

## UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO EM HOTÉIS DE PORTO DE GALINHAS NO MUNICÍPIO DE IPOJUCA-PE

### **Elyrouse Cavalcante de Oliveira**

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade Integrada Tiradentes (FITS-AL)  
[elyrouse@gmail.com](mailto:elyrouse@gmail.com)

### **Carina Maria Burgos da Silva**

Faculdade José Lacerda Filho de Ciências Aplicadas (FAJOLCA-PE)  
[carina.burgos@gmail.com](mailto:carina.burgos@gmail.com)

### **Karina Simões Campelo**

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru (FAFICA-PE)  
[karinasimoes@yahoo.com.br](mailto:karinasimoes@yahoo.com.br)

### **Alexandre César Batista da Silva**

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru (FAFICA-PE)  
[acbspe@uol.com.br](mailto:acbspe@uol.com.br)

## RESUMO

Com o turismo em alta, o grande desafio agora é para as cadeias de redes hoteleiras enfrentarem a competitividade procurando-se destacar em sua categoria. O presente trabalho tem como objetivo identificar se os gestores das redes hoteleiras estão utilizando a Gestão de Custos para tomada de decisão, auxiliando no processo decisório em empresas do setor hoteleiro de Porto de Galinhas no Município de Ipojuca - PE. A metodologia utilizada para realização do trabalho foi o método indutivo onde através da técnica de pesquisa direta foram enviados questionários aos gestores de seis empresas do Setor Hoteleiro de Porto de Galinhas na cidade de Ipojuca – PE, para identificar se os gestores utilizam a Gestão de Custos como auxílio à tomada de decisão. Quanto ao objetivo foi descritiva; quanto ao procedimento foi uma pesquisa do tipo levantamento ou *survey* e bibliográfica e em relação à abordagem foi qualitativa-quantitativa, onde foi feita uma pesquisa direta com questionários enviados aos hotéis pesquisados. Segundo análise da pesquisa feita em empresas da rede hoteleira em Porto de Galinhas no Município de Ipojuca-PE, observou-se que os gestores das empresas entrevistadas utilizam-se da ferramenta Gestão de Custos como apoio a Tomada de Decisões. De acordo com o exposto conclui-se que cem por cento (100%) dos entrevistados responderam que os gestores do hotel utilizam a Gestão de Custos como ferramenta para apoio a Tomada de decisões, seja a ferramenta de gestão informatizada ou não.

**Palavras-chave:** Contabilidade de custos. Custo na hotelaria. Turismo no Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

O turismo vem crescendo consideradamente no Brasil, aumentando a necessidade da criação de empreendimentos hoteleiros capazes de oferecer conforto e qualidade de serviços, sendo importante ramo gerador de dinheiro e empregos para o Brasil.

Os hotéis apresentam-se como elemento importante na organização e na estrutura do turismo e com a competitividade do setor aumenta a necessidade das empresas hoteleiras aperfeiçoarem seu sistema de gestão ajudando no processo decisório e a sobrevivência no mercado.

A contabilidade deve ser a grande responsável pelo sistema gerencial, contribuindo para o sucesso do empreendimento e pela gestão das informações que são formalizadas e documentadas, ou seja, escrituração, contabilização e demonstrações financeiras, com isso a mesma têm crescido e ocupado seu espaço perante os gestores das empresas.

Nesse contexto, a contabilidade de custos é um sistema de informações dentro do sistema contábil que guarda em si a base fundamental para o desempenho administrativo e operacional, por estar diretamente relacionada com as funções de planejamento, orçamento e controle, tem como finalidade encontrar meios economicamente viáveis para reduzir os gastos, controlar as despesas e contribuir para tomada de decisão, criando, portanto, a necessidade de possuir uma abordagem sistemática para solucionar os problemas ligados à decisão.

Nas últimas décadas, os avanços em sistema computadorizados, inovações tecnológicas, competição global, mudaram o ambiente das empresas, incluindo as empresas hoteleiras, surgindo a necessidade de um gerenciamento também inovador, sistematizado, investindo na Gestão de Custos que é um dos setores mais dinâmico da contabilidade, notadamente, por dar mais ênfase a responsabilidade do contador nas análises e interpretações objetivas das questões empresariais, oferecendo instrumentos para tomada de decisão. Essa característica peculiar da Gestão de Custos, voltada para as decisões futuras, impõe aos contadores a necessidade de conhecer cada vez mais a empresa como um todo, incluindo problemas e questões dos mais diversos níveis organizacionais.

