UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

VÍTOR CARDOSO DA SILVEIRA

A Utilização da Contabilidade de Custos na Identificação dos Fatores mais Relevantes na Composição dos Preços das Diárias dos Hotéis na Cidade de Campo Grande – MS

Campo Grande - MS

2013

VÍTOR CARDOSO DA SILVEIRA

A Utilização da Contabilidade de Custos na Identificação dos Fatores mais Relevantes na Composição dos Preços das Diárias dos Hotéis na Cidade de Campo Grande – MS

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Administração
Área de Concentração em Gestão do Agronegócio.

ORIENTADOR: Prof. Dr Milton Augusto Pasquotto Mariani.

Campo Grande - MS

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

VÍTOR CARDOSO DA SILVEIRA

A Utilização da Contabilidade de Custos na Identificação dos Fatores mais Relevantes na Composição dos Preços das Diárias dos Hotéis na Cidade de Campo Grande – MS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 20 de março de 2013.

_____
Prof. Dra. Sílvia Morales de Queiroz Caleman
Coordenadora do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

_____
Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

_____
Prof. Dr. José Roberto Lopes
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

_____
Prof. Dr. Ido Luiz Michels
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

_____
Prof. Dr. Emanoel Marcos Lima
Universidade Federal da Grande Dourados

Aos meus pais, Anselmo Moraes da Silveira
e Rosângela Cardoso da Silveira

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Autor da Vida, aquele que tem cuidado e zelado pela minha vida em todas as horas. A Deus toda honra e glória por mais uma etapa da vida vencida.

Em seguida, agradeço aos meus pais, Anselmo Moraes da Silveira e Rosângela Cardoso da Silveira, vocês jamais desistiram de mim e acreditaram que o fim do trabalho chegaria. Obrigado por todo o cuidado, paciência e ensino para que eu pudesse crescer. O meu amor e gratidão pela vida de vocês não caberiam nestas páginas.

Ao meu orientador Professor Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani, pelo apoio e disposição em fazer do trabalho o melhor possível.

Ao meu coorientador Professor Dr. José Roberto Lopes, pelo apoio e paciência em todos os momentos em que precisei.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da Federal de Mato Grosso do Sul, pelos valiosos ensinamentos durante os dois anos de curso.

Aos professores que fizeram parte da banca de qualificação e defesa, pelas preciosas colocações e sugestões.

Aos meus amigos e colegas mestrandos em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Aos gestores e funcionários dos estabelecimentos hoteleiros visitados, pela disposição no fornecimento dos dados necessários a realização do trabalho e à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em Mato Grosso do Sul – ABIH-MS.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Vitor Cardoso da Silveira

Mas, como está escrito: As coisas que o olho não viu, e o ouvido não ouviu, E não subiram ao coração do homem, São as que Deus preparou para os que o amam. (Bíblia, I Coríntios 2:9).

Há os que se queixam do vento. Os que esperam que ele mude. E os que procuram ajustar as velas. (William G. Ward).

RESUMO

Silveira, Vitor Cardoso da. **A Utilização da Contabilidade de Custos na Identificação dos Fatores mais Relevantes na Composição dos Preços das Diárias dos Hotéis na Cidade de Campo Grande – MS**. 247f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani
Defesa Final: 20/03/2013

Partindo do pressuposto de que a Hospitalidade, formada pelo turismo, a hotelaria e a gastronomia, tem apresentado nos últimos anos um crescimento e desenvolvimento considerável no país e que a mesma se caracteriza com uma dualidade de interesses, sendo os mesmos complementares, é importante pensar no cliente (o hóspede da unidade hoteleira) e no empresário (aquele que está a frente da unidade hoteleira). O trabalho ora apresentado buscar entender, analisar e apresentar sugestões para o setor hoteleiro no que diz respeito a precificação de diárias nos hotéis da cidade de Campo Grande (MS), e mais especificamente utilizando conceitos relacionados a Contabilidade de Custos. A problemática está relacionada a discussão sobre os fatores mais relevantes na composição dos preços das diárias dos hotéis da cidade analisada. Foi realizada uma pesquisa teórica e empírica, visto a utilização de conceitos para a abordagem da temática e a produção e análise de dados. Quanto aos fins a pesquisa se configura exploratória e descritiva; e quanto aos meios foi uma pesquisa de campo; bibliográfica com utilização de dados secundários; e estudo de caso através do estudo dos hotéis de Campo Grande (MS). A abordagem estudada é essencialmente qualitativa, visto os poucos dados quantitativos fornecidos. O objetivo geral do trabalho foi analisar os fatores mais relevantes na formação do preço das diárias dos hotéis de Campo Grande (MS), utilizando conceitos referentes a Contabilidade de Custos. Através da aplicação de questionários junto aos gestores e outros responsáveis pela organização foram registrados dados referentes ao entrevistado, as características da empresa e ao objeto de pesquisa. Por último foi proposto um modelo básico para precificação das diárias, utilizando-se de alguns dados constantes nos questionários como taxa de ocupação, preço da diária, principais custos apresentados pelos gestores e a quantidade de leitos existentes na empresa. O fechamento do trabalho se fez com a colocação da importância de se conhecer todos os custos envolvidos na formação do preço da diária e sua relevância no total, esse conhecimento mostra-se importante no desejo de se alcançar melhores resultados para a organização.

Palavras-chave: Hotelaria, Contabilidade de Custos, Preço de diária.

ABSTRACT

Silveira, Vitor Cardoso da. **A Utilização da Contabilidade de Custos na Identificação dos Fatores mais Relevantes na Composição dos Preços das Diárias dos Hotéis na Cidade de Campo Grande – MS**. 247f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani
Defesa Final: 20/03/2013

Assuming that the Hospitality, formed by the tourism, hospitality and gastronomy, has shown in recent years a considerable growth and development in the country and that it is characterized with a duality of interests, and they are complementary, it is important to consider the customer (the guest's hotel) and entrepreneur (who is the front of the hotel unit). The work presented here try to understand, analyze and present suggestions for the hospitality industry regarding the pricing daily in hotels in the city of Campo Grande (MS), and more specifically, using concepts related to Cost Accounting. The problem is related to the discussion of the most relevant factors in the composition of the daily prices of hotels in the city analyzed. We performed a theoretical and empirical research, since the use of concepts for approaching this topic and the production and analysis of data. As for research purposes is configured exploratory and descriptive, and as to the means was a field research; literature with use of secondary data and case studies through the study of hotels in Campo Grande (MS). The study is essentially qualitative approach, since the few figures provided. The overall objective of the study was to analyze the most relevant factors in the daily pricing of the hotels in Campo Grande (MS), using concepts relating to Cost Accounting. Through the use of questionnaires with the managers and others responsible for organizing data were recorded for the respondent, the characteristics of the company and the research object. Finally we propose a basic model for pricing of daily, using some data contained in the questionnaires as occupancy, daily price, major costs presented by the managers and the number of beds in the existing company. The closing of the work was done by placing the importance of understanding all the costs involved in shaping the daily price and its relevance in total, shows that knowledge is important in the desire to achieve better results for the organization.

Keywords: Hospitality, Cost Accounting, Pricing daily.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Porque as pessoas viajam? Quais as suas motivações? 31
Figura 02 - Custo das Mercadorias Vendidas 45
Figura 03 - Empresa Comercial X Empresa Industrial 48
Figura 04 - Definição Gráfica de Contabilidade de Custos 63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Função dentro da empresa 85
Gráfico 02 – Escolaridade 86
Gráfico 03 - Realização de Cursos dentro da Área 86
Gráfico 04 - Ano de Abertura 86
Gráfico 05 - Tipo de Administração 88
Gráfico 06 - Categoria 89
Gráfico 07 - Tipo de Capital 90
Gráfico 08 - Quantitativo de Funcionários 90
Gráfico 09 - Quantidade de Serviços Oferecidos 94
Gráfico 10 - Existência de Serviços Terceirizados 96
Gráfico 11 - Utilização de Algum Sistema de Custeio 99
Gráfico 12 - Identifica com Facilidade e Separa Custos Fixos e Custos Variáveis 101
Gráfico 13 - Descontos para Períodos de Menor Ocupação 109
Gráfico 14 - Pesquisa de Preços Praticados pela Concorrência 110
Gráfico 15 - Periodicidade de Realização da Pesquisa 111
Gráfico 16 - Apura com facilidade a Margem de Contribuição Média da Diária 112
Gráfico 17 - Apura com facilidade o Ponto de Equilíbrio Médio da Diária 113

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Custeio Variável e Custeio por Absorção: Comparação dos Efeitos sobre o Lucro 64
Quadro 02: Aplicações de Markups 70
Quadro 03: Variações na Quantidade 74
Quadro 04: Margem de Contribuição Unitária 74
Quadro 05: Margem de Contribuição Total 74
Quadro 06: Cálculo do Ponto de Equilíbrio 75
Quadro 07: Variações de Preço 76
Quadro 08 – Meses do Ano em que a Ocupação é Maior 108
Quadro 09 – Principais gastos da Empresa Hoteleira 114
Quadro 10 – Cálculo da Receita Total 118
Quadro 11 – Cálculo do Custo Variável Unitário 119
Quadro 12 – Cálculo do Custo Variável Total 120
Quadro 13 – Cálculo do Custo Fixo Unitário 121
Quadro 14 – Cálculo do Custo Fixo Total 122
Quadro 15– Cálculo do Resultado da Empresa 122
Quadro 16– Cálculo do Ponto de Equilíbrio 123
Quadro 17 - Síntese 01 124
Quadro 18 – Síntese 02 125
Quadro 19 – Síntese 03 126

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Características dos dois principais Paradigmas 89
Tabela 02 - Classificação da Amostra segundo o SEBRAE/2006 91
Tabela 03 - Capacidade Instalada em Unidades Habitacionais 92
Tabela 04 - Capacidade Instalada em Número de Leitos 92
Tabela 05 - Taxa de Ocupação Média dos Empreendimentos 93
Tabela 06 - Serviços Oferecidos pelo Hotel 93
Tabela 07 - Utilização de Serviços Terceirizados 96
Tabela 08 - Motivo da Viagem das pessoas que se hospedam no Hotel 97
Tabela 09- Fatores que levam os Clientes a Preferirem este Hotel 97
Tabela 10 - Sistema de Custeio Utilizado 99
Tabela 11 – Menor Preço de Diária Cobrado – Apartamento Solteiro 102
Tabela 12 – Menor Preço de Diária Cobrado – Apartamento Duplo 103
Tabela 13 – Maior Preço de Diária Cobrado – Apartamento Solteiro 103
Tabela 14 – Maior Preço de Diária Cobrado – Apartamento Duplo 103
Tabela 15 – Critério Adotado para a Formação do Preço da Diária 104
Tabela 16 - Casos onde há Concessão de Descontos 105
Tabela 17 – Períodos de Maior Ocupação 107
Tabela 18 – Periodicidade de Realização da Pesquisa 110
Tabela 19 – Preço Praticado x Preço da Concorrência 112
Tabela 20 – Gastos Relevantes 115
Tabela 21 – Fatores de Dificultam a Atividade Hoteleira da Região 116
Tabela 22 – Fatores que Facilitam a Atividade Hoteleira na Região 116

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **16**

CAPÍTULO 01 - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Turismo 21
1.1.1. Histórico 21
1.1.2. Conceito de Turismo 23
1.1.3. Demanda e Oferta de Produtos Turísticos 25
1.1.4. Visitante, Turista e Viajante 28
1.1.5. Motivo das Viagens 29
1.1.6. Setores do Turismo 32
1.1.7. Tendências para o Setor 33
1.2. Hotelaria 35
1.2.1. Histórico 35
1.2.2. Definições e Tipologias 36
1.2.3. O Risco Inerente a Atividade Hoteleira 41
1.2.4. O Preço da Diária 42
1.3. Contabilidade de Custos 43
1.3.1. Conceito de Contabilidade de Custos 43
1.3.2. Finalidade da Contabilidade de Custos 45
1.3.3. O Custo Unitário do Produto 46
1.3.4. Gasto, Despesa e Custo 49
1.3.5. Classificação dos Custos 51
1.3.6. Sistemas de Custeio 58
1.3.7. Discutindo a Validade dos Métodos Tradicionais de Custeio 64
1.3.8. Markup 67
1.3.9. Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio 71

CAPÍTULO 02 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1. O Método 77
2.2.Objetivos 82
- Objetivo Geral 82
- Objetivos Específicos 82
2.3.Questões Norteadoras 82
2.4.Procedimentos de Coleta de Dados 83
2.5.Procedimentos de Análise e Interpretação de Dados 84

CAPÍTULO 03 - RESULTADOS E DISCUSSÕES DO TRABALHO EMPÍRICO

3.1. Caracterização dos Entrevistados 85
3.2. Caracterização das Empresas 87
3.3. Dados sobre o Objeto da Pesquisa 98

CAPÍTULO 04 – PROPOSIÇÃO DO MODELO

4.1. Apresentação do Modelo e Síntese dos Resultados 118

CONSIDERAÇÕES FINAIS 130
REFERÊNCIAS 134
ANEXOS 139
APÊNDICE 143

INTRODUÇÃO

O Brasil é um país que possui grande diversidade, muitas culturas, hábitos e costumes diferentes. Sua imensa extensão territorial possui 26 estados, o distrito federal, e mais de cinco mil e quinhentos municípios. É o maior país da América Latina, ocupando quase cinquenta por cento da América do Sul. É o quinto maior país do mundo em extensão territorial[1]. A partir desses poucos dados, pode-se ter uma ideia da capacidade econômica do Brasil, o quanto se pode produzir e gerar riquezas nesse país, levando em consideração tantos fatores, alguns deles serão tratados no presente trabalho.

A Hotelaria se constitui um instrumento para geração de riquezas, seja como atividade de suporte e também como atividade fim, traduzindo, ela pode ser utilizada para receber pessoas que serão agentes de mudança, agentes que gerarão riquezas e também ela por si só poderá acarretar resultados econômicos positivos para quem as administra.

Cita-se como exemplo o empresário ou executivo que acaba de desembarcar em uma cidade, fazendo uma viagem de negócios e precisando do suporte oferecido pela organização hoteleira. Para este caso é válido dizer que há ganhos para as duas partes, para o empresário e para a empresa que irá recebê-lo (o hotel).

O Turismo, a Hotelaria e a Gastronomia, formam o que comumente é chamado de Hospitalidade, um ramo que tem tido grande ascensão no país principalmente devido a vasta extensão litorânea do Brasil, composta por inúmeras praias. As praias atraem os turistas, nacionais ou estrangeiros, cria-se uma estrutura turística, hoteleira e também gastronômica para recebê-los e com isso alavanca-se o crescimento econômico do país.

A Hotelaria é um tema bastante em evidência hoje, eventos que ocorrerão no país nos próximos anos (Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016, apenas como exemplo) colaboram para essa ênfase dada ao setor. Com a aproximação desses eventos de tão grande porte, muitas são as pessoas interessadas em aproveitar essa oportunidade para ganhar dinheiro. A

[1] Disponível em: http://www.brasilturismo.com/brasil/. Acesso em: 08 set 2010..

empresa hoteleira traduz-se em algo de grande valor para aqueles que desejam usufruir dos ganhos que os eventos citados podem trazer.

