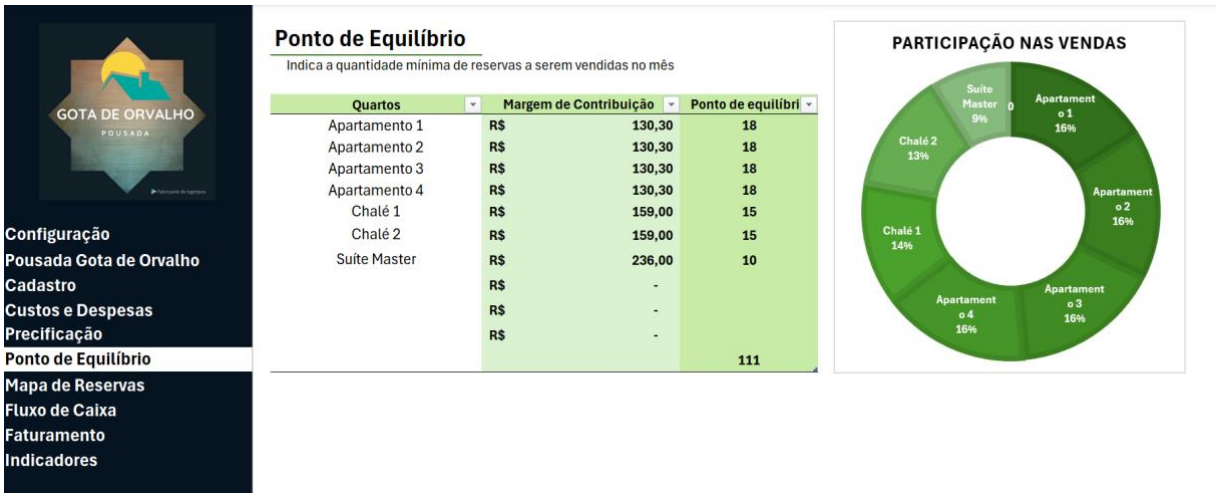
		Tipos de Tarifa			
		0%	20%	-10%	-12%
Quartos	Markup	Tarifa Base	Alta Temporada	Pacote Promocional	Plano Fidelidade
Apartamento 1	30%	R$ 235,00	R$ 282,00	R$ 211,00	R$ 206,00
Apartamento 2	30%	R$ 235,00	R$ 282,00	R$ 211,00	R$ 206,00
Apartamento 3	30%	R$ 235,00	R$ 282,00	R$ 211,00	R$ 206,00
Apartamento 4	30%	R$ 235,00	R$ 282,00	R$ 211,00	R$ 206,00
Chalé 1	40%	R$ 292,00	R$ 350,00	R$ 262,00	R$ 256,00
Chalé 2	40%	R$ 292,00	R$ 350,00	R$ 262,00	R$ 256,00
Suíte Master	40%	R$ 565,00	R$ 678,00	R$ 508,00	R$ 497,00
		R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
		R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
		R$ -	R$ -	R$ -	R$ -

Na aba "Precificação", o usuário deverá preencher a margem percentual do Mark-up desejada, e a ferramenta irá calcular a "Tarifa Base" de acordo com a metodologia de cálculo explicada anteriormente. Com base nessa tarifa, o sistema irá calcular cada tipo de tarifa de acordo com as taxas de desconto percentuais que foram cadastradas nas telas iniciais. Importante ressaltar que o cálculo é dinâmico e que as tarifas poderão ser reajustadas sempre que for necessário.

Agora que a ferramenta contém o registro dos custos e despesas fixas e variáveis, e a formação do preço de venda, é possível calcular a quantidade de diárias que deverão ser vendidas para começar a obter lucro, ou seja, o ponto de equilíbrio.

A figura 14 apresenta a tela do ponto de equilíbrio.

Figura 14 – Ponto de Equilíbrio



Na aba “Ponto de Equilíbrio”, a ferramenta calcula a margem de contribuição unitária, através da diferença entre o preço de venda médio - dado que há vários tipos de tarifas - e os custos e despesas variáveis por unidade de produto.