O sucesso de uma empresa não depende apenas da implantação de um sistema de alta tecnologia, para que a empresa torne-se competitiva é necessário que haja um aprimoramento nos seus processos incluindo o processo de gestão de custos, um bom planejamento, boas estratégias, facilitando a tomada de decisão, ou seja, o sucesso da competitividade de um hotel ou de qualquer outra empresa depende fundamentalmente da gestão estratégica a qual inclui a contabilidade de custos.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A rede hoteleira vem passando por mudanças e evoluções, com a entrada de algumas cadeias hoteleiras internacionais, seja por meio de investimento próprio ou franquias, com isso o mercado hoteleiro torna-se cada dia mais competitivo, conseqüentemente os hotéis devem procurar formas viáveis para reduzir seus gastos aumentando seu faturamento, para que isso aconteça é necessário que o empreendimento tenha uma boa Gestão de Custos para auxílio a tomada de decisão, principalmente devido a sazonalidade.

Diante desse contexto busca-se responder ao seguinte questionamento: **Estão os gestores da rede hoteleira de Porto de Galinhas no Município de Ipojuca-PE utilizando-se da Gestão de Custos para sua tomada de decisão?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar se os gestores da rede hoteleira de Porto de Galinhas do Município de Ipojuca-PE estão utilizando a Gestão de Custos para sua tomada de decisão.

### 1.2.2 Específicos

- Identificar um referencial teórico acerca de conceitos, comportamento, procedimentos e gestão da contabilidade de custos.
- Descrever a importância da contabilidade e gestão de custos como ferramenta de apoio para tomada de decisão na empresa hoteleira.
- Elaborar uma contextualização da atividade econômica do turismo no Brasil
- Realizar uma pesquisa de campo, através da aplicação de questionário em empresas hoteleiras sobre o uso da ferramenta contabilidade de custos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Com o surgimento da globalização, a competitividade entre as empresas aumentou demasiadamente, tornando o mercado cada vez mais exigente, o destaque e espaço só terão acesso às empresas que souberem acompanhar e lidar com essas evoluções e modificações.

As empresas trabalham visando maior lucro e menor custo, por isso torna-se necessário uma adequação e controle sugerindo o departamento de custo o qual se tornou um dos mais importantes dentro do empreendimento.

Esse trabalho justifica-se pela importância da contabilidade de custos na gestão, como auxílio a tomada de decisão.

Para que se possa compreender com mais afinco a Contabilidade de Custos, faz-se necessária uma abordagem de um estudo dos seus princípios, conceitos e origens que darão uma melhor idéia para justificar os fatos presentes.

## 1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para realização do trabalho foi o método indutivo onde através da técnica de pesquisa direta foram enviados questionários aos gestores de 14 (quatorze) empresas do Setor Hoteleiro de Porto de Galinhas na cidade de Ipojuca – PE, sendo devolvidos apenas 10 (dez), para identificar se os gestores utilizam a Gestão de Custos como auxílio à tomada de decisão. Quanto ao objetivo foi descritiva; quanto ao procedimento foi uma pesquisa do tipo levantamento ou *survey* e bibliográfica e em relação à abordagem foi qualitativa-quantitativa.

O questionário, consiste de vinte (20) perguntas objetivas de caracterização do perfil do entrevistado, da estrutura da empresa e do uso da ferramenta de custos para tomada de decisão por parte dos gestores. Nenhum critério probabilístico foi utilizado na escolha dos entrevistados, sendo selecionados aleatoriamente entre empresas de pequeno, médio e grande porte.

As ferramentas computacionais utilizadas para análise dos resultados foram *Excel 2000 for Windows* e *MiniTab for Windows*

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CUSTOS**

#### **2.1.1 Conceitos de Custos**

Muitos dos conceitos básicos utilizados na Contabilidade de Custos são bastante aplicáveis às empresas, tanto os conceitos antigos quanto os mais modernos.

Sá (1995), define custos como tudo o que se investe para conseguir um produto, um serviço ou uma utilidade. Para Leone (1997), custos referem-se ao valor dos fatores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços, ou ambos. Martins (1992), refere-se a custos como gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, ou seja, o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos da empresa.

Custo também pode ser considerado como gasto, só que é reconhecido como um custo, no momento da utilização de bens e serviços, para fabricação de um produto ou execução de um serviço.

#### **2.1.2 Custos para Tomada de Decisões**

Tomada de decisão é a opção entre cursos alternativos, nesse processo a Contabilidade de Custos surge como coletora e relatora de dados relevantes para que a mesma seja tomada.

Para que o processo de tomada de decisão seja utilizado da melhor forma, com mais aproveitamento e resultado é necessário determinar metas, os objetivos a serem alcançados e depois as ações relevantes para quem tomará a decisão.

Segundo Catelli (1999), o modelo de decisão, assim concebido, é visto como um processador de informações, cuja função no processo de tomada de decisão é apoiar o gestor na fase de escolha.