É certo que esses eventos farão do Brasil um país em evidência no mundo todo, todas as atenções estarão voltadas para eles, o país receberá talvez milhões de pessoas que irão se utilizar de uma gama enorme de serviços que aqui serão oferecidos, serviços esses ligados ao turismo em suas muitas variáveis, como por exemplo: eventos, praias, negócios atrelados a logística dos eventos, hotelaria e outros. É importante que o país esteja preparado, com as condições devidas para o bom aproveitamento desse momento. Falando mais especificamente da hotelaria é importante que ela esteja bem organizada e estruturada para receber bem a todos que por aqui passarem.

Porém não é tão simples como parece ser, uma das finalidades deste projeto ora apresentado é trazer à tona a importância da correta precificação das diárias para o desenvolvimento dos empreendimentos do setor. Para isso é importante analisar a correta alocação dos custos e despesas bem como visualizar aquilo que é importante para a eficiência da entidade.

Pode-se então delinear onde se encontra a relevância deste estudo. Visto que há poucos trabalhos que abordem custos na rede hoteleira e mais especificamente, a abordagem dos custos mais relevantes na formação do preço da diária. A importância então reside em conhecer quais são esses custos de forma a apresentar ao gestor um modelo de distribuição de custos para melhor definição de preços.

Para que haja avanço no estudo da temática faz-se necessário apresentar alguns conceitos para referenciar o mesmo. Serão contemplados conceitos referentes ao turismo, a hotelaria e a contabilidade de custos.

É importante partir do conceito de Hotelaria, nas mais variadas formas que se possa pensar, como empresa, indústria ou setor. Segundo Castelli (1999, p. 56), a empresa hoteleira pode ser descrita como uma “organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada”.

Castelli ainda afirma que a empresa hoteleira é composta por unidades habitacionais, podendo ser classificada quanto ao seu tamanho, tipos e

objetivos. Inseridos na entidade hotel estão os diversos setores componentes de uma empresa (recursos humanos, logística, marketing e propaganda, finanças, contabilidade, tecnologia da informação e outros) e que bem correlacionados e coordenados fazem o seu bom funcionamento, fazendo da mesma mais produtiva e eficiente.

É relevante relatar que os setores da empresa hoteleira serão tratados no devido momento no transcorrer deste trabalho, trazendo a boa alocação dos recursos da empresa aos mesmos, visto que para uma boa precificação deve-se levar em consideração todos os custos e despesas inseridos no sistema a que se está a trabalhar.

Outro ponto importante a ser levado em consideração aqui é a questão do turismo. Apenas para contextualização tem-se abaixo uma definição de empresa turística:

> Uma empresa econômica, individual, que produz toda a espécie de prestações materiais e de serviços, servindo diretamente à satisfação de necessidades turísticas e que, durante a distribuição dessas prestações, entra em contato direto com os turistas. (Krippendorf, Jost, apud Castelli, Geraldo, 1999).

Uma empresa é considerada turística quando vislumbra o atendimento de todas as necessidades e desejos do turista. O turismo é formado então por todos os serviços e atividades que em separado ou em conjunto colaboram para suprir tudo aquilo a que o turista almeja.

Colaborando com essa introdução tem-se também um dos pontos chave do trabalho que é a Contabilidade de Custos. Visto que a Contabilidade possui diversas finalidades e ramos, optou-se apenas por tratar alguns pontos referentes a mesma que irão colaborar na solução do problema em seguida apresentado. Desta forma conceitos como Custos, Despesas, Mark-up, Lucro, Ponto de Equilíbrio e outros, serão tratados no devido momento visando corroborar com a temática em questão.

Para Stark (2007, p. 25), a Contabilidade de Custos se constitui em um processo de obtenção de custos, para isso, a mesma se utiliza dos sistemas e métodos de custeio. Sua finalidade é identificar, acumular e processar dados, redundando em informações de custos.

Desta forma, fazendo uma ligação entre os assuntos apresentados, a intenção é tratar da eficiência e eficácia da organização hoteleira através da Contabilidade de Custos, trazendo a boa precificação de suas diárias, visando o desenvolvimento econômico da atividade.

Para este trabalho deseja-se tratar o tema levando-se em consideração a cidade de Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul. Apenas com o objetivo de situar o tema, serão apresentados aspectos a nível nacional, estadual e por fim municipal, trazendo de um campo de estudo maior para um mais específico.

A temática é bastante pertinente. A começar pelo cliente, o turista, aquele que vai desfrutar dos benefícios provenientes da boa utilização desta atividade, é válido ressaltar que o mesmo possui demandas, que podem ser traduzidas em desejos e necessidades. Neste ponto entram não só os desejos e necessidades pessoais do turista (que podem ser dos mais diversos, desde um passeio até uma viagem de rotina com a finalidade de negócios), mas também a preparação da hotelaria para receber os mesmos. Dito isto, o trabalho irá transcorrer a partir do turismo (suas diversas áreas, seus aspectos sociais e econômicos), passando pela hotelaria (tratando dos seus setores, inclusive custos e despesas referentes aos mesmos), chegando a administração (voltada para a empresa hoteleira) e por fim a contabilidade de custos, onde estará inserida a temática principal do trabalho.

Os avanços tecnológicos, a eficiência na produção, bem como a diligência e o compromisso com a atividade prestada, quando se trata de empresas com fins lucrativos, são características relacionadas a um empresário que almeja a obtenção de resultados positivos em seu negócio, ou seja, obtenção de lucro.

Visto que tudo o que o empresário mais deseja é a obtenção de lucros, faz-se necessária a utilização dos recursos disponíveis da forma mais eficaz possível. O bom aproveitamento dos recursos (a eficiência) e sua utilização de forma a gerar resultados (a eficácia), colaborarão na obtenção do saldo positivo da empresa.

Para a obtenção de maiores lucros, o empresário deverá optar pela redução dos seus custos e despesas, está é uma das possibilidades. Esta

opção pode tornar-se arriscada em alguns momentos, pois o seu produto poderá perder em qualidade, reduzindo a demanda pelo mesmo. Uma decisão que busca melhores resultados poderá culminar em uma situação inversa à desejada.

O aumento aleatório no preço final do produto também não se constitui em uma solução adequada, pois ele deve estar sensível ao nível de preços do mercado. A prática de um preço muito acima do praticado no mercado poderá acarretar em diminuição de clientes. O contrário também não é bom, um preço muito abaixo pode não cobrir todos os gastos inerentes ao produto.

De conhecimento do cenário apresentado pela região, bem como das atividades que vem sendo desenvolvidas, o problema consiste em: **Quais são os fatores mais relevantes na composição dos preços das diárias dos hotéis de Campo Grande – MS?**

É importante lembrar do encaminhar do trabalho, quais são os passos a serem dados, qual o caminho que será trilhado. Para este momento é importante citar o que será feito. Primeiro, será necessário descrever qual a situação em que se encontra a Empresa Hoteleira na cidade de Campo Grande, seus aspectos sociais, financeiros e econômicos. De posse desses dados poder-se-á avançar para a identificação e caracterização das empresas contidas no setor, tratando neste caso dos hotéis filiados a ABIH (Associação Brasileira de Indústria Hoteleira), e por último, com a finalidade de se encontrar respostas a temática em questão, serão tratados fatores referentes a Contabilidade de Custos dentro dos empreendimentos. É importante dizer que não há uma busca por valores (dados quantitativos), visto o difícil acesso aos mesmos, como será evidenciado ao longo do trabalho. A relevância do trabalho está sim nos dados qualitativos, visando detectar tendências no setor e analisar como uma boa gestão contábil pode trazer muitos benefícios à empresa hoteleira na cidade de Campo Grande.

CAPÍTULO 01 - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Turismo

1.1.1. Histórico

O turismo está estritamente ligado às viagens, nelas o indivíduo se desloca para um determinado local diferente de sua residência por diversas razões. Ao longo da história pode-se notar a formação da atividade turística por diversas motivações, sejam elas de negócios, econômicas, religiosas, esportivas, saúde, lazer ou outras.

Pode-se dizer que o início do turismo se deu quando o homem abdicou do sedentarismo e passou a viajar, principalmente por razões comerciais.

Fala-se que os fenícios desenvolveram um conceito moderno do que seriam as viagens. Em busca da sobrevivência e por possuir uma terra não propícia para o desenvolvimento da agricultura, esses povos buscaram no comércio o seu desenvolvimento, isto feito através das viagens. Este fato é datado de mais de mil anos antes de Cristo. (IGNARRA, 1999, p. 16).

Apenas para melhor visualização do surgimento dos diversos tipos de turismo, tem-se abaixo uma listagem dos mesmos, proposta por Ignarra (1999), a época provável do seu aparecimento e os seus possíveis fundadores:

- Turismo de Lazer: império romano. Os nobres viajavam longas distâncias com a finalidade de visitar os templos. Acredita-se que os mesmos percorriam até 150 km todos os dias, também é válido lembrar aqui da formação das hospedarias, um início daquilo que hoje se chama hotelaria;
- Turismo de Eventos: governo de Alexandre, o Grande, na Ásia Menor. Grandes eventos eram montados, os quais recebiam mais de 700.000 visitantes para contemplar as apresentações de mágicos, animais amestrados, acrobatas e outros;
- Turismo Sexual: acredita-se que nos grandes eventos promovidos pelo Alexandre, o Grande, havia um grande número de prostitutas, o que faz considerar aqui a formação do turismo sexual;

- Turismo de Saúde: império romano, as viagens eram feitas para visitação às termas;
- Turismo Esportivo: Grécia Antiga com a formação dos jogos olímpicos;
- Turismo de Grupos: é possível que as Cruzadas tenham formado este tipo de Turismo.

A sociedade formada por feudos auto-suficientes no período da Idade Média fez decrescer o quantitativo das viagens, pois havia o grande risco dos assaltos, lembra-se aqui que a problemática da segurança não é um fato recente. Apenas após o ano 1000, as viagens voltaram a se tornar seguras, começaram a aparecer as grandes estradas por onde andavam os comerciantes a transportar as suas mercadorias das mais diversas formas. (IGNARRA, 1999, p. 17).

Na Idade Média também foi criado o hábito, que hoje foi difundido das mais variadas formas, de fazer intercâmbio cultural. Os nobres começaram a enviar os seus filhos para estudar em outros países.

Passando para o fim da Idade Média, percebe-se o crescimento acelerado do comércio, surgimento das grandes vias de circulação, onde foram criadas também as feiras e também as viagens começam a ser feitas através da via marítima. Fala-se que a criação dos cruzeiros marítimos está ligada as grandes navegações, que tiveram o seu período de ascensão nos séculos XV e XVI. O transporte marítimo se tornou mais rápido, mais seguro e com maior capacidade de carga na segunda metade do século XVIII, com o aparecimento dos barcos a vapor. No século XIX há o advento das ferrovias, o que possibilitou o deslocamento de grandes distâncias em períodos menores de tempo, antes não possíveis através da via marítima. Por último vale lembrar o aparecimento do transporte através dos aviões, o que foi determinante no desenvolvimento do turismo, tornando as viagens muito mais rápidas e baratas. (IGNARRA, 1999, p. 18-19).

No Brasil, a história do turismo começa com as Grandes Navegações e o seu descobrimento, alguns acreditam que existe aí o início do turismo de aventura no Brasil. Alguns outro fatos interessantes merecem destaque no desenvolvimento do turismo no Brasil como por exemplo a criação do turismo de negócios através das Capitanias Hereditárias; a expedição do naturalista

alemão Von Humboldt onde o mesmo pesquisou sobre a flora brasileira, uma representação do que seria o ecoturismo no Brasil; o início da hotelaria brasileira através da chegada da corte portuguesa ao Brasil no início de século XIX, apesar da gênese da hotelaria moderna no Brasil estar datada de 1908 com o Hotel Avenida no Rio de Janeiro; a criação em 1927, pela Lufthansa, da primeira empresa aérea brasileira, a Condor Syndicat, que mais tarde se transformaria na VARIG. (IGNARRA, 1999, p. 19-20).

O Conselho Nacional de Turismo (CNTUR) foi criado apenas em 1968, bem como o Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR) e o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR).

1.1.2. Conceito de Turismo

Quando se analisa a economia sob o prisma de que todos os indivíduos, tanto consumidores como produtores, desejam maximizar a sua satisfação e terem todas as suas necessidades e desejos atendidos, pode-se também dizer que a atividade turística se encontra inserida neste contexto. Os produtos turísticos são definidos como todo bem ou serviço que são produzidos para atender as necessidades das atividades de viagens e lazer. Essa definição significa dizer que todo turista no exercício da atividade possui desejos e necessidades que ele almeja serem atingidas, bem como os produtores da atividade esperam também auferir ganhos provenientes da presença do turista na sua atividade.

Para este tópico do trabalho pretende-se apresentar um pouco do que vem a ser o turismo, suas características, finalidades, objetivos, um pouco dos seus segmentos, enfim, será uma breve explanação sobre a atividade visando o devido encaixe da mesma na temática principal do trabalho, a formação de preços na hotelaria.

Para McIntosh e Gupta (1990, apud Lage e Milone, 2000, p. 26) o turismo é “a ciência, a arte e a atividade de atrair, transportar e alojar visitantes, a fim de satisfazer suas necessidades e seus desejos”. Já segundo Mathieson e Wall (1990, apud Lage e Milone, 2000, p. 26) o turismo significa “o

movimento temporário de pessoas para locais de destinos distintos de seus lugares de trabalho e morada".

Segundo Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 23), o turismo pode ser definido como "a soma de fenômenos e relações originados da interação de turistas, empresas, governos locais e comunidades anfitriãs, no processo de atrair e receber turistas e outros visitantes".

Outra definição é apresentada por Burkart e Medlik (1981, apud Lickorish e Jenkins, 2000, p. 10), onde o turismo é revelado como "o fenômeno que surge de visitas temporárias (ou estadas fora de casa) fora do local de residência habitual por qualquer motivo que não seja uma ocupação remunerada no local visitado".

De acordo com Cooper et al (2001, p. 40) o turismo pode ser pensado como uma "ampla gama de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem".

Ignarra (1999, p. 25) mostra que o turismo é "o deslocamento de pessoas de seu local de residência habitual por períodos determinados e não motivados por razões de exercício profissional constante".

Quando se fala da definição de turismo alguns fatores merecem destaque. Existe um movimento de pessoas de um local para outro (deslocamento), esse movimento ocorre com propósitos definidos e o indivíduo permanece no local por um tempo, normalmente determinado, e não há o estabelecimento de moradia ou trabalho permanente no local de visitação.

Não se tem questionamentos sobre o fato de que o turismo é uma atividade socioeconômica, pois estão inseridas no mesmo a produção dos bens e serviços com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos dos agentes atuantes na atividade (produtores e consumidores). Também não se têm dúvida do fato de que a atividade abrange muitos componentes como o transporte, alojamento, alimentação, compras, entretenimento, locais para atividades de negócio e/ou lazer.