Através dessa métrica, o gestor hoteleiro poderá avaliar se a margem de contribuição unitária está suficiente para cobrir os custos e despesas fixas, taxas e impostos e, ainda, proporcionar lucro. Além disso, poderá identificar os quartos com maior potencial de contribuição, de modo que é exibido no gráfico de pizza, o percentual de participação nas vendas de cada quarto, onde o quarto “Suíte Master” é o quarto com maior percentual de contribuição.

O ponto de equilíbrio, também exibido nesta tela, é calculado através da divisão do custo fixo médio mensal por quarto pela margem de contribuição unitária. Esse cálculo resultará a quantidade mínima de diárias que deverão ser vendidas para começar a obter lucro, ou seja, o ponto de equilíbrio. O valor total indica que a Pousada Gota de Orvalho deverá vender 111 diárias todos os meses, para cobrir os seus custos e despesas, sem que haja prejuízo financeiro.

A próxima tela do sistema, ilustrada nas figuras 15 e 16, exibe o Mapa de Reservas, onde ficam registradas todas as reservas cadastradas, ordenadas por data.

CC BY

Figura 15 – Mapa de Reservas

Nº Reserva	Quarto	CPF	Hóspede	Check-In	Check-Out	Qntd Diárias	Tipo de Reserva	Tipo de Tarif
1271	Apartamento 2	458.965.748-88	Anderson Rodrigues	18/03/2024	20/03/2024	2	Air Bnb	Alta Temporada
8980	Suite Master	145.857.658-98	Andreia Dionisio	20/03/2024	25/03/2024	5	Air Bnb	Alta Temporada
5211	Apartamento 3	508.507.518-89	Juan Celestino Clemente	20/03/2024	24/03/2024	4	Direta	Plano Fidelidade
5336	Chalé 1	014.523.648-44	Marcelo Vieira	20/03/2024	22/03/2024	2	Air Bnb	Alta Temporada
9489	Chalé 2	508.507.518-88	Rayane Gonçalves de Freitas	16/03/2024	18/03/2024	2	Direta	Tarifa Base
7804	Apartamento 4	806.770.295-00	Marilucia Santana Leite	15/03/2024	18/03/2024	3	Direta	Plano Fidelidade
6031	Apartamento 3	678.987.543-21	Mariana Nolasco	13/03/2024	15/03/2024	2	Air Bnb	Alta Temporada
2740	Chalé 1	678.987.234-21	Caroline Ferreira	13/03/2024	15/03/2024	2	Direta	Alta Temporada
8533	Suite Master	508.547.896-55	Juliana Andrade	12/03/2024	15/03/2024	3	Air Bnb	Tarifa Base
6752	Apartamento 1	178.908.176-55	Julia do Nascimento	12/03/2024	14/03/2024	2	Booking	Tarifa Base
1168	Apartamento 2	546.789.654-33	Miguel Henrique da Silva	10/03/2024	13/03/2024	3	Booking	Tarifa Base
8348	Chalé 2	418.956.288-57	Maria Aldina da Conceição	10/03/2024	13/03/2024	3	Air Bnb	Alta Temporada
724	Apartamento 4	158.946.855-74	Davi Rodrigues	10/03/2024	12/03/2024	2	Direta	Alta Temporada
7628	Chalé 1	589.645.178-55	Amanda Monteiro	09/03/2024	11/03/2024	2	Direta	Alta Temporada
5237	Apartamento 3	589.645.178-55	Amanda Monteiro	07/03/2024	10/03/2024	3	Air Bnb	Alta Temporada
3414	Apartamento 4	458.965.748-88	Anderson Rodrigues	06/03/2024	08/03/2024	2	Direta	Tarifa Base
7155	Chalé 1	524.895.647-55	Cristian Andrew	06/03/2024	08/03/2024	2	Booking	Alta Temporada

Na aba “Mapa de Reservas”, o usuário poderá visualizar as reservas cadastradas no sistema. A tabela exibe a numeração da reserva, o quarto, o CPF e nome do titular da reserva, data de check-in e checkout, a quantidade de diárias, o tipo de reserva e tipo de tarifa utilizados na reserva. A tabela contém outras colunas, para visualização, o usuário deverá arrastar a barra de rolagem para direita, onde poderá ver o conteúdo da figura 16.