### 2.1.3 Processo de Tomada de Decisão x Gestão

Sabe-se que é de extrema importância que o processo de tomada de decisão esteja em perfeita harmonia com o processo de gestão, que os resultados esperados de uma tomada de decisão estejam de acordo com os resultados planejados pela empresa ou que, no mínimo, não estejam contra estes resultados planejados.

Segundo Catelli (1999), o processo de tomada de decisões tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle.

Com isso as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial.

Os objetivos atuante de uma empresa são inúmeros, ou pelo menos devem ser muitos, ou seja, um acréscimo nas vendas, uma redução de custos, uma posição no mercado, a obtenção de um novo cliente, etc., para que esse processo seja colocado em prática é necessária a atuação da gestão (planejamento, execução e controle).

Dessa maneira, o processo de tomada de decisão tem como objetivo antecipar e detalhar os efeitos das alternativas possíveis sobre um determinado evento, tendo ciência de que as decisões devam ser tomadas sobre determinado evento.

## 2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Nas últimas décadas a Contabilidade de Custos deixou de ser uma mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais, tornando-se uma importante peça de controle e decisão gerencial.

Com esse novo espaço a Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes, ela auxilia no controle e ajuda às tomadas de decisões.

Na época atual, muitas empresas ainda passam por dificuldades de ajustamento e readequação de custos e preços de sua estrutura em função da globalização da economia. Muitas empresas, que não se reorganizarem e se readaptarem a esse novo ambiente competitivo, certamente não sobreviverão. E essa reorganização e readaptação estão diretamente inseridas na valorização ainda maior a Contabilidade, como a melhor ferramenta de controle e de avaliação de desempenho da gestão de um negócio empresarial existente na atualidade. (SANTOS, 2005, p. 17)

Vale ressaltar que o objetivo da contabilidade de custos é prover o usuário (tomador de decisões) de informações relevantes e necessárias ao processo de tomada de decisão. A avaliação dos estoques e apuração do resultado econômico através do controle de custos, neste ciclo apresentado, cria condições para acompanhar o desempenho empresarial e vinculando as informações de custos ou vinculando a aplicação do ciclo da contabilidade de custos aos resultados pré-estabelecidos.

## 2.3 CONTABILIDADE DE CUSTOS NA REDE HOTELEIRA

A competição do mundo globalizado tem provocado mudanças radicais nos processos e na mentalidade empresarial, fazendo com as empresas ajustem-se aos novos moldes que pede a concorrência, para que consiga estar e permanecer na frente.

De um lado a empresa tem o mercado e a concorrência também atuando neste mesmo mercado, de outro lado a empresa necessita de informações de custos para analisar os reflexos de aumento e/ou redução de custos, preços etc.

A rede empresarial de hotelaria se enquadra nesse mundo de mercado competitivo e globalizado, tendo que buscar também formas de se destacar e vencer no mercado.

De acordo com Lunkes (2004, p. 112)

A hotelaria no Brasil perpassa por grandes mudanças nas últimas décadas, com a entrada de inúmeras cadeias hoteleiras internacionais. Tais redes internacionais, juntamente com a marca, trazem eficientes sistemas de gestão, fazendo com que o mercado hoteleiro se torne altamente competitivo.

Com isso, entende-se que os hotéis devem buscar formas viáveis para reduzir seus custos, por meio do seu gerenciamento, as últimas décadas trouxeram tremenda mudança às empresas incluindo as hoteleiras, os avanços em sistemas computadorizados, inovação tecnológica, competição global, mudaram o ambiente hoteleiro, diminuindo a necessidade de mão-de-obra e os custos de depreciação de equipamentos sofisticados e caros e a manutenção dos mesmos aumentaram significativamente.

### 2.3.1 Conceitos Básicos para Rede Hoteleira

**Gastos:** são todos os recursos financeiros utilizados na obtenção de um produto ou serviço (LUNKES, 2004, p. 113). De acordo com Martins (2000, p. 25), é o sacrifício financeiro com que o hotel arca para obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).

**Investimentos:** são os gastos efetuados em ativos que geram retorno ao hotel ao longo do tempo (LUNKES, 2004, p. 113). Para Martins (2000, p. 25), investimento é gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).

**Custos:** são gastos necessários para produzir um produto (refeição do restaurante) ou serviço (hospedagem) do hotel (LUNKES, 2004, p. 113). Segundo Martins (2000, p. 25), custo é gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços.

**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 etc. (LUNKES, 2004, p. 113). Para Martins (2000, p. 26), despesa é bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

**Perdas:** são fatos ocorridos em situação excepcionais que estão fora da normalidade das operações do hotel. São fatos que afetam o resultado do hotel, tais como a deterioração de alimentos do restaurante, a quebra anormal de equipamentos etc. (LUNKES, 2004, p. 113).