Ricci traz em sua dissertação uma explicação bastante abrangente sobre a temática do turismo, segue abaixo:

> Atualmente o Turismo é visto como um grande fortalecedor econômico tanto para o país como para qualquer localidade que

> apresente recursos turísticos que podem ser de ordem natural ou cultural. Embora a ação do governo seja importante na regulação e infra-estrutura, são as empresas privadas que dominam. O Turismo representa um conjunto de atividades produtivas, que interessam a todos os setores econômicos de um país ou região, e promove o desenvolvimento e o crescimento regional. É formado por uma poderosa cadeia de empresas: de serviços relativos aos alojamentos (indústria de construções e indústria de transformação), à alimentação e às bebidas (atividade agrícola e atividade alimentícia), aos transportes (indústria de transformação e consumo energético, além de serviços), às aquisições de produtos locais (artesanato e a indústria do vestuário ou transformação), às visitas e aos divertimentos (serviços). (RICCI, 2010, p. 93).

A definição acima apresenta os tantos setores participantes do turismo, sendo eles de entretenimento, hospedagem, alimentação, transportes e outros. É também importante que se diga, o que parece estar bem claro na definição, que esses setores se apresentam intimamente ligados, e por vezes dependentes uns dos outros.

1.1.3. Demanda e Oferta de Produtos Turísticos

Quando se fala na existência de consumidores (compradores) e produtores é importante também lembrar como se dá a relação entre eles, como se comporta a demanda e oferta pelos produtos turísticos. É relevante salientar alguns fatores que influenciam nessa relação. Por exemplo, se o preço do produto turístico sobe, de uma forma geral, a demanda pelo mesmo irá decrescer e provavelmente o turista irá optar por outra atividade ou mesmo desistir do consumo do produto turístico.

A renda dos consumidores também pode influenciar. Quando a renda do consumidor tem um acréscimo, ele terá possibilidade de consumir mais, isso não significa que ele certamente irá consumir mais, mas que ele terá maior quantidade de capital disponível para gastar. Essa relação também encaixa no turismo, se o consumidor tem a sua renda aumentada, ele poderá gastar mais em bens e serviços turísticos se assim desejar. O inverso da relação também é válido.

Existem também os gostos e preferências dos consumidores, de uma certa forma já comentado acima. Neste caso, a renda do consumidor pode até sofrer um acréscimo, mas se aquele bem ou serviço turístico não for

conveniente ou da preferência do consumidor, ele provavelmente não irá consumir.

Um último fator a ser comentado é a questão da propaganda. A propaganda é um poderoso instrumento de atração e influência, ela traz para si os consumidores em potencial do produto ou serviço. Ela muda comportamentos, costumes, cria hábitos, além de colaborar na melhor visualização dos produtos e serviços.

Abaixo se descreve um comentário sobre o porquê da propaganda ser tão importante para o desenvolvimento do turismo:

> O produto turístico é intangível. Não é possível o turista experimentar o produto antes de comprá-lo. O produto, por definição, está longe do local da compra e geralmente essa compra é feita com antecedência em relação ao consumo. Assim, para convencer o consumidor das qualidades do produto há necessidade de propaganda que transmita ao mesmo a imagem da destinação turística. (IGNARRA, 1999, p. 41).

Resumindo, os preços dos produtos turísticos, os preços de outros produtos, a renda dos consumidores, os gostos e preferências dos indivíduos e a propaganda são alguns dos fatores que podem influenciar na demanda pelos produtos e serviços turísticos.

O conceito de turismo pode ser dado em função da demanda, ele foi traduzido por Wto e Unstat (1994, apud Cooper, et al, 2001, p. 42) como “as atividades das pessoas que viajam ou permanecem em lugares que não o seu ambiente normal por não mais do que um ano consecutivo, por lazer, trabalho ou outras razões”.

Segundo Lage e Milone (2000, p. 26), a demanda turística é “a quantidade de bens e serviços turísticos que os consumidores desejam e estão dispostos a adquirir por um dado preço e em um dado período de tempo”. De uma forma geral, quando os preços aumentam, as pessoas tendem a consumir menos do produto ou serviço, esta é uma relação inversamente proporcional.

Mensurar a demanda turística de forma precisa é bastante complicado visto que muitos fatores podem influenciar sobre a mesma. Hoje é bastante visível, por exemplo, que com o envelhecimento da população brasileira e aumento na qualidade e expectativa de vida, os idosos estão viajando mais e

em períodos fora de temporada, percebe-se então a necessidade de investimento nesse nível da sociedade, visando o desenvolvimento da atividade.

Tratando-se da oferta turística tem-se a quantidade de bens e serviços turísticos que os produtores almejam vender por um determinado preço durante um determinado período de tempo. Tudo (produtos ou serviços) aquilo que é colocado à disposição do turista pelas empresas da área durante o transporte, hospedagem e agenciamento do mesmo é dito como oferta turística.

Wahab (1977, apud Bahl, 2004, p. 24) considera como oferta turística "tudo o que o local de destino tem a oferecer aos turistas atuais e potenciais: atrações naturais e artificiais, bens e serviços".

Para Bonald (1978, apud Bahl, 2004, p. 25) a oferta turística é assim considerada:

> O conjunto de bens e serviços postos efetivamente no mercado para satisfação de necessidades materiais ou espirituais, de forma singular ou numa gama muito ampla de combinações, resultante das solicitações ou desejos de um consumidor (o turista). (BONALD, 1978, apud BAHL, 2004, p. 25).

Para o caso da oferta turística também existem fatores que exercem influência sobre a mesma, alguns deles inclusive serão bastante comentados durante o corpo do trabalho, fazendo parte do ponto principal do mesmo. Lembra-se aqui alguns fatores que exercem influência na oferta turística como o preço do produto turístico, os preços dos fatores de produção, a tecnologia e o governo.

O primeiro ponto que merece comentário aqui é a questão da tecnologia. O mundo passa por um momento de constantes transformações, muitas mudanças e o avanço da tecnologia é bastante evidente, fazendo com que os produtores repensem na forma de aumentar os seus lucros utilizando-se dos avanços da tecnologia. Se um gestor hoteleiro pode utilizar um sistema informatizado que lhe faça diminuir os seus custos, ele certamente o fará. O crescimento e desenvolvimento econômico das empresas turísticas passam pelos avanços da tecnologia.

O segundo ponto que importa trazer alguns esclarecimentos é a questão do preço do produto turístico e também dos preços dos fatores de produção, visto que eles se encontram interligados. Se os fatores de produção sofrerem acréscimo de valor relevante, provavelmente o preço final do produto turístico também sofrerá acréscimo. Porque isso acontece? Isso precisa ocorrer, de outra forma o gestor estará reduzindo a sua lucratividade ou até mesmo incorrendo em um prejuízo certamente não desejado.

Um bom exemplo para este caso é a folha de pagamento de um empreendimento hoteleiro. As alterações provenientes de aumento nos encargos sociais, demissão ou admissão de funcionários, hora extra, bonificações e outros adicionais acarretarão em aumento nos custos do empresário e consequentemente, visando manter a sua lucratividade, esse aumento será incluído no preço final do produto ou serviço.

Se o gestor mantiver o preço final do seu produto tendo os seus custos sofrido acréscimo, sua margem de contribuição irá diminuir e atrelado a isto o seu lucro também terá um decréscimo. Maiores esclarecimentos sobre este assunto serão dados em momento oportuno, visto que está estritamente relacionado com a temática central do trabalho.

Voltando aos conceitos básicos do turismo, tem-se agora conceito de mercado turístico. Para Lage e Milone (2000, p. 29), o mercado turístico é “a interação da demanda e da oferta de produtos relacionados com a execução e operacionalização das atividades que envolvem bens e serviços de viagens e afins”.

1.1.4. Visitante, Turista e Viajante

É importante que se esclareça também o termo “visitante”. Este termo é definido por Lickorish e Jenkins (2000, p. 55) como “qualquer pessoa que viaje para um lugar que não seja o de sua residência, por menos de 12 meses, e cujo objetivo principal da viagem seja outro que não o exercício de uma atividade remunerada no país visitado”.

Esse conceito vale ser lembrado por que muitas vezes as pessoas realizam verdadeiras viagens em direção ao seu local de trabalho ou estudo,

porém para este caso há uma situação habitual e regular. Quando se fala em visitante, trata-se do fato de alguém que sai de seu local de moradia por um período menor que 12 meses, de maneira não habitual e sem ter vínculos com trabalho e negócios no local visitado.

Trazendo para este ponto um pouco do que será analisado em tópicos seguintes do trabalho, é importante destacar algumas distinções. Quando se trata da cidade de Campo Grande, local onde foi realizada a pesquisa, o turismo é quase que exclusivamente voltado para negócios, ou seja, pessoas que se deslocam de seu local de residência (de moradia) em direção a cidade de Campo Grande para tratar de questões referentes ao seu trabalho e negócios, porém a cidade de Campo Grande não se constitui o seu local de trabalho rotineiro.

A pergunta que se faz aqui é: Essas pessoas podem ser consideradas visitantes? Elas estão realizando viagens, saindo do seu local de moradia, por um período inferior a 12 meses e praticam negócios na cidade, podendo desta forma serem considerados visitantes. Se houver a prática de atividade remunerativa que se configure “trabalho”, para esta situação não seriam considerados visitantes.

A distinção entre turista, viajante e visitante tem gerado muitas discussões. Não é o propósito do trabalho ir a fundo nesta temática, por hora parece ficar claro que quando o indivíduo viaja para um determinado local ele pode ser considerado visitante ou não no local de destino. Caso haja um exercício rotineiro de estudos ou trabalho na localidade de destino ele não será mais um visitante. Caso as viagens ocorram de maneira esporádica e não habitual, mesmo que seja com a finalidade de negócios, ele poderá ser considerado um visitante. O indivíduo será denominado turista quando viajar para um local diferente de sua residência com objetivos distintos que não sejam a prática habitual do trabalho.

1.1.5. Motivo das Viagens

Sendo bastante objetivo, pode-se considerar que as viagens ocorrem por dois motivos: lazer e negócios. Aqui são consideradas duas grandes

categorias do turismo, o turismo voltado para o lazer e o turismo voltado para negócios. Essa distinção foi feita apenas para facilitar as conceituações, pois existem diversas categorias de turismo, que serão citadas em breve.

As viagens a lazer e a negócios possuem algumas semelhanças. Todas as duas, de uma forma geral, exigirão transporte, acomodação, alimentação e serviços. Quando as viagens são caracterizadas como de negócios, elas são normalmente pagas pela empresa na qual trabalha o viajante. Outra situação a ser lembrada é que os viajantes a negócios podem aproveitar sua viagem para incluir atividades de lazer. Uma pessoa que viaja para o Rio de Janeiro a negócios, pode aproveitar os seus momentos de folga para fazer uma visita aos pontos turísticos da cidade.

Tratando-se do turismo de lazer é interessante fazer comentário sobre a questão das escolhas e motivações por parte dos turistas. O que leva um turista a escolha de um determinado local para a sua viagem de lazer? Quais as motivações que o levaram a essa decisão? É importante que se perceba que não há uma resposta pronta para esses questionamentos.

Quando um indivíduo opta por passar as férias em uma praia no Nordeste brasileiro, por exemplo, ele tem as suas razões para esta escolha, que inclusive podem ser as mais diversas possíveis. Esse turista pode ter conseguido um pacote promocional através de uma agência de viagens, pode ter um forte anseio por conhecer a praia, ou está apenas querendo descansar em uma praia tranquila do nordeste. Outras razões poderiam ser apresentadas para esta escolha e que com certeza poderiam variar de um indivíduo para outro.

Uma pessoa ao invés de optar por passar férias no nordeste, escolhe passar férias em um local com atrações históricas e religiosas, como museus e igrejas centenárias. Percebe-se que há motivações diversas para as viagens. O comportamento do consumidor de turismo pode ser o mais diverso possível, devendo ser levado em consideração por todos os meios participantes do processo.

O local que irá receber os turistas deverá estar bem equipado para recebê-los, as agências de viagens precisam estar atentas a tudo aquilo que o viajante deseja para não incorrer no risco de lhe oferecer algo que ele não

deseja ou mesmo empurrá-lo para uma viagem em que ele se frustrará. A participação eficiente de todos os agentes do processo de viagem acarretará em crescimento na atividade do turismo.

Abaixo está uma figura apresentando algumas das motivações para as viagens:

Porque as pessoas viajam? Quais as suas motivações?

1) Porque a sociedade contemporânea exige a preservação dos direitos individuais e coletivos de ir e vir, há leis e convenções internacionais que transformam o mundo em receptivo cordial e agradável a todos quantos viajam com intenções de paz;
2) Há mais interesse e maiores possibilidades de posse dos meios capazes de propiciar viagens para conhecer novas pessoas, novas realidades geográficas e novas culturas;
3) Os meios de comunicação de massa e a própria cultura de massa são permanentes convites e estímulos ao empreendimento de viagens de entretenimento, de cultura, de lazer e de repouso, além de outros que se caracterizam como comerciais e profissionais;
4) O mundo inteiro oferece possibilidades de um contato humano mais fácil, porque a variedade cultural propicia tipos de intercâmbio mais diversos e, por isso mesmo, aptos à satisfação das várias diferenças de gostos, mesmo dos mais sofisticados e exóticos;
5) Porque o desgaste que a vida moderna causa, a aridez das grandes metrópoles, além da alienação que a cultura e a comunicação de massa provocam, levam as pessoas (que podem fazê-lo) a procurar oportunidades e meios de aproximar-se da natureza o máximo possível, nos oceanos, nos mares, nos lagos, nos rios, nas cachoeiras, nas montanhas e nos campos ou, pelo menos, num local mais tranquilo, num pequeno hotel, distante do barulho ou afastado do desgaste do movimento rotineiro do cotidiano;
6) Porque os meios econômicos possibilitam um melhor aproveitamento de um tempo sempre mais longo para um lazer sempre mais aproveitável, como feriados prolongados, licenças de serviço, férias e aposentadorias precoces;
7) Porque, à medida que a expectativa de vida aumenta, as pessoas dispõem de mais tempo para viagens e para o lazer, desde que possuam poupança ou recebam pensões e benefícios de aposentadoria dignos dos serviços que prestaram a sociedade. Afinal, o trabalho foi feito para o homem, não ele para o trabalho;
8) Porque, embora surjam sempre mais bolsões de pobreza e de miséria, cresce sempre mais o número de pessoas com possibilidade de acesso aos meios financeiros, que lhes permitam os necessários recursos para viagens, sob as mais diversas formas;
9) Porque a própria viagem é manifestação do direito à liberdade e forma de expressão de respostas às necessidades que os indivíduos sentem de procurar o sossego, a tranquilidade e a paz;
10) Porque há mais e melhores vias de acesso a um número sempre crescente de pólos interessantes e diversificados, servidos por melhores meios de transporte, as viagens tornam-se mais fáceis, mais atraentes e com possibilidade de maior frequência;
11) Porque há um deslocamento real dos equipamentos de hospedagem, de acordo com os diversos gostos e posses, desde o saudável e aventureiro *camping* até os mais luxuosos e sofisticados hotéis, que superam as qualidades exigidas nas diversas tabelas de classificação internacional;
12) Porque há preocupações de comercialização dos mais variados e curiosos produtos para o atendimento de quase todas as necessidades, conveniências e demandas das pessoas, sejam elas simples e equilibradas ou sofisticadas e excêntricas;
13) Porque as exigências da vida moderna e o exercício profissional levam as pessoas a viverem cada vez mais distantes de suas residências e de suas famílias, aumentam as possibilidades de viagens mais frequentes para visitas de atendimento a necessidades físicas e psíquicas;
14) Porque as viagens passaram a ser um produto altamente comerciável, desde que estrategicamente planejadas, anunciadas, projetadas e difundidas no mercado, como

> qualquer outro bem de consumo sujeito aos problemas da concorrência, e trabalhando de acordo com as leis do *marketing* e do *merchandising*;

Figura 01: Porque as pessoas viajam? Quais as suas motivações?
Fonte: Andrade (1998, p. 17 e 18)

1.1.6. Setores do Turismo

O turismo também apresenta os seus setores, são eles: setor de acomodação, setor de agenciamento e setor de transporte. Cada um deles apresenta as suas características e seus níveis de demanda e oferta. O setor de acomodação será mais bem explicado quando da apresentação dos comentários referentes a hotelaria, visto ser o local foco da pesquisa.