Figura 16 – Mapa de Reservas

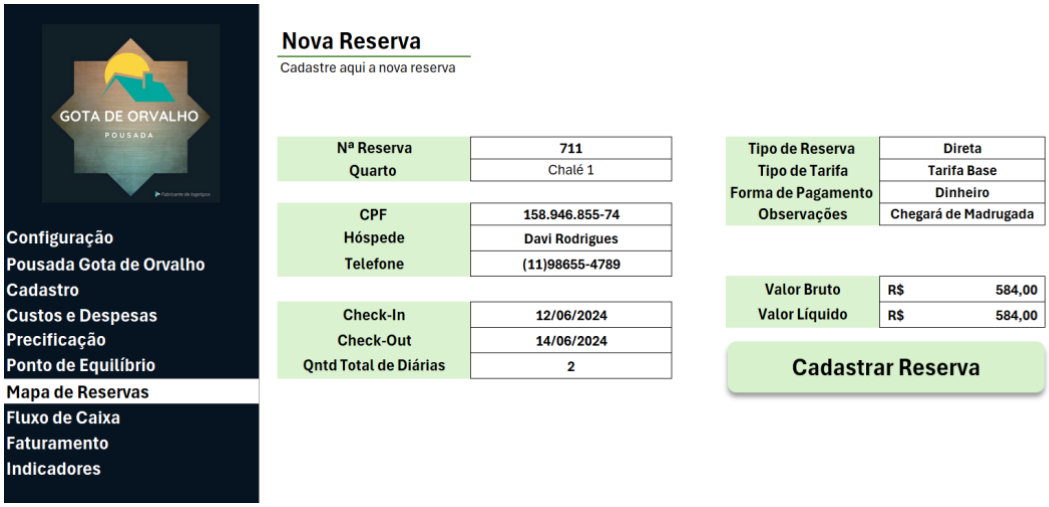
Check-Out	Qntd Diárias	Tipo de Reserva	Tipo de Tarif	Forma de Pagamento	Observações	Valor Bruto	Valor Líquido
20/03/2024	2	Air Bnb	Alta Temporada	Cartão de Crédito à Prazo	Tem Cachorro	R$ 564,00	R$ 504,78
25/03/2024	5	Air Bnb	Alta Temporada	Crédito de Crédito à Vista		R$ 3.390,00	R$ 3.084,90
24/03/2024	4	Direta	Plano Fidelidade	Crédito de Crédito à Vista		R$ 824,00	R$ 791,04
22/03/2024	2	Air Bnb	Alta Temporada	Dinheiro		R$ 700,00	R$ 665,00
18/03/2024	2	Direta	Tarifa Base	Dinheiro		R$ 584,00	R$ 584,00
18/03/2024	3	Direta	Plano Fidelidade	Cartão de Débito	Chegará de Madrugada	R$ 618,00	R$ 605,64
15/03/2024	2	Air Bnb	Alta Temporada	Cartão de Débito	Tem Cachorro	R$ 564,00	R$ 524,52
15/03/2024	2	Direta	Alta Temporada	Cartão de Crédito à Prazo		R$ 700,00	R$ 661,50
15/03/2024	3	Air Bnb	Tarifa Base	Dinheiro		R$ 1.695,00	R$ 1.610,25
14/03/2024	2	Booking	Tarifa Base	Dinheiro		R$ 470,00	R$ 408,90
13/03/2024	3	Booking	Tarifa Base	Crédito de Crédito à Vista		R$ 705,00	R$ 585,15
13/03/2024	3	Air Bnb	Alta Temporada	Dinheiro		R$ 1.050,00	R$ 997,50
12/03/2024	2	Direta	Alta Temporada	Cartão de Débito	Chegará de Madrugada	R$ 564,00	R$ 552,72
11/03/2024	2	Direta	Alta Temporada	Dinheiro	Home Office	R$ 700,00	R$ 700,00
10/03/2024	3	Air Bnb	Alta Temporada	Cartão de Crédito à Prazo		R$ 846,00	R$ 757,17
08/03/2024	2	Direta	Tarifa Base	Dinheiro		R$ 470,00	R$ 470,00
08/03/2024	2	Booking	Alta Temporada	Cartão de Crédito à Prazo		R$ 700,00	R$ 570,50