**Desperdício:** é a utilização de recursos de forma não eficiente pelo hotel. O desperdício pode ocorrer de diferentes formas, como ociosidade de mão-de-obra, equipamentos etc. (LUNKES, 2004, p. 113).

## 2.3.2 Classificação dos Custos na Rede Hoteleira

### 2.3.2.1 Quanto à apropriação aos produtos

Os custos quanto a apropriação aos produtos são classificados em diretos ou indiretos. Deve-se saber qual a atividade ou objetivo social do hotel para poder identificar se o custo é direto ou indireto. De acordo com Lunkes (2004, p. 113):

**Custos Diretos:** são os custos que podem ser relacionados ao objeto principal do hotel. Assim, podem ser considerados custos diretos os relacionados, por exemplo, ao atendimento do hóspede.

**Custos Indiretos:** são os gastos que não podem ser relacionados de forma direta ou objetiva ao produto ou serviço do hotel. Eles são atribuídos ao objetivo principal do hotel por meio do direcionamento ou rateio.

### 2.3.2.2 Quanto ao nível de atividade

É classificado como um dos tópicos mais importantes na gestão de custos de um hotel, serve de base para a formação do preço de venda, orçamento, etc., a correta separação entre custos fixos e variáveis talvez seja um dos aspectos mais importantes na gestão de custos em um hotel.

Quanto ao nível de atividades os custos, segundo Lunkes (2004), dividem-se em:

**Custos Fixos:** Independentemente de como se encontra o nível de ocupação do hotel eles permanecem os mesmos. Os custos fixos totais permanecem constantes com o nível de ocupação do hotel, com 80% de ocupação ou 60%, seus valores finais são os mesmos. Tem-se como exemplo de custos fixos em hotéis, os impostos de propriedade, seguros, aluguel ou franquia, salários do supervisor, depreciação de equipamentos e do próprio imóvel do hotel.

**Custos Variáveis:** sua variação vai de acordo com as mudanças do nível do hotel. Como exemplo, se o nível de ocupação do hotel aumenta em 10%, os custos variáveis totais também aumentam no mesmo percentual. Se o nível de ocupação do hotel diminuir em 25%, os custos variáveis vão diminuir proporcionalmente.

**Custos mistos:** é composto por custos variáveis e custos fixos. Os custos mistos são também conhecidos como semivariáveis ou semifixos, e podem variar no decorrer do período mais não proporcionalmente ao nível de ocupação do hotel.

## 2.4 TURISMO NO BRASIL

O turismo é responsável por inúmeros empreendimentos que ganham suas vidas através dele, ou parte delas, desde os Governos até companhias aéreas, hotéis, agências e operadoras de viagem, comércio, transporte, alimentação etc.

De acordo com Lunkes (2004, p. 24):

O Brasil é um país de dimensões continentais, com abundância e diversidade de recursos naturais e história. Cada uma das regiões brasileiras – Norte, Sul, Nordeste, Sudeste e Centro-oeste – pode funcionar como um grande pólo receptor de turismo, com atrativos próprios. Mas ao longo destes 500 anos, nem o Brasil, nem os brasileiros desenvolveram uma cultura estratégica de turismo, nem capacidade de visão de longo prazo. Devido às transformações ocorridas no Brasil após 1994, o turismo brasileiro entrou em um novo tipo de pensamento voltado para os negócios.

O Brasil, apesar de ter evoluído em infra-estrutura, tecnologia, opções de lazer, comodidade, serviço e atendimento humano, inclusive com a entrada de bandeiras internacionais símbolo da atividade no mundo (nos diversos segmentos incluindo a hotelaria) ainda deixa muito a desejar em diversos quesitos fundamentais para elevação das Cidades, Estados, Regiões e do Próprio país, como destino a altura dos turistas mais exigentes.

Porém mesmo assim de acordo com dados da Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) segundo pesquisas realizadas com turistas estrangeiros que visitaram o país, 7,2% pretendem voltar em breve, 56,5 tiveram suas expectativas amplamente atendidas, e para 31,7% as expectativas foram todas superadas.

Enfim, o setor do turismo é um mercado altamente competitivo, além de global. E o turista, também global, capacitado pela Internet e pela própria evolução social, se torna um consumidor mais exigente. Assim, se este turista não encontrar a estrutura que deseja, ele pode escolher outra opção. É por isso que é importantíssimo haver investimento no turismo nacional, seja através de parcerias ou alianças com redes internacionais, envolvendo as Pequenas, Médias e Micro Empresas (PMMEs) e comunidades no desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços turísticos, como exemplo são as inúmeras redes hoteleiras internacionais presentes no país.