O primeiro setor a ser tratado é o de transportes. Não é demais dizer que este setor está intimamente ligado ao Turismo, de forma que quando o turismo cresce, também crescem as demandas por transporte. Cita-se aqui os diferentes tipos de transporte como aéreo, rodoviário, ferroviário e hidroviário como sendo verdadeiros contribuintes no desenvolvimento do turismo.

O transporte aéreo predomina nas viagens de média e longa distância, sendo largamente utilizado nas viagens de negócios e também de lazer, salientando também que esse tipo de transporte tem se tornado cada vez mais econômico. Os automóveis são muito utilizados para as viagens menores e bastante lembrados como um verdadeiro complemento às viagens de avião, visto que os aviões não chegam a todos os locais. O transporte ferroviário tem tido uma queda sem precedentes nas últimas décadas, mesmo sendo considerado um meio de transporte barato, isso talvez se deva ao fato dos trens não poderem percorrer longas distâncias em um espaço de tempo curto. Com relação ao transporte hidroviário, também bastante econômico, é importante comentar sobre o relevante aumento dos chamados cruzeiros marítimos, onde os navios são equipados com as mais diversas opções de lazer.

O segundo setor a ser abordado aqui é o setor de agenciamento. Esse é aquele setor que busca viabilizar e facilitar o processo envolvendo as viagens. A seguir apresenta-se uma definição do que seria um agente de viagem.

> Um agente de viagem é um intermediário – uma pessoa ou empresa que vende as partes individuais do setor turístico, ou uma combinação dessas partes, para o consumidor. Atua em nome de um cliente, organizando uma viagem com os prestadores de serviços (companhias aéreas, hotéis, operadoras turísticas) e recebendo desses uma comissão. (GOELDNER, RITCHIE e MCINTOSH, 2002, p. 136).

As agências de viagens ou agências de turismo estão no processo como agente intermediário. A pergunta que se faz é se realmente elas são necessárias ao processo e se elas tendem as ser eliminadas com o tempo. Não há como prever se elas serão eliminadas ou não, mas é possível afirmar que o advento da internet aliada a maior facilidade com que se tem acesso a informação hoje, as viagens tem se tornado mais fáceis de serem organizadas pelo próprio viajante.

Quando se pensa em uma agência de viagem, pensa-se em uma empresa colocada para facilitar a viagem do indivíduo, alguém que vai organizar meios de transporte, meios de hospedagem, alimentação e tudo o que envolverá a viagem. Desta forma o cliente não terá que se preocupar com absolutamente nada em sua viagem de negócios ou lazer.

1.1.7. Tendências para o Setor

Para fechar os comentários feitos referentes a temática do turismo apresenta-se agora algumas tendências do mesmo.

Abaixo está um conceito que diz respeito a globalização do turismo:

> A globalização do turismo é resultante principalmente dos seguintes fatores: aumento da liberalização do comércio mundial, incorporação de novas tecnologias como a informática e as telecomunicações, integração horizontal e vertical das empresas de turismo, difusão territorial do consumo e flexibilização do trabalho nos diversos setores produtivos, incluindo o próprio setor do turismo. (BENI, 2003, p. 19).

A globalização é uma marca bastante evidente no século XXI. Quando se trata da temática do turismo, não poderia ser diferente, a atividade tem presenciado um crescimento ao longo dos anos nas suas mais diversas formas, especialistas chegam a afirmar que o setor de turismo é o que mais

cresce no mundo dos negócios. Beni (2003, p. 27) coloca que “a globalização provocou uma mais ampla disponibilização e acessibilidade em amplitude mundial dos produtos, das instalações e dos serviços turísticos”.

Ainda segundo Beni (2003, p. 27) nos últimos anos houve um considerável aumento no número de leitos e unidades habitacionais nos hotéis ao redor do mundo, isso explica o aumento do quantitativo de pessoas viajando.

Estabelecer tendências não é uma tarefa tão simples, é um desafio saber quais os setores do turismo estarão em desenvolvimento nos próximos anos e quais mudanças ocorrerão no setor.

Foi feita uma pesquisa no curso de Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo[2] buscando retratar algumas tendências para o setor de Turismo até o início do século XXI. Apesar de já se terem passado alguns anos da pesquisa, alguns dados parecem bastante relevantes como:

- ✓ Aumento razoável das viagens intercontinentais;
- ✓ Aumento das viagens em grupo;
- ✓ Aumento das viagens onde há o contato com a natureza, o chamado turismo ecológico;
- ✓ Permanência da preferência de busca pelos três esses (*sun, sea, smile*[3]);
- ✓ Busca por atendimentos mais personalizados e interação maior com as populações visitadas, visando conhecer sociedade e cultura;
- ✓ Crescimento no chamado turismo de eventos;
- ✓ O crescimento econômico do país aumentando o quantitativo de turistas;
- ✓ Permanência dos grandes fluxos de turistas nos períodos de alta estação;
- ✓ Operadores e agentes de viagem não serão substituídos, visto a praticidade que proporcionam àqueles que desejam viajar;
- ✓ Leve aumento no quantitativo de viagens com curto espaço de tempo;
- ✓ Incremento moderado nos investimentos feitos no setor;

[2] RUSCHMANN, Doris. **Turismo no Brasil**: Análise e Tendências. São Paulo: Manole, 2002.
[3] Sol, mar e sorriso;

Visto ser uma pesquisa referente ao que se previa para o ano de 2002, pôde-se constatar que a maioria das previsões foram alcançadas. Trazendo a situação para os dias de hoje, em pleno ano de 2012, pode-se dizer que essas previsões já se tornaram uma realidade, é visível por exemplo o aumento das viagens com o destino fora do país, as passagens com o tempo se tornaram mais econômicas, os pacotes de viagem estão cada vez mais acessíveis.

Com relação ao aumento das viagens em grupo, há que se destacar que há uma diminuição nos custos das viagens quando são feitas em grupos. Outra lembrança importante a ser feita é a constante ascensão das famílias de uma só pessoa, elas em muitos dos casos viajarão sozinhas e a presença do grupo irá colaborar no barateamento da viagem.

1.2. Hotelaria

1.2.1. Histórico

O princípio da hotelaria está relacionado a necessidade de deslocamento e alojamento no local para o qual houve o deslocamento. Os povos antigos tinham várias razões para a realização desses deslocamentos, motivos esses religiosos, de comércio ou de conquista de outros povos (TORRE, 2001, p. 09).

A forma do setor hoteleiro aproximando ao que se percebe hoje tem a sua gênese no século XIX, considera-se que o Hotel Tremont House, construído em Boston em 1819, é o primeiro participante do setor. Paralelo ao aparecimento dos hotéis, têm-se o desenvolvimento de algumas estruturas de comunicação e de transporte (TORRE, 2001, p. 19).

A hotelaria teve um rápido crescimento e hoje se encontra em lugar de destaque. O que se chama turismo se encontra bastante interligado, como exemplo bem evidente dessa situação pode-se citar os pacotes de viagens, cada dia mais acessíveis em termos de preço e que suprem desejos de muitos, inclusive daqueles que nunca sonhariam viajar de avião, por exemplo. Os pacotes de viagem hoje, na maioria dos casos, já incluem todos os elementos que compõem o turismo moderno, viagem de avião (ou outro meio de

transporte), traslado dentro do local de destino, hospedagem, alimentação e atrações turísticas propriamente ditas.

Motta (2001, p. 44) destaca que a evolução do Turismo no Brasil fez da hotelaria um setor muito promissor e com boas possibilidades de expansão, já que a estruturação da mesma proporcionou um acréscimo considerável no quantitativo de turistas.

1.2.2. Definições e Tipologias

Primeiramente é relevante entender que sem a existência da empresa hoteleira o crescimento do turismo estará comprometido. O hotel é um componente necessário ao desenvolvimento do turismo.

A empresa hoteleira está definida por Castelli (1999, p. 56) como sendo uma organização que “mediante pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”.

Petrocchi (2002) apud Freire et. al. (2005) conceitua a empresa hoteleira como sendo a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenha como objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira.

Um hotel, segundo Torre (2001, p. 29) é “uma instituição de caráter público que oferece ao viajante, alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento, e que opera com a finalidade de obter lucro”.

Sobre a definição de hotel, Andrade (1999, p. 168) afirma que hotel é “o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não, e oferecem serviços parciais ou completos, de acordo com a capacidade da oferta, às necessidades ou à requisições da demanda”.

Montejano (2001, p. 141) se refere ao setor hoteleiro como “hospedagem turística hoteleira”, caracterizando-o como um “conjunto de empresas mercantis que se dedicam de forma profissional e habitual, mediante preço fixo, a proporcionar habitação ou residência às pessoas com ou sem outros serviços complementares”.

Marino Neto (2004, p. 212-213) destaca alguns comentários referentes a natureza do negócio hoteleiro, colocando que o mesmo apresenta um

componente imobiliário e um componente hoteleiro. Quando se remete ao componente imobiliário, faz-se referência ao imóvel e seus respectivos acessórios, como terreno, construção, mobília, decoração e equipamentos. Esse componente do negócio imobiliário está intrinsecamente relacionado a estrutura do negócio em si, tudo aquilo que é necessário e relevante para se colocar o negócio em funcionamento e assim poder gerar resultados.

O componente imobiliário apresenta algumas especificidades, primeiramente lembra-se que são itens tangíveis, ou seja, são itens corpóreos, susceptíveis a ação humana sobre os mesmos. Em segundo lugar destaca-se que sem a presença dos mesmos, não há o funcionamento do estabelecimento hoteleiro. Por último, e não menos importante, eles podem sofrer valorização ou desvalorização ao longo do tempo. Uma máquina presente no hotel, sofrerá depreciação, seja pelo desgaste decorrente do uso, seja pela ação do tempo (frio, calor, chuva, umidade e maresia) ou mesmo pela obsolescência do bem (decorrente de evolução tecnológica, sendo assim os bens tornam-se ultrapassados, caem em desuso e dão lugar aos bens mais novos). De todas as formas, com o passar dos anos, o bem perderá gradativamente a sua capacidade de produção e o seu valor monetário. Para este primeiro caso, pode-se inferir que o componente imobiliário sofrerá uma desvalorização.

Porém poderá ocorrer o contrário, o item poderá sofrer uma valorização, um bom exemplo disto seria o caso de um terreno. Comumente diz-se que um terreno (esse é um conceito da economia) não pode sofrer depreciação (não perde valor de uso), o seu entorno poderá sofrer melhorias, sendo então o seu valor aumentado. Alguns itens podem ser relevante para esse acréscimo de valor, colocação de supermercados, shoppings, viabilização de saneamento básico, melhoria de serviços de segurança, aumento de alternativas de lazer e outros.

Em seguida Marino Neto (2004, p. 213) destaca o componente hoteleiro, responsável pela comercialização e prestação dos serviços pretendidos pelo estabelecimento, inseridos no componente imobiliário. O autor ainda lembra algumas das atividades referentes ao hotel como aluguel de quartos, comercialização de comidas e bebidas, aluguel de espaço para eventos,

congressos, palestras e outros, serviços de telefonia, serviços de lazer e entretenimento.

Importante será durante o decorrer do trabalho saber diferenciar todos os fatores relevantes na composição do preço da diária, sendo custos ou despesas participantes neste preço, e também aquilo que se refere à prestação de determinados serviços a sociedade por parte do hotel. Os gastos com lavanderia, por exemplo, podem ser alocados como custo participante do preço do preço da diária aplicada pela entidade hoteleira, de certa forma quanto maior o número de hóspedes, mas será o gasto com a utilização de enxovais.

Um exemplo que se refere a prestação de um serviço por parte do hotel, pode ser a realização de um congresso em suas dependências. É um “produto” diferente ofertado pelo hotel e que a princípio não exerce influência no preço praticado da diária do hotel. Pode-se citar também um item que exercerá influência nas duas situações acima citadas, bom exemplo disto é a energia elétrica que exerce influência sobre o preço da diária praticada e também é participante no custo do “produto” congresso citado acima.

Para Marino Neto (2004, p. 213-214), o componente hoteleiro apresenta algumas características bem específicas, como a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

Ao contrário do componente imobiliário, o serviço hoteleiro é intangível, não podendo ser tocado, não tendo forma corpórea. Sobre isso Philip Kotler comenta:

> Membros de uma equipe de vendas de hotel não podem levar um quarto de hotel com eles em uma chamada de vendas. De fato, eles não vendem um quarto: em vez disso eles vendem o direito de usar um quarto para um período específico de tempo. Quando um hóspede sai do hotel, ele não tem o que mostrar, mas apenas um recibo. (KOTLER, 1996, p. 82, apud Marino Neto, 2004, p. 213).

A segunda característica refere-se a inseparabilidade, o que significa que os cliente são parte do produto. Para que haja a validação da definição de atividade hoteleira, é necessário que haja o funcionário do hotel e o cliente, aquele que presta o serviço e aquele para quem é prestado o mesmo.

De uma forma geral os serviços são bastante variáveis, o atendimento a um hóspede, por exemplo, provavelmente nunca será o mesmo, esse é um dos

grandes desafios da hotelaria, tornar o produto consistente, de forma que todos os clientes recebam o mesmo tratamento e com a mesma qualidade. (Marino Neto, 2004, p. 214).

Por último, tem-se a perecibilidade. “Serviços não podem ser estocados. Um quarto de hotel não alugado num dia tem sua diária perdida” (Marino Neto, 2004, p. 214). Se em um determinado dia, o hotel encontra-se com 50% (cinquenta por cento) de sua capacidade instalada ocupada, isso quer dizer que a sua capacidade de ganhos está reduzida, visto que há quartos vazios. Os quartos vazios representam diárias perdidas, o serviço é perecível, aquela diária não voltará mais. A possibilidade de locar esses quartos só ocorrerá em outro dia subsequente.