Ainda na aba “Mapa de Reservas”, o usuário poderá ver a forma de pagamento aplicada, as observações informadas pelo hóspede, o valor bruto e valor líquido da reserva. O valor líquido é calculado através da subtração da comissão correspondente ao tipo de reserva, e da forma de pagamento indicada, de acordo com as taxas percentuais cadastradas nas telas iniciais

CC BY

do sistema. Na aba “Mapa de Reservas” no canto superior esquerdo, possui um botão para cadastrar reserva, onde o usuário poderá clicar e ser direcionado para a tela de cadastro do sistema, conforme é ilustrado na figura 17 a seguir.

Figura 17 – Cadastro de Reservas



Na aba “Mapa de Reservas > Cadastrar Reserva”, o usuário deverá preencher o Quarto, CPF, data de entrada e saída, selecionar o tipo de reserva, o tipo de tarifa e a forma de pagamento. Todos os outros campos, o sistema irá preencher e calcular de forma automática, e por fim, o usuário deverá clicar no botão “Cadastrar Reserva”, e a reserva será lançada no Mapa de Reservas, e não poderá ser alterada, apenas excluída, se for necessário.

A figura 18 apresenta a tela do Fluxo de Caixa.

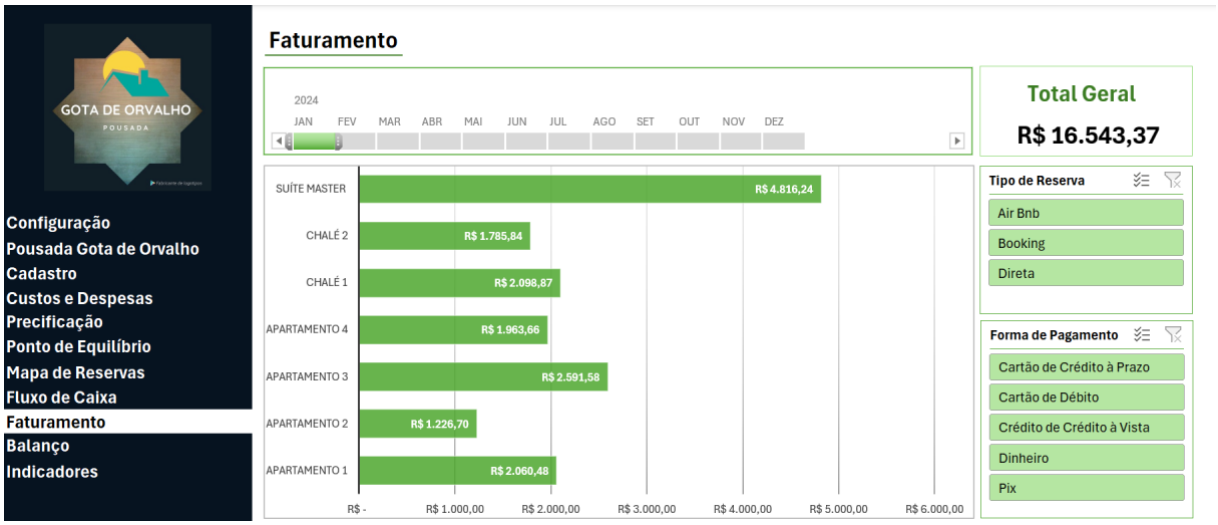
Figura 18 – Fluxo de Caixa

CC BY

Na aba “Fluxo de Caixa”, o usuário deverá lançar as entradas e saídas, sempre que houver movimentação no caixa, indicando a data, se é entrada ou saída, o valor e observação se necessário. Observe que na primeira linha do fluxo de caixa, é onde o usuário deverá lançar o valor inicial do caixa. O sistema irá calcular o saldo atual da conta, sempre que houver entrada ou saída no caixa. Para lançar os valores, basta clicar no botão “Inserir Lançamento” e o sistema irá mover para a última linha da planilha.

A figura 19 apresenta a tela de “Faturamento Líquido”.