#### 2.4.1 Economia no Brasil x Turismo

Atualmente o turismo é visto por muitos povos como importante meio de sobrevivência. O turismo pode ser uma importante ferramenta de integração entre os povos, promovendo o equilíbrio econômico.

Em entrevista com o economista Jorge Arbache, publicada no portal Política Real, o Brasil divulgou dados que apontaram 2005 como o melhor ano da história do turismo brasileiro. O ano fechou com o total de 2,861 bilhões de dólares, um crescimento de 19,38% em relação a 2004, que fechou com 3,222 bilhões de dólares. O crescimento de 2005 em relação ao ano anterior foi de 10,53%. O presidente Luis Inácio Lula da Silva sancionou no fim de 2005 a Lei 11.260 que institui 2006 como o ano do turismo. O objetivo era divulgar o produto turístico nacional e estimular o turismo interno, aumentando a participação deste setor na economia do país.

O centro de excelência em turismo da universidade de Brasília, em parceria com a Universidade de Nothigham (Inglaterra) realizou uma pesquisa que mostra o impacto causado pelas atividades turísticas na economia brasileira e revela potencial de crescimento. A pesquisa revela que o turismo representa 4,32% da produção total na economia brasileira 77,5 bilhões de reais em valores de 2004, participa com 5,56% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e é responsável por 5,32% de impostos indiretos. Tudo isso apesar de receber apenas 17% dos investimentos privados do país. Além disso o setor representa papel importante na distribuição de renda, uma vez que o consumo do turismo é concentrado na classe alta (15,15% do consumo).

Na atual conjuntura econômica de países desenvolvidos e em desenvolvimento, o setor de serviços vem ocupando lugar de destaque, tanto na geração de divisas como de emprego. O setor de serviços no Brasil junto com a economia mundial, também vem tendo crescimento acelerado.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2006) o turismo no Brasil é responsável pela geração de metade dos empregos no Brasil aproximadamente 6 (seis) milhões. A tendência é de que o setor de serviços no país se iguale ao de países como os Estados Unidos e Inglaterra onde responde por cerca de 80% e 70% da população ativa que trabalha.

De acordo com Lunkes (2004), o turismo é um setor que absorve e sua dinâmica diversas outras indústrias, além das viagens em si, tais como entretenimento, gastronomia, cultura & artes, locação de veículos, estadia dentre outras, são cerca de 56 setores da economia, com isso o turismo representa um pedaço significativo da economia de qualquer país.

Assim como demais empresas brasileiras tem suas leis os hotéis tem normas próprias para executarem suas atividades. Essa normas são estabelecidas pela Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), o instituto que regula a atividade hoteleira no Brasil.

De acordo com entrevista publicada pelo portal Política Real em 17 de fevereiro de 2006 o economista Jorge Arbache fala que o governo está programando para três anos a construção de 134 empreendimentos hoteleiros de grupos estrangeiros e nacionais, envolvendo recursos da ordem de 3,4 bilhões de reais (1,2 milhões de euros) e a geração de 16 mil empregos diretos e 70 mil indiretos. Uma das medidas para impulsionar o setor são as linhas de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para empresários estrangeiros que quiserem investir no turismo brasileiro.

O nordeste é uma das regiões com maior potencial de desenvolvimento do setor, tanto na recepção de turistas como na instalação de empresas internacionais de turismo.

#### 2.4.2 O Turismo e o Setor Hoteleiro em Porto de Galinhas – Ipojuca

A praia de Porto de Galinhas conhecida como o paraíso de águas cristalinas e piscinas naturais, está localizada no município de Ipojuca e está a 53 km de Recife, capital de Pernambuco, Porto de Galinhas é um dos maiores pólos turísticos do litoral sul pernambucano. Em Porto, como os pernambucanos gostam de chamar, existem opções para todos os gostos, encontram-se variedade de restaurantes, bares e lanchonetes, falando de lazer, praias, surf, mergulho, passeios de barco e passeios de *buggy*.

A época em que Porto de Galinhas fica mais agitada é com a chegada do verão, férias, sol e mar. É considerada uma das mais belas praias do Nordeste brasileiro, com belas piscinas de águas claras e mornas formadas entre corais, estuários, mangues, coqueirais e tantas outras.

Muitos bares, pousadas, hotéis e restaurantes dão apoio aos milhares de visitantes em quase todas as épocas do ano.

Como conta a história o nome "Porto de Galinhas" vem de muito anos atrás, quando era chamada Porto Rico, devido à extração de Pau Brasil. No local, escravos eram contrabandeados e vinham escondidos embaixo de engradados de galinhas d'angola nos navios. A chegada dos escravos na beira mar era anunciada pela senha "Tem galinha nova no Porto!". Por causa disso, Porto Rico ficou conhecida como Porto das "galinhas".