A relação de interdependência entre esses dois componentes do negócio hoteleiro é bem visível. Com vistas ao funcionamento do estabelecimento hoteleiro, é necessária a existência de toda uma estrutura (mantida em bom estado de funcionamento) capaz de não só receber os hóspedes, mas também proporcionar-lhes o atendimento de todos os seus anseios. A hospedagem e os seus respectivos serviços agregados necessariamente deverá gerar ganhos aos gestores, de forma que haja lucro a ser distribuído e também para reinvestimento dentro da empresa, com vistas a perpetuação da mesma.

Alguns aspectos merecem destaque na definição do Setor Hoteleiro. O primeiro destaque importante se refere à questão dos serviços oferecidos pelos hotéis, serviços esses que podem ser os mais diversos. O turista, já caracterizado anteriormente, busca encontrar no hotel o atendimento de todos os seus desejos e necessidades com relação ao mesmo, ele espera encontrar serviços de alimentação, alojamento, entretenimento e outros serviços que façam valer a pena o preço pago nas diárias.

O segundo aspecto importante refere-se ao gestor hoteleiro, o mesmo deseja auferir ganhos, lucros com a atividade. A atividade hoteleira possui fins lucrativos, o empresário oferecerá uma diversificada gama de serviços e produtos visando auferir lucros com a atividade.

Apenas como complemento ao que foi dito acima, lembra-se de alguns conceitos básicos provenientes da microeconomia: oferta e demanda.

Analisando sob o prisma do cliente do setor hoteleiro, o mesmo buscará a satisfação das suas necessidades e desejos no que diz respeito ao hotel com o mínimo de gasto possível. Sob o prisma do gestor, visa-se oferecer uma quantidade de serviços desejável ao cliente, porém com o maior ganho possível, a atividade precisa ser o mais rentável possível. Quanto maior for o valor (tratando aqui em termos financeiros) dos serviços oferecidos pelo setor hoteleiro, provavelmente menor será a demanda, o contrário também é válido. Para o gestor, ele ofertará a quantidade de serviços que lhe faça auferir o maior ganho possível. O ponto de equilíbrio se encontra na satisfação das duas partes, onde o preço dos serviços agrada tanto a consumidores como aos gestores, bem como a quantidade de serviços também.

É evidente que este é um raciocínio bastante objetivo da questão, porém não engloba todos os fatores inseridos na temática. Existem outros fatores que levam uma pessoa a se hospedar em determinado hotel, outros parâmetros podem ser utilizados para este raciocínio.

Quando se fala, por exemplo, em negócios, outros fatores podem ser determinantes na escolha de um meio de hospedagem. Um indivíduo está em uma viagem de negócios ou estudos, possivelmente o que será mais relevante em um hotel é que ele esteja próximo ao local onde estará trabalhando ou estudando, da mesma forma, pode ser que o mesmo não consiga desfrutar de itens de entretenimento presentes em um hotel, visto que o tempo é curto e o objetivo da viagem é negócios e não lazer.

Não desejando explicitar todas as situações possíveis, apenas com o intuito de demonstrar o quanto é necessário conhecer o viajante, entender os seus desejos ao chegar em um determinado local e o que o mesmo busca em uma empresa participante do setor hoteleiro, para isso os comentários acima foram feitos.

Através da busca em livros de diversos autores, bem como em trabalhos já publicados na área, pôde-se perceber uma série de formas de se classificar os hotéis, sendo assim apresentar-se-á aqui apenas algumas classificações dos hotéis.

Existe uma clássica tipologia onde os hotéis são classificados através do número de estrelas que ele possui, o número de estrelas pode variar de 1

(uma) a 5 (cinco) estrelas. Para este cálculo diversos itens são considerados na organização, itens como quantidade de serviços oferecidos e a qualidade desses serviços.

1.2.3. O Risco Inerente a Atividade Hoteleira

É razoável pensar e refletir que como toda e qualquer atividade comercial, seja de produtos ou de serviços, a atividade hoteleira também apresenta riscos em suas operações. Se as suas despesas forem maiores do que as receitas, a empresa estará incorrendo em um prejuízo, se ocorrer o contrário, receitas maiores que despesas, então haverá lucro. Na verdade, esse é o básico para se entender a geração de resultados de uma empresa.

Quais seriam então os riscos inerentes a atividade hoteleira? Abaixo estão alguns exemplos para entendimento do que se pretende dizer:

- Primeira Situação: se no ato da concepção do empreendimento não há o capital necessário para viabilizá-lo, haverá a necessidade de se recorrer a instituições financeiras que possam arcar com esses investimentos. Essa ação gerará juros, mas o hotel pode não gerar o retorno esperado, não tendo como arcar com as dívidas provenientes dos empréstimos feitos. É necessário planejamento adequado para não correr o risco de o negócio vir a desmoronar em pouco tempo de funcionamento.
- Segunda Situação: o local de funcionamento do empreendimento hoteleiro deve ser bem escolhido. A grande tendência, já a alguns anos, é que os grandes empreendimentos hoteleiros sejam formados próximos às regiões de praia ou outros locais com grande afluência de turistas desejosos por estabelecimentos hoteleiros que satisfaça as suas necessidades e desejos. Se um hotel é instalado em uma região caracterizada por favelas, violência, tráfico de drogas, há uma grande chance desse empreendimento vir abaixo em curtíssimo espaço de tempo, é um risco muito grande. Sendo assim, a localização é fator relevante para o sucesso do negócio hoteleiro.
- Terceira Situação: a falta de compatibilidade entre demanda e oferta, pode representar um risco à atividade hoteleira. Se determinada região

possui o potencial turístico para receber, por exemplo, 200.000 (duzentas mil) pessoas por ano e há diversos hotéis na região onde somados há uma oferta de 500.000 (quinhentas mil) hospedagens por ano, sendo assim, haverá muitos estabelecimentos hoteleiros com capacidade ociosa, deixando de auferir ganhos que poderão ser relevantes no seu bom funcionamento ao longo do tempo. Poderá também ocorrer o contrário, haver potencial turístico para 500.000 (quinhentas mil) pessoas e apenas uma capacidade para receber 200.000 (duzentas mil) pessoas nos hotéis, neste caso há uma oferta maior do que a demanda. A segunda hipótese, a princípio, representa uma boa oportunidade de negócio.

- Quarta Situação: a falta de compatibilidade com os níveis de renda dos hóspedes. É necessário entender bem o local, saber qual o foco do turismo local, qual o patamar dos preços das diárias que precisa ser adotado e diante disso planejar um hotel que seja adequado a situação apresentada. É importante pensar da seguinte forma, talvez não seja interessante a formação de uma rede hoteleira de alto padrão em uma localidade onde os turistas que visitam não possuem um alto nível de renda, buscando apenas um local simples para descanso com a família ou um local apenas para dormir enquanto participa de um congresso ou conferência. Situação inversa a essa seria, por exemplo, a formação de uma simples pousada em um local que, frequentemente recebe turistas com alto poder aquisitivo que fazem questão que os hotéis possuam padrões semelhantes ao seu estilo de vida.

1.2.4. O Preço da Diária

O questionário aplicado nas empresas hoteleiras de Campo Grande (MS) tem um foco bem determinado procurando entender tudo o que está por trás do preço de diária, como ela é formada, quais são os fatores que influenciam sobre a mesma, será que os eventos ocorridos na região (ou a falta deles) poderiam exercer grande influência não só na abertura de novos hotéis, mas também na determinação dos preços das diárias aplicadas? Essas e

outras perguntas são relevantes para o trabalho ora apresentado. Para este momento é interessante que se perceba alguns pontos relevantes da teoria sobre precificação de diárias.

Powers e Barrows (2004, p. 181-182) trazem uma classificação por preço, sendo assim, os hotéis seriam ditos como Hotéis econômicos, Hotéis de preço médio e Hotéis de luxo.

Os hotéis econômicos, segundo a classificação de Powers e Barrows, seriam os hotéis de pequeno porte, sem a existência de locais para reunião, um espaço bastante limitado para refeições, apenas quartos para hóspedes e diárias com valor relativamente baixo.

Os hotéis de preço médio já seriam maiores, maior espaço comum, locais para reuniões e para refeições mais amplos do que os ditos econômicos. Os preços das diárias tendem a ser um pouco acima da média do mercado.

Por último, Powers e Barrows, ainda comentam a respeito dos hotéis de luxo. Normalmente são hotéis de grande porte com decoração e mobília bastante sofisticadas, apresentam uma ampla gama de serviços a disposição dos hóspedes, incluindo várias operações referentes a alimentos e bebidas, opções de lazer e recreação e serviço de quarto completo. O preço das diárias cobradas é bem mais alto do que os hotéis de preço médio.

1.3. Contabilidade de Custos

1.3.1. Conceito de Contabilidade de Custos

Representa a área da Contabilidade capaz de recolher as informações do processo de produção, analisá-las e interpretá-las, com o objetivo de fornecer base sólida para tomar decisões. Vale ressaltar que a expressão custos pode estar relacionada tanto a produtos, como a serviços.

Com o objetivo de tornar mais fácil, segue então o conceito de custo:

> Sob o ponto de vista econômico, entende-se por Custo toda e qualquer aplicação de recursos, de diferentes formas expressas em seu valor monetário, para a produção e distribuição de mercadorias, ou prestação de serviços, até ao ponto em que se possa receber o preço convencionado. (GRECO; AREND; GARTNER, 2006).

Segundo Paulo Sandroni[4] (1994), custo é a “avaliação em unidades de dinheiro de todos os bens materiais e imateriais, trabalho e serviços consumidos pela empresa na produção de bens industriais, bem como aquele consumido também na manutenção de suas instalações”.

Segundo Leone (2009, p. 23), a Contabilidade de Custos “colhe dados internos e externos, monetários e não monetários, mas quantitativos”.

Padoveze (2006, p. 5) coloca que a Contabilidade de Custos é “um segmento da ciência contábil especializado na gestão econômica do custo e dos preços de venda dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas”. Aqui aparece um termo ainda não citado nas definições anteriores, o termo “o preço de venda” também está intimamente ligado a definição da Contabilidade de Custos. Para a formação do preço de venda, será necessária a utilização de muitos fatores de custo.

Visto isto, conclui-se que a Contabilidade de Custos representa área de suma importância dentro da ciência contábil, pois está relacionada com a base do produto, a sua produção. Ela irá auxiliar a correta alocação dos recursos e colaborar na gerência dos mesmos.

Abaixo é apresentada outra definição para a Contabilidade de Custos, veja:

> A Contabilidade de Custos projeta e opera sistemas de custos, determina os custos por departamentos, por função, por centros de responsabilidades, por atividades, por produtos, por territórios, por períodos e por outros segmentos, faz a estimação de custos, estabelece padrões, manipula custos históricos, compara custos de diferentes períodos, compara custos reais com custos calculados, determina custos de alternativas, interpreta e apresenta informações de custos como um auxílio à gerência no controle de operações correntes e futuras. (KOHLER, 1952, apud LEONE, 2009, p. 47).

Visando tornar ainda mais claro, na sequência é apresentada uma figura representativa da Contabilidade de Custos:

[4] SANDRONI, Paulo. Novo Dicionário de Economia, 5 ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

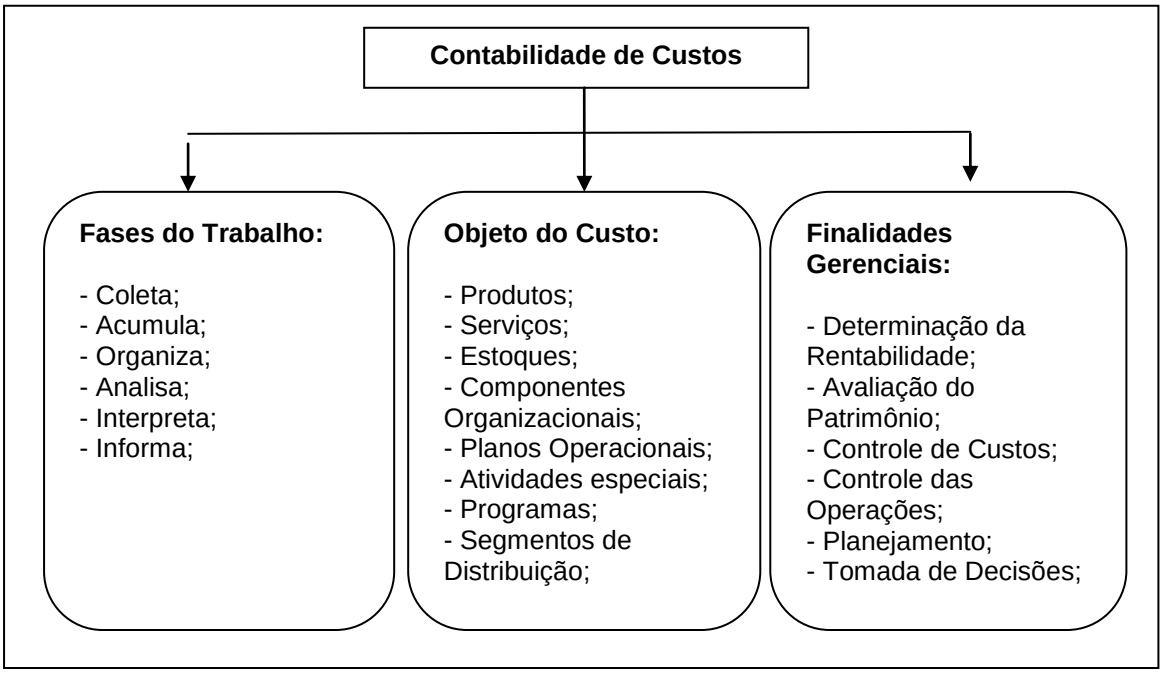

Figura 02: Definição Gráfica de Contabilidade de Custos.
Fonte: Leone (2009, p. 47)

Em função do aparecimento e da consequente multiplicação das grandes empresas em todo o mundo, iniciou-se uma preocupação com o correto controle dos gastos com produtos e serviços utilizados pelas mesmas. Os gastos citados podem se referir a gastos administrativos, gastos com vendas, gastos financeiros, gastos de produção e outros, porém faz-se necessário entender, compreender e saber alocá-los de forma a garantir o resultado da empresa.

Diante deste contexto o devido controle dos gastos revela-se uma importante ferramenta para a parte gerencial da empresa, ajudando e colaborando na tomada de decisões.

1.3.2. Finalidade da Contabilidade de Custos

A finalidade da Contabilidade de Custos é dada por Leone (2009, p. 48) como sendo a “prestação de informações de custos para auxiliar os gerentes a administrar as parcelas da atividade empresarial que estão a seu cargo”. Portanto o objetivo da Contabilidade de Custos reside no adequado equilíbrio dos gastos e na ajuda com a tomada de decisões.

Carvalho (2002, p. 31) avalia que o trabalho da contabilidade de custos reside na apuração e alocação de custos, desde o planejamento da coleta, a coleta dos dados, terminando com a prestação da informação gerencial de custos.