Figura 19 – Faturamento

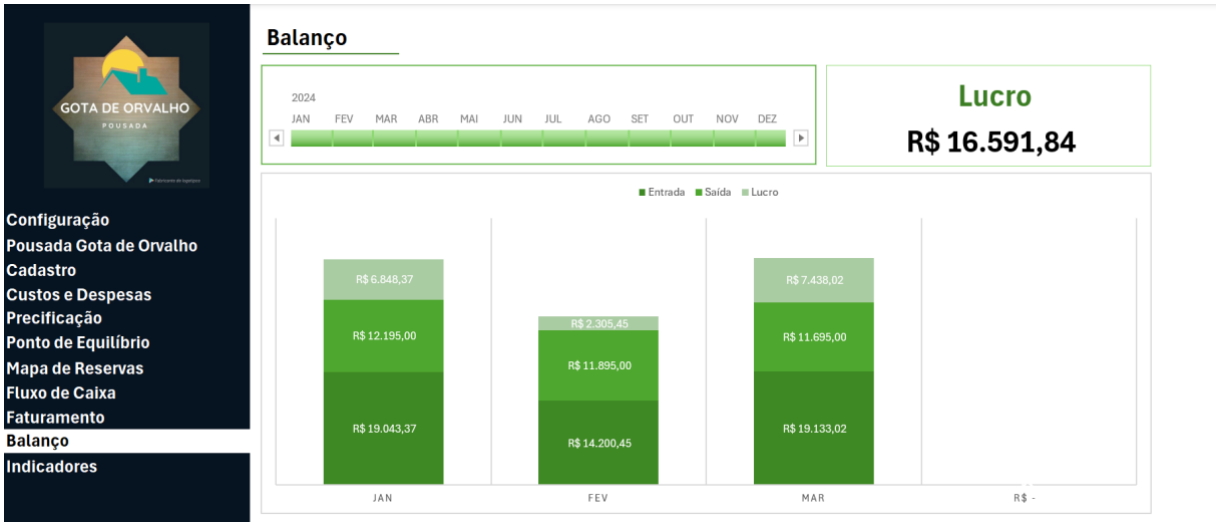


Na aba “Faturamento”, o sistema gera um gráfico de barras do faturamento líquido do hotel, dividido em categorias de quartos, com linha do tempo e segmentação de dados, que poderão ser selecionadas sempre que o usuário desejar visualizar um mês, um tipo de reserva ou uma forma de pagamento. A célula do valor Total é alterada sempre que selecionado algum filtro de mês ou tipo. Importante mencionar que o gráfico é gerado com base na tabela “Mapa de Reservas”, onde é extraído o valor líquido calculado, referenciado pela data de Chek-In da reserva.

A figura 20 apresenta a tela de “Resultados”.