### 3 ANÁLISE DE RESULTADOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO ENTREVISTADO, DA ESTRUTURA DA EMPRESA E DA GESTÃO DE CUSTOS

##### 3.1.1 Perfil dos Entrevistados

Todos os entrevistados pertencem ao setor contábil das empresas, com cargos de direção e/ou gerência. E de acordo com dados da Tabela 1 e da Tabela 2, a maioria expressiva dos entrevistados ambos com (60%) é composta por homens entre 20 e 30 anos de idade.

**Tabela 1 - Gênero dos Entrevistados**

Gênero	Total	Porcentagem
Feminino	4	40,0%
Masculino	6	60,0%
Total geral	10	100,0%

**Tabela 2 - Idade dos Entrevistados**

Idade	Total	Porcentagem
20 - 30 anos	6	60,0%
30 - 40 anos	3	30,0%
40 - 50 anos	1	10,0%
Total geral	10	100,0%

##### 3.1.2 Perfil das Empresas

Com exceção de apenas uma das empresas entrevistadas, que se enquadrou como uma micro-empresa houve uma distribuição igualitária entre pequenas, médias e grandes empresas, como se pode observar na tabela a seguir.

**Tabela 3 - Quanto ao porte da empresa.**

Porte	Total	Percentual
Grande	3	30,0%
Média	3	30,0%
Micro	1	10,0%
Pequena	3	30,0%
Total geral	10	100,0%

Vale ressaltar que se adotou como critério de classificação do porte da empresa, única e exclusivamente as respostas dadas pelos entrevistados. Adicionalmente, também foi questionado o número de colaboradores empregados pelas empresas hoteleiras da região. Na tabela a seguir, pode-se observar que imensa maioria (70%) emprega mais de quarenta e cinco (45) pessoas, sendo que quarenta por cento (40%) dos hotéis entrevistados alegaram possuir mais de sessenta (60) funcionários.

**Tabela 4 – Quanto número de Funcionários.**

Funcionários	Total	Percentual
15 - 30	1	10,0%
30 - 45	2	20,0%
45 - 60	3	30,0%
mais de 60	4	40,0%
Total geral	10	100,0%

A Tabela 5 abaixo, relaciona a categoria dos hotéis entrevistados com a participação, ou não, dos mesmos em alguma rede hoteleira, tanto nacional quanto internacional.

**Tabela 5 - Parte de Rede Hoteleira versus Categoria do Hotel.**

Categoria	Rede		Total geral	Percentual
	Não	Sim		
2 estrelas	1		1	10,0%
3 estrelas	3		3	30,0%
4 estrelas	3		3	30,0%
5 estrelas		3	3	30,0%
Total geral	7	3	10	100,0%
Percentual	70,0%	30,0%	100,0%	

Da tabela anterior, nota-se que apenas 30% dos hotéis entrevistados enquadram-se na categoria de cinco (5) estrelas, entretanto, todos os hotéis dessa categoria fazem parte de alguma rede hoteleira. A imensa maioria (70%) não são membros de qualquer tipo de rede e pertencem a categoria quatro (4) estrelas, ou inferior.

Ainda de acordo com os dados obtidos, cinquenta por cento (50%) dos hotéis entrevistados possui faturamento líquido superior a duzentos mil Reais (R\$ 200.00,00) mensais, sendo estes, na sua totalidade, empreendimentos com capacidade para cento e cinquenta (150) hóspedes ou mais.

### 3.1.3 Gestão de Custos

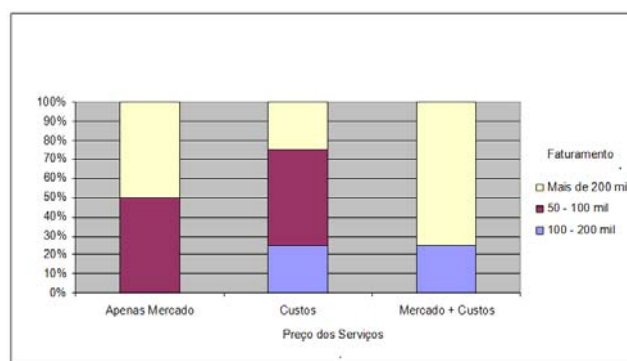
Cem por cento (100%) dos entrevistados responderam que a contabilidade é fator importante na tomada de decisões de seus hotéis. Sessenta por cento dos entrevistados declarou possuir muito conhecimento da ferramenta de gestão de custos e apenas um (1) dos entrevistados não respondeu a este questionamento.