Como já foi dito anteriormente, a utilização da Contabilidade de Custos não se restringe à indústria, embora neste caso seja mais visível o seu emprego.

Crepaldi (2009, p.5) relata que “atualmente, é bastante comum encontrarmos bancos, financeiras, lojas comerciais, escritórios de consultoria, de auditoria, etc, utilizando-se da Contabilidade de Custos”. Esta afirmação traz a prova concreta da importante utilização da contabilidade de custos no cenário das empresas atuais.

Para a temática ora apresentada para este trabalho, a precificação das diárias dos hotéis na cidade de Campo Grande (MS), é importante que o contador saiba quais são todos os custos envolvidos na prestação deste serviço, sejam eles classificados como custos diretos ou indiretos, quando se referirem a ligação ou não ao produto, e em fixos ou variáveis, quando se referirem ao volume de produção. Entender quanto têm sido o seu custo total é relevante no confronto com a receita unitária, visto que ele deve estar bem abaixo do seu preço de diária, para que daí possa retirar os seus lucros e dividendos. Todos esses assuntos e alguns outros serão vistos, de forma teórica, a seguir dentro da temática de custos, e de forma prática quando os dados forem trabalhados.

1.3.3. O Custo Unitário do Produto

O Custo Unitário do Produto é o ponto alvo, é o ponto que está no centro da discussão da Contabilidade de Custos, pois através do mesmo pode-se estabelecer o preço de venda do produto. Não havendo o devido conhecimento de forma mais fidedigna possível do quanto custa cada unidade de determinado produto, o preço de venda será determinado com alguma dose de incerteza no que se refere a se estar ganhando ou não com a produção do mesmo. Sendo assim, quanto mais fidedigna for a formação e conhecimento do

preço do produto ou serviço, menor será a dose de incerteza quanto ao ganho unitário.

A microeconomia prega que o preço de venda é determinado pelo mercado, exatamente no ponto onde as curvas de oferta e procura se encontram, é o chamado ponto de equilíbrio, onde supostamente tem-se preço e quantidades ideais que suprem tanto a compradores como a consumidores, a quantidade demandada é igual a quantidade ofertada e o preço sugerido pelos ofertadores é igual ao preço que o demandadores estão dispostos a pagar. Se quem dita o preço é o mercado, então não há porque se discutir sobre preço de venda baseado em custos.

O conceito da Microeconomia de forma alguma é destituído de relevância, pelo contrário, ele apresenta grande contribuição para a temática em questão, visto que os ofertadores dificilmente poderão colocar no mercado um produto que tem um preço muito acima do praticado no mercado, para isso ele terá que se utilizar possivelmente de alguma estratégia de diferenciação, alguma estratégia que atraia um público alvo disposto a pagar mais por um produto que supostamente apresenta um “plus”, algo que o torna diferente dos demais.

Apesar da relevância de se conhecer o preço praticado no mercado, sem o conhecimento do custo total de fabricação de determinado produto ou serviço, a precificação com base apenas no mercado pode estar escondendo um prejuízo.

Exemplifica-se da seguinte maneira, lembrando da temática da hotelaria de Campo Grande, ponto foco do trabalho. Um hotel, buscando angariar novos clientes, passa a praticar um preço de diária igual ou semelhante aos dos demais hotéis, visualizando apenas o preço de mercado, afinal ele não deseja que o seu preço seja muito acima dos demais. Porém este é um hotel que apresenta um alto nível, é um hotel com alguns diferenciais para o hóspede, diferenciais no que diz respeito a alimentação e acomodação (apenas como exemplo), isso significa dizer que ele apresenta uma quantidade de custos maiores que os demais hotéis, isso pode não permitir que o mesmo pratique o mesmo preço de diária posto pelos hotéis concorrentes. Este hotel deverá então focar nos seus diferenciais, exaltar a importância daquilo que o coloca

em um lugar de destaque, manter o seu preço e buscar um público alvo desejoso por pagar um pouco a mais, tendo um “plus”, um algo a mais.

Voltando então para a necessidade do conhecimento a respeito do custo unitário do produto, também é importante ressaltar que a Contabilidade Financeira através de alguns dos seus demonstrativos, Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), apresenta os gastos totais, os custos e despesas referentes a empresa na abrangência do exercício social (normalmente um ano), ou seja, o total dos gastos (custos e despesas) necessários a produção de um ano estão bem referenciados nos demonstrativos contábeis.

O conhecimento do custo unitário é extremamente relevante para a Contabilidade Gerencial. Segundo Padoveze (2006, p. 10) “A necessidade dessa informação decorre fundamentalmente da necessidade de se estabelecer ou parametrizar o preço de venda do produto ou serviço a ser oferecido ao cliente”.

O cálculo do custo unitário é bastante simples quando se tem uma empresa que apresenta apenas um produto ou serviço. Para estes casos o custo unitário por produto ou serviço é calculado dividindo-se o valor total dos gastos do período pela quantidade produzida no período, a fórmula segue abaixo:

$$\textbf{Custo Unitário por produto} = \frac{\text{Valor total dos gastos do período}}{\text{Quantidade produzida no período}}$$

Figura 03: Apresentação do Custo Unitário por produto
Fonte: Padoveze (2006).

Porém esta é uma realidade muito rara nas empresas hoje, a maior parte das empresas trabalha com mais de um produto ou serviço. Quando se pensa inicialmente em uma indústria hoteleira, lembra-se da precificação da diária e ao leigo no assunto pode parecer apenas um serviço. Apenas para que fique claro, a diária pode ser configurada de diversas formas, apresentando diversos preços e uma quantidade de custos diferente.

1.3.4. Gasto, Despesa e Custo

Quando se utiliza a palavra custo, quais significados vêm a mente do indivíduo? Provavelmente palavras como gasto, dispêndio ou despesa serão encontradas na resposta. Todas essas expressões possuem os seus significados, podendo as mesmas se apresentarem semelhantes em determinadas situações ou não.

Leone (2009, p. 53) coloca que gasto é o “compromisso financeiro assumido por uma empresa na aquisição de bens ou serviços, o que sempre resultará em uma variação patrimonial”. Os gastos podem ser despesas, custos, perdas, desperdícios, investimentos ou qualquer outro compromisso financeiro que a empresa tenha assumido.

Perez Júnior, Oliveira e Costa (1999, p. 14) colocam que os gastos correspondem ao consumo genérico de bens e serviços, sendo sua ocorrência efetivada a todo o momento e em qualquer setor ou parte da organização.

Vale lembrar a diferença entre gasto e desembolso. O desembolso está vinculado a saída de recursos, de dinheiro do caixa ou do banco, e pode até ser relacionado com o Regime de Caixa, onde há a ocorrência do fato mediante a movimentação de recursos financeiros. O gasto é diferente, ele se refere ao consumo de bens e serviços e a saída de recursos (desembolso), pode ser imediata ou apenas no futuro. Aqui pode-se lembrar do Regime de Competência, onde o fato é reconhecido mediante sua ocorrência.

Os diversos tipos de gastos da empresa apresentam-se com diversas naturezas e atendem uma variedade de objetivos no processo de transformação de seus recursos em produtos e serviços finais. A necessidade de informação para uma adequada gestão dos custos, recursos, processos, produtos e serviços exige um estudo pormenorizado de todos os gastos que ocorrem na empresa, classificando-os segundo suas principais naturezas e objetivos.

Custo é definido por Perez Júnior, Oliveira e Costa (1999, p. 14) como sendo “gastos relativos aos bens e serviços (recursos) consumidos na produção de outros bens e serviços”.

Tudo o que é referente ao processo produtivo, tudo que está relacionado com o processo de fabricação de produtos e serviços é dito como custo. Após o processo de fabricação, o produto será encaminhado para venda. O estoque é exposto pelo valor gasto na produção e então vendido, esse valor é deduzido da receita como custo do produto vendido (CPV). O resultado com mercadorias (RCM) é feito justamente através da subtração do custo do produto vendido do valor da receita obtida.

Exemplifica-se essa situação da seguinte forma: uma empresa comercial compra de uma indústria um determinado produto (durante a sua fase de produção, desde a elaboração até o produto acabado, tinha-se custos), tendo com isso genericamente um gasto e especificamente um investimento, que se transformará em custo quando a receita proveniente da venda for reconhecida.

Martins (2006, p.25) define despesa como sendo um “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”.

Para Padoveze (2006, p. 13) a despesa é um “gasto incorrido em um determinado período e que é lançado contabilmente nesse mesmo período, para fins de apuração do resultado periódico da empresa”.

Perez Júnior, Oliveira e Costa (1999, p. 14) relatam que despesas são “gastos relativos aos bens e serviços consumidos no processo de geração de receitas e manutenção dos negócios da empresa”.

Os autores Hansen e Mowen (2003, p. 61) trazem uma definição do que vem a ser custo, eles afirmam que custo é “o valor em dinheiro, ou o equivalente em dinheiro, sacrificado para produtos e serviços que se espera que tragam um benefício atual ou futuro para a organização”.

Percebe-se então uma aparente contradição existente entre as definições até agora apresentadas, estariam os custos relacionados não só ao processo produtivo, mas também a geração de receitas por parte da empresa ou a geração de receitas se daria apenas através da ocorrência das despesas? É preciso entender que tanto custos como despesas são gastos incorridos pela organização que possuem um alvo, um objetivo, que é cooperar em ganhos para a empresa em algum momento no futuro. O que ocorre é que em algum momento (normalmente considerado o ato da venda) os custos serão transformados em despesas.

Em seguida serão apresentadas várias informações e definições a respeito de custos e despesas. É importante que se diga que os custos estão diretamente relacionados com o processo produtivo e as despesas estão relacionadas a todo sacrifício, todo gasto que será realizado para obtenção de receitas no futuro.

Por muitas vezes durante o trabalho o termo “gasto” será utilizado, colocando-se o mesmo como fixo ou variável, direto ou indireto e trazendo outras classificações ao mesmo. Por que isso acontecerá? Não seria melhor sempre apresentar as classificações de custos e despesas?

Visto que a expressão “gasto” é uma tradução de forma mais genérica, mais abrangente, preferiu-se sua utilização para identificação de tudo aquilo que envolve a precificação de uma diária, serão assim identificados todos os gastos, nas suas mais variadas formas, componentes de uma diária.

Isto não significa dizer que as classificações de custos e despesas não serão apresentadas, pelo contrário, elas serão mostradas com ênfase em conceitos, finalidades e exemplos, visando o seu correto entendimento e colocação dentro das organizações.

1.3.5. Classificação dos Custos

Está é uma parte do trabalho que exigirá um maior detalhamento visto a relevância da temática, no entanto precisa-se dizer logo de início que existem muitas classificações para os custos, eles podem ser desmembrados das mais diversas formas e irão atender as mais variadas necessidades dos administradores da organização. Existem diversos autores que já discorreram sobre o assunto, quanto a isto, pode-se dizer que as terminologias de custos mais comuns e mais largamente utilizadas são comentadas pela maioria daqueles que escrevem sobre a temática. Não é o propósito aqui discorrer sobre todas as classificações de custos, o que seria uma tarefa bastante desgastante e talvez não se conseguiria falar de todas, porém é importante destacar as terminologias mais relevantes e que colaboram na constituição das organizações e mais especificamente da indústria hoteleira, foco aqui tratado.

É primordial que se fale em custos diretos e indiretos, custos fixos, variáveis e semivariáveis, além dos custos de estrutura, custos de transformação, custo das mercadorias fabricadas e custo das mercadorias vendidas.

A começar pelos custos diretos e indiretos, comenta-se que são assim classificados com o objetivo de:

> Fornecer informações para a determinação do montante mais realístico do custo desse objeto, bem como para o controle dos custos dos centros de responsabilidade e, de modo geral, de todos os segmentos que tiveram seus custos identificados e acumulados. (LEONE, 2009, p. 58).

O que se quer dizer com a afirmação acima é que a diferenciação entre custos diretos e indiretos é importante devido ao fato que os custos são melhor identificados e alocados ao produto. Quando se deseja identificar a rentabilidade e eficiência de um produto ou serviço é essencial que se entenda quais os custos relacionados ao mesmo e quais estão indiretamente relacionados.

Segundo Leone (2009, p. 58) “todo item de custo que é identificado naturalmente ao objeto do custeio é denominado de custo direto”. Pode-se, por exemplo, dizer que a matéria-prima se constitui um custo direto, pois está diretamente ligado ao processo produtivo. Leone (2009, p. 58) ainda coloca que “todo item de custo que precisa de um parâmetro para ser identificado e debitado ao produto ou objeto de custeio é considerado um custo indireto”.

Custos diretos são aqueles que podem ser fisicamente identificados para um segmento particular em consideração (PADOVEZE, 2006, p. 41). Assim, se o que está em consideração é uma linha de produtos, então os materiais e a mão-de-obra envolvidos na sua manufatura seriam custos diretos. Dessa forma, relacionando-os com os produtos finais, os custos diretos são os gastos que podem ser alocados direta e objetivamente aos produtos.

Crepaldi define Custos Diretos da seguinte forma:

> São os que podem ser diretamente (sem rateio) apropriados aos produtos, bastando existir uma medida de consumo (quilos, horas de mão-de-obra ou de máquina, quantidade de força consumida, etc.).

> De maneira geral, associam-se a produtos e variam proporcionalmente à quantidade produzida. (CREPALDI, 2009).

Segundo Hansen e Mowen (2003, p. 62) os custos diretos são “custos que podem ser fácil e acuradamente rastreados aos objetos de custo”.

Para Horngren, Foster e Datar (1997, p. 20) os custos diretos de um objeto de custo se traduzem em “custos que estão relacionados a um determinado objeto de custo e podem ser identificados com este de maneira economicamente viável (custo efetivo)”.

Ao observar a produção de uma mercadoria ou de um serviço, existem alguns custos incorridos que são mais facilmente identificáveis àquele processo produtivo, de forma que eles serão então classificados como custos diretos.

Os atributos que definem se um custo é direto em relação ao produto final são: possibilidade de verificação, possibilidade de medição, identificação clara, possibilidade de visualização da relação do insumo com o produto final, especificidade ao produto.

Os custos indiretos são os gastos que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos, serviços ou a outro segmento ou atividade operacional e, na possibilidade de serem atribuídos aos produtos, serviços ou departamentos, esses gastos o serão por meio de critérios de distribuição ou rateio. São também chamados de custos comuns. (PADOVEZE, 2006, p. 42).

Crepaldi (2009, p.8), diz que os custos indiretos são aqueles que para serem agregados aos produtos, é necessário algum critério de rateio.

Para Hansen e Mowen (2003, p. 62) os custos indiretos são “custos que não podem ser rastreados fácil e acuradamente aos objetos de custo”.

Para Horngren, Foster e Datar (1997, p. 20) aquilo que é classificado como custo indireto são os custos que “estão relacionados a um determinado objeto de custo, mas não podem ser identificados com este de maneira economicamente viável (custo efetivo)”.