CC BY

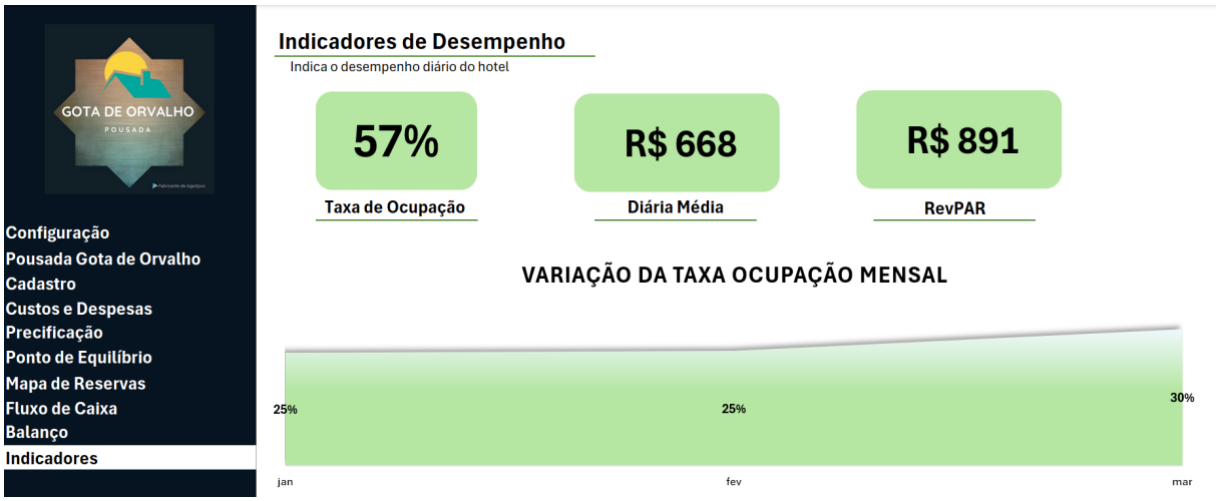
Figura 20 - Resultados



Na aba "Balanço", o sistema gera um gráfico de barras referente ao balanço do caixa anual ou mensal, através da seleção do mês. A célula "Lucro" irá retornar a diferença da entrada e saída correspondente ao mês selecionado. Importante observar que o gráfico é gerado com base nas movimentações do Fluxo de Caixa.

A figura 21 apresenta a tela de "Indicadores de Desempenho".

Figura 21 – Indicadores de Desempenho



Na aba "Indicadores de Desempenho", a última tela desse sistema, o usuário poderá ver os principais indicadores hoteleiros, que foram abordados no referencial teórico deste trabalho. Essa tela tem como finalidade demonstrar o desempenho do hotel, através dos indicadores "Taxa de Ocupação", "Diária Média" e "RevPAR". Esses indicadores são calculados através

CC BY

dos dados preenchidos no sistema e são atualizados diariamente, a depender da ocupação dos quartos na presente data.

Diante das figuras apresentadas neste capítulo, observou-se as funcionalidades que compõem a ferramenta de gestão hoteleira desenvolvida neste trabalho, capaz de registar custos e despesas, calcular o preço das diárias, cadastrar clientes e reservas, calcular o ponto de equilíbrio e margem de contribuição, controlar o fluxo de caixa e gerar gráfico de faturamento e indicadores hoteleiros.

Para eficácia desse método é necessário que o gestor hoteleiro insira informações e valores precisos e detalhados, uma vez que há uma melhor visualização dos custos e a empresa pode avaliar com maior clareza o desempenho do setor hoteleiro.

O método apresentado para a construção da ferramenta, evidenciou que a pesquisa-ação é um processo cíclico que requer revisão e sistematicidade. O resultado de um processo de pesquisa irá gerar novas questões que provocarão novas investigações e novos planos de ação. Isso se aplica à ferramenta desenvolvida neste trabalho, das quais haverá sugestões e aprimoramentos futuros, à medida que os pequenos hotéis aprimorem os modelos de gestão e os critérios para a formação do preço de venda.

O objetivo dessa pesquisa foi desenvolver uma ferramenta de gestão hoteleira para pequenos hotéis, através da automatização de planilhas integradas. A partir dos dados obtidos de um pequeno hotel, foi possível construir a estrutura da ferramenta. Os dados obtidos são reais e serviram como uma base de dados para os cálculos de precificação e geração dos relatórios e refletiu a real situação do hotel analisado.

Entre os principais resultados alcançados, foi o da precificação adequada, considerada um dos maiores desafios dos pequenos hoteleiros. A partir do registro dos custos e despesas fixas e variáveis, calculou-se a formação do preço de venda baseada nos custos, sobre o qual é aplicado uma margem mark-up definida pelo gestor. Com relação a fundamentação desse método, constatou-se que os métodos de mark-up e margem de lucros são os mais utilizados, de acordo com Carneiro (2011), o qual afirma que as empresas utilizam o método mark-up por ser o mais simples e prático de ser utilizado, uma vez que o gestor calcula o seu lucro pretendido com base nos custos do produto ou serviço.

De acordo com a demonstração da precificação apresentada na figura 13, é possível verificar que o valor da diária base para o apartamento, de R$ 235,00 reais cobre todos os custos

CC BY

e despesas variáveis, proporcionando uma margem de contribuição unitária no valor de R$ 130,00, reais, conforme apresentado na figura 14.