A Tabela 6 demonstra que oitenta por cento (80%) dos hotéis que participaram desta pesquisa determinam o preço de seus serviços tanto exclusivamente pelo custo (40%) quanto por uma combinação do preço de mercado com o seu custo (outros 40%). Apenas vinte por cento (20%) declarou determinar seus preços apenas com base no valor praticado no mercado. Percebe-se que os custos são relevantes para 80% dos entrevistados.

**Tabela 6 - Determinação do Preço dos Serviços.**

Preço dos Serviços	Total	Percentual
Apenas Mercado	2	20,0%
Custos	4	40,0%
Mercado + Custos	4	40,0%
Total geral	10	100,0%

Recordando que cinquenta por cento (50%) dos hotéis entrevistados possui faturamento superior a duzentos mil Reais (R\$ 200.000,00), encontrou-se que sessenta por cento (60%) dos hotéis que apresentam esse nível de faturamento define o valor de seus serviços baseado no valor praticado pelo mercado, concomitantemente com o controle de seus custos. O Gráfico 1, a seguir, ilustra a relação entre o método utilizado para determinação do preço praticado com o nível de faturamento das empresas.



**Gráfico 1 - Relação entre Método de Definição do Preço de Serviços com o Nível de Faturamento Mensal.**

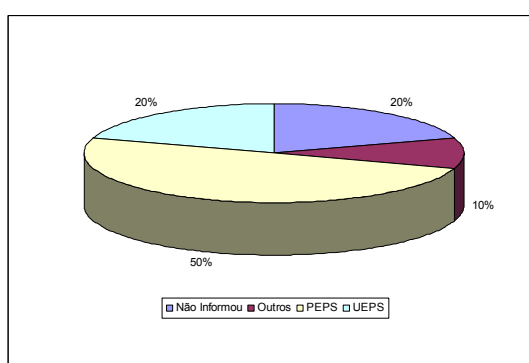
Quanto ao uso de ferramentas de gestão informatizada e sua integração com a contabilidade, a Tabela 7 apresenta que cerca de oitenta por cento (80%) dos hotéis participantes utiliza algum tipo de ferramenta de gestão informatizada e que oitenta e sete e meio por cento (87,5%) dos que têm gestão informatizada integra o controle da contabilidade com estas ferramentas. Com isso, cerca de setenta por cento (70%) dos hotéis declarou integrar, de alguma forma, suas ferramentas de gestão com o controle da contabilidade.

Sessenta por cento (60%) dos hotéis declarou, ainda, que sua contabilidade é realizada por terceiros.

**Tabela 7 - Relação entre Ferramentas de Gestão e Controle de Contabilidade**

Gestão Integrada a Contabilidade						
Gestão Informatizada	Não		Sim		Total	Percentual
Não	2	100,0%	0	0,0%	2	20,0%
Sim	1	12,5%	7	87,5%	8	80,0%
Total geral	3		7		10	
Percentual	30,0%		70,0%			

Com relação ao controle de estoques, cerca de cinquenta por cento (50%) dos entrevistados declarou que o sistema utilizado pelos hotéis participantes é o PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), como denota o gráfico 2:



**Gráfico 2 - Método de Controle de Estoques.**

Ainda com relação ao controle de estoques, todos os entrevistados declararam confrontar seus estoques com os estoques da contabilidade.

No quesito controle de gestão, os entrevistados foram questionados quanto ao uso dos controles de: Contas a Receber, Contas a Pagar, Estoques, Caixa, Custos e Vendas. Da totalidade dos hotéis participantes da pesquisa, a grande maioria (90%) declarou utilizar-se de todos os controles de gestão apresentados. Apenas um declarou utilizar-se apenas da ferramenta de controle de caixa, o que poderia ser interpretado como um erro na elaboração da resposta, visto que o participante em questão declarou possuir muito pouco conhecimento das ferramentas de controle de custos e que dificilmente um estabelecimento que possui faturamento líquido mensal superior a cinquenta mil Reais (R\$ 50.000,00) poderia trabalhar apenas com este tipo de controle.

Quando questionados se existia algum tipo de acompanhamento da evolução do número de hóspedes e vendas nos últimos tempos, setenta por cento (70%) dos entrevistados responderam possuir muito controle, enquanto apenas vinte por cento (20%) respondeu ter pouco controle. A esmagadora maioria (71,4%) dos hotéis que declararam possuir muito controle é composta de hotéis cinco estrelas com faturamento mensal superior a duzentos mil reais (R\$ 200.000,00) mensais, como mostra a Tabela 8.