É importante destacar aqui que a classificação em direto e indireto depende muito do âmbito da organização a que se deseja tratar. Por exemplo, quando em um hotel, analisa-se o setor de tecnologia da informação e toma-se um funcionário pertencente ao setor, os provimentos deste indivíduo são considerados custo direto, pois quando visto apenas aquela parte da

organização pode-se inferir com precisão o tamanho de sua participação nos custos. O salário do mesmo funcionário pode se configurar um custo indireto quando considerada toda a organização, neste caso, haveria a necessidade de utilização de um parâmetro, ou utilizando uma linguagem mais contábil, um método de rateio, para se determinar a sua participação nos custos da empresa hoteleira.

O que é um rateio? Rateio é um método arbitrário, utilizado para determinar o valor dos custos indiretos relacionados a determinado produto ou serviço. É importante que o parâmetro utilizado seja o mais fiel possível e próximo ao custo indireto, visando a menor arbitrariedade possível. Quando se pensa a energia elétrica como um custo indireto visto que não está relacionada diretamente ao processo produtivo, podendo ser utilizada pelos mais diversos setores da organização e não podendo ser mensurada de forma clara a princípio, a sua determinação se dará através de um critério de rateio.

Quando o custo varia conforme varia o volume de produção, ele será considerado um custo variável, de outra forma, quando o custo não varia conforme aumenta ou diminui o volume de produção, então ele será considerado um custo fixo.

Um custo é tido como fixo quando o seu valor não sofre alterações com as mudanças no volume produzido ou vendido dos produtos finais. Essa proposição é válida se a classificação observar o volume total. Quando o olhar se volta ao produto (a unidade), então há uma inversão do conceito. Apesar da possibilidade de classificar uma série de gastos como custos fixos, é importante lembrar que todo e qualquer custo é passível de mudanças. Mas os custos que tendem a manter-se constantes nas alterações do volume das atividades operacionais são considerados como custos fixos. De uma forma geral, são custos necessários para se manter um nível mínimo de atividade operacional, por isso são também denominados custos de capacidade (PADOVEZE, 2006, p. 54).

Para Greco, Arend e Gartner (2006, p.139-140), os custos fixos são “gastos incorridos no exercício, indispensáveis ao funcionamento da empresa, sem qualquer dependência ou relação direta com o volume da produção”.

Segundo Dutra (2003, p. 47), os custos fixos são aqueles que “ocorrem período após período sem variações ou cujas variações não são consequência de variações do volume de atividade em períodos iguais”. Isso significa dizer que eles são incorridos independente da ocorrência de produção ou atividade da empresa. Um exemplo bem recorrente é o aluguel de imóvel, certamente a organização terá que arcar com aquela obrigação todos os meses, mesmo que não haja produção alguma. Se a organização por uma razão qualquer decidir ficar um mês sem produzir absolutamente nada, alguns custos continuaram a incorrer, um deles é o aluguel do imóvel.

Os custos variáveis são definidos por Padoveze (2006, p. 56) como sendo “os custos cujo montante em unidades monetárias varia na proporção direta das variações do nível de atividade a que se relacionam”. Isso quer dizer que se a produção aumentar, os custos variáveis também aumentarão, caso o volume de produção seja menor, os custos variáveis também serão menores.

Os custos variáveis estão assim definidos:

> Os custos conceituados como variáveis aumentam ou diminuem de valor na direta relação com o maior ou menor volume da produção. Matérias-primas e mão-de-obra envolvidas diretamente no processo de produção são exemplos característicos de custos variáveis (GRECO, AREND, GARTNER, 2006).

Para Dutra (2003, p. 47) os custos variáveis são aqueles que “variam em função da variação do volume de atividade, ou seja, variação da quantidade produzida no período”. Um exemplo bem característico de custo variável é a matéria-prima, para que a organização produza uma quantidade “x” de produtos, precisará usar uma quantidade “y” de insumos ou matéria-prima. Caso a empresa deseje aumentar a sua produção para “2x”, provavelmente ela precisará de uma quantidade de insumos de “2y”, acarretando assim uma mudança proporcional no custo conforme há um acréscimo ou decréscimo no desejo de produção. Quanto maior for o volume de atividade, maior será o custo variável, o inverso também é válido.

Pizzolato (2000, p. 173) utiliza uma expressão para dizer como os custos variáveis se comportam, ele diz que os custos variam linearmente com o nível

de atividade. Essa expressão vem com um significado parecido com o que se colocou como proporcional.

Trazendo para o momento um exemplo, se uma empresa deixa de funcionar por um mês, é importante dizer que para este caso então, a organização não terá custo variável, pois a mesma não possuirá produção no mês em que ficou parada.

Mas será que na prática os custos realmente podem ser classificados tão categoricamente como custos fixos ou variáveis? Alguns autores trazem a consideração dos custos semivariáveis e dos custos semifixos.

Os custos semivariáveis seriam aqueles que apresentam características que o identificam como variável, porém possuem uma parcela fixa. Para os custos semifixos, acontece o inverso, possuem características de custo fixo, mas apresentam parcelas variáveis (RIBEIRO, 2002).

Há ainda aqueles que acreditam que os custos variáveis podem se apresentar como constante, progressivo ou regressivo (DUTRA, 2003).

Carvalho (2002, p. 28) traz em seu trabalho uma definição sobre custo semivariável, ele diz que “um custo cujo total tende a variar (mas não varia proporcionalmente) com o número de unidades produzidas, e não pode ser eliminado quando não há produção, é conhecido como um custo semivariável”.

Um fato interessante a ser comentado sobre os custos fixos e variáveis refere-se a inexistência de produção. Quando não há produção, consequentemente não há custos variáveis, mas há a presença dos custos fixos, que são considerados havendo produção ou não.

Buscando fechar este tópico sobre custos com um discernimento básico para que se possa avançar sem brechas, ou com o mínimo possível das mesmas, é importante comentar duas situações importantes e relevantes para o estudo.

A primeira delas refere-se ao tratamento dado pelos autores da área ao que se refere a custo e o que se refere a despesa. Foi já dito algo parecido sobre essa questão, mas é importante salientar que quando se trata de empresas puramente industriais (existência da transformação do insumo em um novo produto, normalmente com maior valor agregado), o discernimento e diferenciação daquilo que representa custo e despesa se torna mais simples,

para este caso tudo que está relacionado ao processo de produção e que busca gerar o produto final pode ser nomeado como custo e o tudo aquilo que não guarda íntima relação com a produção será então considerado como despesa. As despesas, em muitos casos, estão relacionadas com gastos da administração ou relacionadas às vendas.

Seguindo este raciocínio então, quando volta-se os olhos para a empresa puramente comercial, que compra o produto já elaborado e em seu estágio final, produto acabado por assim dizer, apenas para comercialização, então onde estaria a existência dos custos para estes casos? Para estas situações é considerado o custo das mercadorias vendidas, como já dito anteriormente.

Dutra (2003, p. 37) classifica, quanto a natureza, diversos tipos de custos como: Manutenção, honorários, taxa de água e esgoto, embalagens, gastos com alimentação, assistência médica, transporte de pessoal, aluguéis, impostos sobre imóveis, encargos sociais, energia elétrica, seguros, materiais de expediente, matérias-primas, produtos em elaboração, produtos acabados, supervisão e outros. Diante do esclarecimento acima citado e apresentação de diversos tipos de gastos, agora colocado com essa nomenclatura, pode-se perceber que há uma mescla bem razoável de gastos.

Quando se fala do setor hoteleiro, lembra-se que é um setor onde há pouca transformação de matéria-prima ou insumo em um produto final, o que significa dizer que é uma empresa, de acordo com os conceitos apresentados, com características que evidenciam seu caráter comercial e de prestação de serviços. O hotel basicamente é uma empresa que vende os seus produtos e serviços e para isso apresenta gastos, sendo assim, apresenta o seu preço de venda visando resultado econômico.

Assim como foram apresentados diversos conceitos referentes a custos fixos e variáveis, também seria possível colocar muitos conceitos referentes a despesas fixas e variáveis, sob o risco do trabalho se tornar redundante. Sendo assim, a terminologia de gastos será utilizada para identificar custos e limitar despesas, podendo ser utilizada todas as três expressões.

A segunda situação importante e relevante a ser levada em consideração aqui é o fato dos custos terem caráter fixo ou variável. Na prática

essa distinção não é tão simples como apresentado na teoria. Para que os cálculos de custeio sejam apresentados de forma bastante fidedigna, é, sem dúvida, necessário que os custos sejam bem distinguidos em variáveis e fixos.

1.3.6. Sistemas de Custeio

Segundo Dutra (2003, p. 222), a apuração dos custos consiste em "acumulação em cada tipo de unidade ou função diferente de acumulação de custo cujo valor se deseja conhecer".

Conforme Martins (2001, p.41), a palavra custeio pode ser definida como: "método de apropriação de custos". Existem diversos métodos de custeio apresentados na literatura especializada de Contabilidade. Infelizmente, porém, não há consenso entre os autores mais renomados sobre a nomenclatura que deve ser utilizada para tais métodos. Neste caso, apresenta-se uma breve abordagem a respeito dos diferentes métodos de custeio, dos mais usuais, aplicados em grande parte das organizações, aos menos usuais, menos aplicados.

Para Padoveze (2006, p. 147), em todas as situações são encontrados dois caminhos para os custos: ou eles são alocados aos produtos, através da apuração do custo unitário dos mesmos, ou são ditos e colocados como despesa do período, não havendo para este último caso nenhuma intenção de alocar os custos aos produtos, sendo desta forma direcionados para o resultado do período. Visando sintetizar isto, a primeira situação apresenta um caso de custeio por absorção, já a segunda situação representa um caso de custeio variável ou direto. Esses dois métodos de custeio se constituem os mais tradicionais e utilizados em quase todas as ocasiões. Seguem abaixo outras explicações sobre estes dois métodos.

Custeio por Absorção

Também encontrado com as seguintes denominações: custeio pleno ou custeio convencional (Chevitarese, 1983, p. 137), custeio tradicional (Leone, 1997, p. 360-361) e ainda, custeio integral ou custeio global (Beulke e Bertó,

1982, p. 21). Mesmo diante de todos esses nomes, a expressão Custeio por Absorção ainda é a única legalmente aceita no Brasil.

Para Stark (2007, p. 158), o custo por absorção é utilizado para "identificar qualquer sistema de acumulação no qual os custos fixos são aplicados à produção e incluídos nos estoques". Sendo assim, o custo de cada unidade fabricada é composto pelos custos variáveis de produção, acrescidos de uma parcela referente aos custos fixos atribuídos ao setor ou ao período em que ocorre a produção.

Garrison & Noreen (2001, p. 79) definem o Custeio por absorção como "o método de apuração de custos que inclui todos os custos de fabricação – matérias, mão-de-obra e custos diretos, fixo e variável – como parte dos custos de uma unidade concluída do produto".

Horngren, Foster e Datar (1997, p. 211) colocam que o custeio por absorção é "o método de custeio do estoque no qual todos os custos de fabricação, variáveis e fixos, são considerados custos inventariáveis".

Visto alguns conceitos referentes ao custeio por absorção, é importante dizer que esse método trabalha mais especificamente com os custos diretos e indiretos, não sendo relevante o comportamento dos custos (neste caso, seriam colocados custos fixos e variáveis) e sim o quanto eles estão relacionados a atividade fim da organização ou não.

Stark (2007, p. 158) apresenta um pequeno esquema com as principais fases que compõem um sistema de custeio por absorção, segue abaixo:

a) Separação de custo e despesa;
b) Apropriação dos custos diretos e indiretos à produção realizada no período;
c) Apuração do custo da produção acabada;
d) Apuração do custo dos produtos vendidos;
e) Apuração do resultado;

Sendo assim, mediante uma gama bastante diversificada de custos e despesas de uma organização, tem-se uma ordem básica para tornar o conhecimento a respeito dos custos o mais fidedigno possível para a correta tomada de decisão. Primeiramente é importante saber diferenciar o que são custos e o que são despesas, saber então discernir os custos diretos e

indiretos, utilizar a forma menos arbitrária possível para a apuração dos custos indiretos (o critério precisa ser o mais próximo possível do custo indireto considerado). De conhecimento desses custos, tem-se então o custo da produção acabada, o custo dos produtos vendidos (CPV) e a apuração do resultado.

O ponto mais delicado referente ao Custeio por Absorção refere-se aos rateios dos custos indiretos. Os critérios de rateio não demonstram uma relação de proporcionalidade, ou relação de causa e efeito, que expressem a razão da alocação daquela proporção de custos indiretos àqueles produtos (STARK, 2007, p. 160). Isso é verdade, pois a depender do critério de rateio utilizado, a apuração do resultado final referente ao produto pode não condizer verdadeiramente com a realidade. Isso significa dizer que um determinado custo poderá ser subestimado ou superestimado a depender do critério de rateio utilizado. Essa é a grande desvantagem desse sistema de custeio, a alocação dos custos indiretos fixos. Esse ponto contra leva muitos empresários a não utilizarem esse método de custeio para fins gerenciais, utilizando o mesmo apenas para fins legais.

Como dizer então que o Custeio por Absorção pode alocar mais ou menos custos do que deveria a determinado produto, a depender do critério de rateio e ainda por cima falar que esse é um método eficiente de custeio? A resposta a essa pergunta está no fato que esse método de custeio é o único aceito legalmente e que feitas as alocações de custos de forma menos arbitrária possível, ter-se-á informações suficientes para se tomar decisões, mesmo que ainda com uma dose de incerteza.

Custeio Variável

O Custeio Variável, também chamado de Custeio Direto ou Custeio Marginal ou ainda Custeio por não-absorção, é um método onde apenas os custos variáveis são alocados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como despesas do período, tendo os seus respectivos valores alocados diretamente ao resultado. Para este método pode-se considerar os gastos apenas como gastos fixos e gastos variáveis, não importando se são

diretos ou indiretos. Esse é um método bastante utilizado e eficiente para fins gerenciais, como ferramenta de auxílio a administração para se tomar decisões.

Para Horngren, Foster e Datar (1997, p. 211), o custeio variável é o método de custeio em que “todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariáveis. Os custos de fabricação fixos são excluídos dos custos inventariáveis: eles são custos do período em que ocorreram”.

O procedimento básico desse critério está assim descrito por Leone (1997, p. 326): “somente os custos e despesas variáveis devem ser debitadas ao custo dos produtos. As despesas e os custos considerados fixos deverão ser debitados contra o lucro do período”.

É importante que se enfatize que quando foi tratado o custeio por absorção, através da alocação de todos os custos ao produto, tanto diretos como indiretos, tinha-se o valor final por produto, mesmo que de uma forma por vezes um tanto quanto arbitrária. Para o caso do custeio variável, não se obtém o valor total do custo do produto, visto que apenas os custos chamados variáveis são alocados ao produto, mas a margem de contribuição que cada produto traz à empresa é encontrada. Isso é feito da seguinte maneira, como enfatiza Stark (2007, p. 167):

a) Faz-se a separação dos custos incorridos pela empresa em fixos e variáveis;
b) Aloca-se os custos variáveis aos respectivos produtos;
c) É feito o cálculo da margem de contribuição total dos produtos (diferença entre a receita dos produtos e os custos variáveis);
d) A partir da margem de contribuição total da empresa (considerando-se todos os produtos), retira-se então o valor total dos custos fixos, chegando-se ao lucro da empresa;

Conforme relata Bruni e Famá (2011, p. 163-164), as expressões Custeio Direto e Custeio Variável, por muitas vezes são empregadas como sendo sinônimas, o que na verdade, segundo os autores, não o são. Essas expressões são assim colocadas como semelhantes, pois em muitos casos o que ocorre é que os gastos são diretos e variáveis ou indiretos e fixos. Porém

pode ocorrer de um determinado gasto se configurar como variável e indireto, como por exemplo a Energia Elétrica. O gasto com energia elétrica pode ser direto ou indireto, a depender da situação tratada. Sendo assim, deve-se tomar o devido cuidado na hora da identificação do método de custeio.