O cálculo da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio proporcionou ao gestor o conhecimento da contribuição marginal unitária dos seus quartos de hotel e a quantidade mínima de diárias necessária vender ao mês para cobrir os custos fixos e variáveis. Também permitiu ao gestor visualizar no gráfico a participação dos quartos nas vendas do hotel, indicando os quartos com maiores percentuais de contribuição, estão os Chalés e a Suíte Master. Com essa análise, o gestor poderá aplicar estratégias promocionais com ênfase nos quartos que proporcionam maior contribuição para os resultados do hotel.

Outra grande contribuição do trabalho para o gestor hoteleiro é o cadastro de hóspedes e o controle de reservas, visto que permite pesquisar hóspedes cadastrados e o histórico de estadias dos clientes do hotel. Com base nessa pesquisa, o gestor poderá analisar e conhecer o seu público-alvo, e aplicar descontos e pacotes promocionais, na categoria "Plano Fidelidade", por exemplo. O mapa de reservas também é um grande aliado na organização e registro das reservas do hotel. Nesta aba, o gestor poderá buscar por quarto, por tipo de reserva ou ordenar por data, o que permite uma melhor visualização e análise das vendas e sazonalidade do hotel.

A utilização das ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa, proporcionou maior controle sobre as movimentações financeiras, através do registro das entradas e saídas do caixa. Além disso, essa funcionalidade permite filtrar os tipos de gastos, ou ainda, pesquisar as movimentações por data, e visualizar o saldo do caixa por data, o que proporciona ao gestor uma ferramenta para analisar o fluxo de caixa do hotel.

Entre os principais elementos de análise da ferramenta, está o gráfico de Faturamento, que apresentou grande relevância à pesquisa, uma vez que demonstra o faturamento anual e mensal, de forma visual, fica evidente os meses em que houve maior faturamento para o hotel. Além disso, o painel de Indicadores Hoteleiros, onde mostra a Taxa de Ocupação, Diária Média e o RevPar Diário, e o gráfico da variação anual da taxa de ocupação também é demonstrado nesta funcionalidade, e permite ao gestor amplo conhecimento do desempenho do hotel.

A ferramenta demonstrou adequação ao empreendimento hoteleiro, uma vez que foi elaborada com base em um hotel de pequeno porte, respeitando a estrutura de custos e o método de precificação aplicado. Dessa maneira, a ferramenta se mostrou adaptável à pequenos hotéis, já que as planilhas são integradas e as informações de cadastro serão consideradas em todas as funcionalidades da ferramenta.

CC BY

Os resultados obtidos mostram que através da utilização da ferramenta, os gestores hoteleiros poderão adquirir amplo conhecimento dos seus custos e despesas, calcular a precificação adequada, identificar o ponto de equilíbrio e examinar os indicadores de desempenho do hotel. Com a facilidade de uma ferramenta de automação financeira para manter e aprimorar a gestão dos hotéis, a utilização da ferramenta permite analisar a performance do hotel, e tomar decisões importantes, evidenciando ainda mais a necessidade e importância da gestão financeira no setor de hotelaria.

Como delimitação da pesquisa, pode-se citar a dificuldade em conectar os lançamentos no Mapa de Reservas, com a planilha do Fluxo de Caixa. Impedindo assim, que os lançamentos sejam integrados. Para o funcionamento da planilha, é necessário que o usuário cadastre as reservas, e posteriormente faça os lançamentos de recebimentos no Fluxo de Caixa, em razão do prazo de recebimento ser muito variável em relação aos pagamentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se evidente que as indústrias hoteleiras possuem peculiaridades e características próprias na composição e comportamento de seus custos. Diante dessas particularidades e características, a utilização de um método de custeio apropriado traz importantes vantagens para o processo de gestão, no âmbito da avaliação de desempenho e da tomada de decisões. Além disso, serão os métodos de custeio, de uma forma geral, que determinarão os preços de venda a serem praticados.

Evidenciou-se também que a gestão dos custos e despesas é um grande diferencial para a prestação de serviço da hotelaria, devido a sua sazonalidade e a dificuldade em incorporar esses gastos no preço de venda da diária. A contabilidade de custos está cada vez mais associada no preço de venda na prestação de serviços, porém são poucos os trabalhos que evidenciam essas relações.