**Tabela 8 - Comparação entre acompanhamento de evolução de vendas, faturamento e categoria dos hotéis.**

Acompanhamento	100 - 200 mil			50 - 100 mil				Mais de 200 mil				Total	
	Estrelas		Total	Estrelas			Total	Estrelas			Total		
	3	4			2	3		4		3		4	5
Algum		1	1 100,0%									1	
Muito	1		1 14,3%		1	1	14,3%	1	1	3	5	71,4%	7
Pouco				1	1	2	100,0%						2
Total geral	1	1	2 20,0%	1	1	1	3 30,0%	1	1	3	5	50,0%	10

Perguntou-se ainda o nível de acompanhamento da concorrência para obtenção de vantagem competitiva na tomada de decisões. Dos resultados obtidos (ver Tabela 9), verificou-se uma grande disparidade entre as respostas dos hotéis que fazem e os que não fazem parte de alguma rede hoteleira. Setenta e cinco por cento (75%) dos hotéis que responderam possuir muito conhecimento da concorrência, são hotéis pertencentes a redes e todos os hotéis que disseram possuir pouco conhecimento da concorrência declararam não fazer parte de qualquer rede.

Cruzando-se os dados Tabela 5 com os da Tabela 9 pode-se concluir que é prática comum das redes hoteleiras o profundo conhecimento da concorrência como parte de sua estratégia de mercado, visto que estes setenta e cinco por cento (75%) dos hotéis que declararam possuir muito conhecimento representam cem por cento (100%) dos hotéis pertencentes a redes hoteleiras, nacionais ou não.

**Tabela 9 - Comparação entre os níveis de conhecimento da concorrência na tomada de decisões, versus categoria do hotel.**

Conhecimento da Concorrência	Rede					Sim		Total
	Não					Estrelas		
	2	3	4	Total	%	5	%	
Algum			1	1	100%			1
Muito		1		1	25%	3	75%	4
Pouco	1	2	2	5	100%			5
Total geral	1	3	3	7		3		10

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho evidencia a importância da Gestão de Custos como apoio a Tomada de Decisões dentro de uma determinada empresa.

Observa-se, que a Contabilidade como um todo destacando a de Custos é uma importante ferramenta de apoio para uma das tarefas mais difíceis dentro de uma empresa que são as tomadas de decisões. Não basta apenas ter o poder decisório nas mãos, é importante também que exista uma metodologia que ajude nas possíveis alternativas de ação que podem ser tomadas. A Gestão possui um papel de suma importância nas empresas servindo de subsídio para que seja tomada as decisões, que trará melhor resultados aos hotéis.

Segundo análise da pesquisa feita em empresas da rede hoteleira em Porto de Galinhas no Município de Ipojuca-PE, observou-se que os gestores das empresas entrevistadas utilizam-se da ferramenta Gestão de Custos como apoio a tomada de decisões. De acordo com o exposto conclui-se que cem por cento (100%) dos entrevistados responderam que os gestores do hotel utilizam a Gestão de Custos como ferramenta para apoio a tomada de decisões, seja a ferramenta de gestão informatizada ou não.

#### REFERÊNCIAS

PEREZ, José; OLIVEIRA, Luís; Costa, Rogério. **Gestão Estratégica de Custos**. 4º Edição, São Paulo, Atlas 2005.

RIBEIRO, Osni. **Contabilidade de Custos**. 6º Edição, São Paulo, Saraiva 1999.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 4º Edição, São Paulo, Atlas 1995.

SANTOS, Joel. **Análise de Custos**. 4º Edição, São Paulo, Atlas 2005.

LUNKES, Rogério. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. 1º Edição, São Paulo, Atlas 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9º Edição, São Paulo, Atlas 2003.

MORAIS, Carlos. **Processo de Tomada de Decisão Baseado no Preço de Transferência e Custo de Oportunidade**. Monografia para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós-graduação em MBA - Finanças e Contábeis. Universidade de Taubaté – SP. Disponível em : <www.goolgle.com “busca por monografia contendo custo”>. Acesso em: 15 mar. 2007.

**Turismo no Brasil**. Disponível em: <www.overviwsetorturismmo>.Acesso em: 22 jan. 2007.

Entrevista publicada pelo portal Política Real, em especial com o economista Jorge Arbache. Disponível em: <www.politicareal.com.br> .Acesso em 03 jun. 2006.

BRIEN, James. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet**. 4º Edição, São Paulo, Saraiva 2004.

SELIG, Paulo. **O Ciclo da Contabilidade de Custos como Base Fundamental para a Mensuração e Acompanhamento dos Custos Oriundos da Estratégica Organizacional**. Monografia para obtenção do Certificado da Graduação no Curso de Ciências Contábeis. Universidade de Santa Catarina – SC. Disponível em: <www.goolgle.com “busca por monografia contendo custo”>. Acesso em: 29 jun. 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 3º Edição, São Paulo, Atlas 1992

FERREIRA, Elaine. **Turismo no Brasil**

Acessos diversos, disponíveis em:<[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>