O trabalho identificou uma lacuna de estudo com o objetivo de atrair mais acadêmicos e profissionais a se aprofundarem nesse campo pouco explorado, podendo aplicar outros métodos de sistema de custeio e formação de preço de venda e também, pode influenciar os gestores no processo de planejamento, controle e apoio a tomada de decisão para alavancar o resultado do desempenho dos empreendimentos na área da hotelaria.

CC BY

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CUSTOS – Vitória, ES, Brasil. Anais... 12 a 14 de nov. de 2018. Disponível em: <MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO NO SETOR HOTELEIRO SOB O ENFOQUE DO YIELD MANAGEMENT | Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC (emnuvens.com.br)> Acesso em: 21 Mai. 2024.

BANCO DO NORDESTE. Caderno Setorial ETENE: Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste. 2019. Acesso em 02 fev. 2024.

BERNARDI, L. A. Política e formação de preços uma abordagem competitiva sistêmica e integrada. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 1998.

BERTÓ, D. J.; & Beulke, R. Gestão de Custos. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOSCHILIA, Luiz. Gestão de Custos: Uma análise do sistema de custeio ABC. 2006. 111p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidad Internacional Três Fronteras. Ciudad Del Este, Py.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. Gestão de Custos e Formação de Preços. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CALDAS, M.Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 53-57, 2005.

CALLADO, A. L. C. et al. Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva. 2007.

CARNEIRO, J. M. T. et al. Formação e Administração de preços. 3ª Ed. Rio de Janeiro: FGV. 2011.

CASTELLI, G. Administração Hoteleira. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

CLEMENTE, A.; SOUZA, A. Gestão de Custos. 1. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

CREPALDI, S. A. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.p. 228

DUARTE, V. V. Administração de sistemas hoteleiros. São Paulo: Senac, 1996.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. Gestão de Custos e Formação de Preços. 3. ed. São Paulo, 2009.

EMBRATUR - AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO. Deliberação Normativa n.º 387, de 28 de janeiro de 1998, e publicado no Diário Oficial n.º 27, de 09 de fevereiro de 1998, Seção I, p. 56 a 82. Regulamento dos Meios de Hospedagem. Disponível em: Acesso em: 10 jan 2024.

FREZATTI, Fábio. Gestão do Fluxo de Caixa Diário. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P. (2000). Administração de Marketing. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. Gestão de Custos e Formação de Preços. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAFIS – Informação de Valor. Novo Relatório Setorial – Hotéis e Turismo. Julho de 2016.

LUNKES, R. J. Manual de Contabilidade Hoteleira. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

MACHADO, M. A.V; MACHADO, M. R; & HOLANDA, F. M. A.(2006) Análise do processo de formação de preços do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: Um estudo exploratório. In: Encontro da ANPAD, 30. Salvador, BA, Brasil.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 10. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

PETROCCHI, Mario. Hotelaria: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002. Acesso em 06 jan. de 2024.

PREFEITURA DE CUNHA-SP. A Cidade. Acesso em 06 jan. 2024. Disponível em < https://cunha.sp.gov.br/a-cidade/>.

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

RIGONI, B.; VASCONCELOS, A.; SILVA JUNIOR, A. Maximização do lucro no setor hoteleiro sob o enfoque do Yield Management. In: XV CONGRESSO BRASILEIRO DE

ROSADAS, L. A.S.; & MACEDO, M. A. S. Formação do preço de venda: Uma análise do setor de material de construção. In: Congresso de Custos, XI, 2004, Porto Seguro, BA, Brasil.

SECRETARIA DE TURISMO E VIAGENS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Conheça o Município Turístico de Cunha. São Paulo, 2020. Acesso em 09 mai. 2024. Disponível em < https://www.turismo.sp.gov.br/conheca-o-municipio-turistico-de-cunha>.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas. São Paulo: Atlas, 2007.

VEIGA, W. E.; SANTOS, F. de A. Contabilidade de custos: gestão em serviços, comércio e indústria. São Paulo: Atlas, 2016.

WERNKE, R. (2012). Gestão de custos no comércio varejista. 1ª ed: Curitiba: Juruá.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa. 7 ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.

ZORNIG, F. Tudo o que você queria saber sobre o novo pricing. HSM Management Update. 2007.