A partir deste momento surge um conceito bastante relevante quando a temática do custeio variável é tratada, é o conceito de Margem de Contribuição, o mesmo será tratado em breve em um ponto a parte, porém vale entender que refere-se a diferença entre a receita total da organização e todos os custos e despesas variáveis incorridas pela mesma.

O objetivo principal do Custeio Variável é facilitar a tomada de decisão por parte do gestor, pois através deste método custos e despesas fixas nunca são rateados, eliminando assim a arbitrariedade encontrada nos rateios.

As principais vantagens provenientes da adoção desse método de custeio são assim colocadas por Stark (2007, p. 169):

- O custeio variável demonstra o relacionamento custo-volume-lucro, informação muito relevante para o planejamento da lucratividade;
- Os resultados respondem apenas pelas variações nas vendas. O resultado do período não é modificado pelas flutuações promovidas pela absorção, maior ou menor, dos gastos fixos aos produtos;
- As demonstrações de resultados e de custos são mais compreensíveis para os administradores, isso significa dizer que quando os mesmos visualizam uma demonstração de resultado, onde foi aplicado o Custeio Variável, os dados apresentados facilitam a tomada de decisão;
- O impacto provocado pelos gastos fixos nos lucros é apresentado de forma mais objetiva;
- A existência da margem de contribuição facilita a análise do desempenho dos produtos;
- O custeamento variável facilita a preparação imediata dos instrumentos de controle como os custos-padrão e análises de ponto de equilíbrio;

Essa forma de custeio também apresenta desvantagens, talvez a principal delas seja o fato de que a mesma fere alguns princípios contábeis como o da Competência e o da Confrontação das Receitas com as Despesas, além do mesmo não ser aceito pela Legislação do Imposto de Renda.

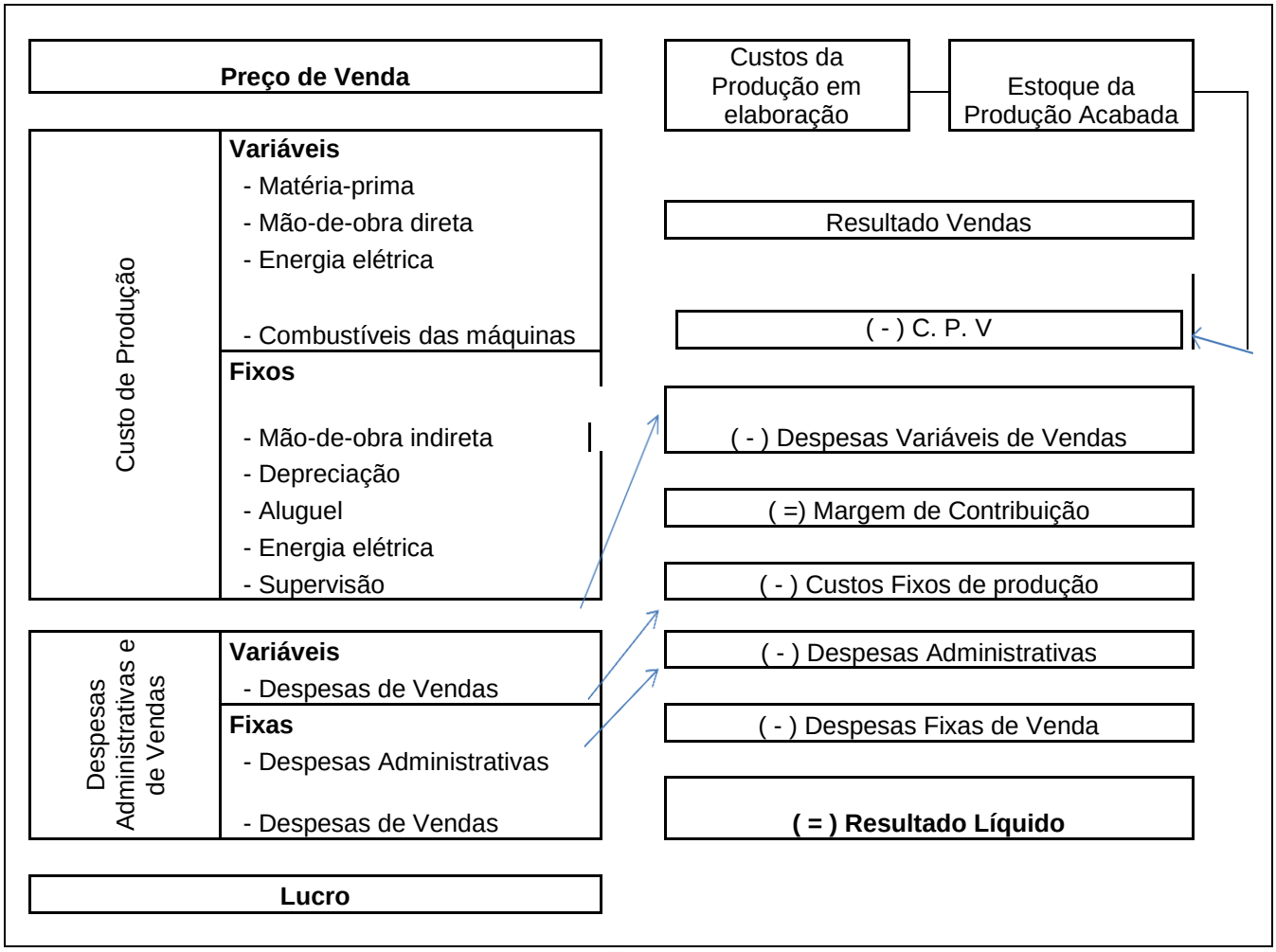

Figura 04: Esquema do Custeio Variável
Fonte: Stark (2007, p. 183)

Vale ressaltar aqui que esses dois métodos até agora vistos são os mais conhecidos (bastante tradicionais) e os mais utilizados, sendo inclusive passível de algumas comparações. Visando então tornar essa diferenciação bem evidente e clara, coloca-se a seguir um quadro representativo da mesma:

Quadro 01: Custeio Variável e Custeio por Absorção: Comparação dos Efeitos sobre o Lucro

Questão	Custeio Variável	Custeio por Absorção	Comentário
Os custos fixos de fabricação são considerados para avaliação dos estoques?	Não	Sim	A questão teórica fundamental é quando esses custos devem ser levados a despesas como custos do período.
Há uma variação de volume de produção?	Não	Sim	A escolha do nível de denominador afeta a mensuração do lucro operacional somente no custeio por absorção.
Como são tratadas as outras variações?	Do mesmo modo	Do mesmo modo	Realça que a diferença básica está na contabilização dos custos fixos de fabricação e não nos custos variáveis de fabricação.
As classificações em custos variáveis e custos fixos são rotineiramente efetuadas?	Sim	Nem sempre	Se se desejar, o custeio por absorção pode ser facilmente modificado para se obterem subclassificações dos custos variáveis e dos custos fixos.
Como as variações no nível dos estoques afetam o lucro operacional?			As diferenças são atribuídas à época em que os custos fixos de fabricação se transformam em custos do período.
Produção = Vendas	Igual	Igual	
Produção > Vendas	Menor	Maior	
Produção < Vendas	Maior	Menor	
Quais são os efeitos nas relações de Custo – Volume – Lucro (CVL)?	Direcionadas pelo nível de vendas	Direcionadas pelo nível de vendas e pelo nível de produção	Vantagem para o controle gerencial: os efeitos das variações do nível de produção sobre o lucro operacional são mais fáceis de compreender no custeio variável.

Fonte: Horngren, Foster, Datar (1997, p. 217).

1.3.7. Discutindo a Validade dos Métodos Tradicionais de Custeio

Stark (2007, p. 11) destaca que com o passar dos anos alguns tipos de custeio foram se revelando inadequados à realidade das empresas. Uma das razões para este fato é que os custos do produto não são calculados de

maneira correta, como consequência disto a informação que é gerada não é digna de confiança. Outro fator relevante é que a informação gerada não chega a tempo para que se tome uma decisão, e por último lembra-se que os sistemas estão direcionados para a apresentação de resultados financeiros e não de gestão em si. Desta forma, Stark então afirma que essas são as razões para a obsolescência dos métodos tradicionais de custeio.

O processo de tomada de decisão foi explicitado quando discutiu-se alguns conceitos referentes a administração. Visto a grande importância deste processo, pode-se entender a maneira como Stark vê a questão dos métodos de custeio tradicionais. Todas as informações geradas precisam ser fidedignas, gerando o suporte necessário para a tomada de decisão adequada. Se o método usado para discernimento dos custos não for confiável, a informação gerada pode então ser equivocada, e consequentemente o mesmo ocorrerá com a tomada de decisão.

Carvalho (2002, p. 13) colabora com a visão de Stark destacando que no passado os custos relacionados a um produto ou processo eram facilmente identificados, isso ocorria devido ao fato da pouca variação dos produtos e a baixa complexidade dos processos. Os custos indiretos eram praticamente irrelevantes, sendo por vezes desconsiderados por exercer baixa influência nos resultados. Uma nova realidade é apresentada hoje, alta competitividade, grande aporte de investimentos em novas tecnologias, novas máquinas, novos equipamentos, diversificação de produtos, sendo assim, a interligação de produtos e processos é muito maior, aumentando consideravelmente a relevância dos custos indiretos. Diante desse contexto há uma preocupação muito grande de que os métodos tradicionais de custeio já não demonstrem a real situação de uma organização no que diz respeito aos seus custos. Existe uma insegurança quanto a validade dos métodos tradicionais, isso compromete a análise da real lucratividade de cada produto.

Qual ou quais seriam os motivos de tanta preocupação referentes aos métodos de custeamento utilizados pelas organizações? Além dos motivos já explicitados, é válido lembrar que o ambiente institucional que se apresenta hoje é bastante incerto e competitivo, as decisões precisam ser tomadas com uma rapidez muito grande, o planejamento torna-se mais difícil e

consequentemente existe um risco muito grande da tomada de decisão ser feita de maneira inadequada, tendo o seu resultado fora do esperado ou almejado pelo tomador de decisão. Nesse sentido cresce a importância do conhecimento dos custos, eles precisam ser bem delineados e detalhados de forma a fornecer informação relevante e fidedigna para quem irá tomar decisões. A manutenção e crescimento da empresa dentro do mercado estão relacionados com o conhecimento adequado, bem como a boa utilização dos seus custos.

Sobre este fato Nakagawa (1991, apud Bruni e Famá, 2011, p. 141) também coloca alguns comentários que preocupam os gestores e que se referem aos métodos tradicionais de custeio:

- Os sistemas tradicionais de rateio têm gerado distorções no custo dos produtos ao alocarem os Custos Indiretos de Fabricação (CIF) utilizando critérios de rateio geralmente arbitrários, além de um número muito pequeno de bases de apropriação;
- Enquanto os Custos Indiretos de Fabricação (CIF) vem crescendo, as bases utilizadas para sua apropriação vêm diminuindo sensivelmente, não só aumentando as taxas de aplicação desses custos, como também aumentando os riscos de erros na apuração do custo do produto;
- Os sistemas tradicionais não permitem a identificação e eliminação de atividade que não agregam valor ao produto, além de induzirem a produção em larga escala com a finalidade de diluir os custos fixos, gerando, assim, estoques excessivos;
- Os custos da qualidade, em termos de falhas internas e externas, prevenção e avaliação, não são identificados e mensurados pelos sistemas atuais;
- Há uma preocupação por parte dos sistemas atuais com os custos correntes de produção, em detrimento do estudo do efeito do custo no ciclo de vida do produto, desconsiderando, nas análises, o custo-meta que permitiria a análise da viabilidade do produto no mercado;
- As mensurações de desempenho feitas pelos sistemas atuais podem ser conflitantes com os objetivos estratégicos da organização;

- O crescimento da diversidade de produtos e modelos fabricados na mesma planta, o que requer a melhoria da precisão dos critérios de custeio;
- Os sistemas atuais não permitem avaliar adequadamente desempenhos operacionais não mensuráveis financeiramente, tais como: qualidade, flexibilidade, ciclo de produção e atendimento de ordens;

1.3.8. Markup

O termo markup, do inglês marca acima, traz a concepção de um valor ou percentual encontrado a partir dos gastos gerais apresentados pela organização. Há uma necessidade de se descobrir quanto representa as despesas não relacionadas ao produto, bem como o lucro desejado pelo empresário.

Atkinson (2008, p.251), define markup como sendo o “montante de lucro somado aos custos estimados para a ordem de serviço a fim de obter o preço de oferta”.

Padoveze (2006), diz que markup é uma metodologia para se calcular preços de venda de forma rápida, a partir do custo de cada produto. O conceito de markup parte do pressuposto de que a base para a diferença de preços de venda dos diversos produtos da empresa é o custo por absorção.

Segundo Cogan (2001), markup é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para formação do preço de venda. Esse índice é tal que cobre os impostos e taxas sobre as vendas, as despesas administrativas e de vendas fixas, os custos diretos e indiretos e o lucro desejado.

As definições acima apresentam uma ideia semelhante, porém o comentário do Cogan parece refletir de forma mais clara o que representa o markup. Partindo-se do total dos custos e despesas relacionadas ao produto, visualiza-se a representatividade tanto das despesas relacionadas a venda, administrativas e outras, quanto do lucro almejado pelo empresário.

Ainda de forma mais simples, é interessante que se pense de forma percentual. O preço de venda representa o total (100%). Ao analisar o total dos gastos identificados como sendo referentes ao produto (mão-de-obra direta,

energia elétrica utilizada na produção, gastos com matéria-prima e outros), tem-se uma representatividade dos mesmos em percentual perante o preço de venda final.

O preço de venda final subtraído de todos os gastos relacionados aos produtos, redundará em um valor, também podendo ser representado de maneira percentual. Esse valor encontrado (ou percentual) é o valor do markup, traduzindo, seria a diferença entre o preço de venda e todos os gastos relacionados ao produto. Essa explicação foi mostrada com o intuito de mostrar onde se encontra o markup e o que ele representa, é válido ainda dizer que o markup é normalmente colocado como um índice ou percentual, como bem enfatizado por Cogan.

É importante que se diga que o gestor de custos deve estar bastante atento aos interesses da entidade, pois as mais diversas e variadas situações podem ocorrer. Apresenta-se apenas algumas delas abaixo:

Uma das situações passíveis de acontecer seria o fato de o empresário desejar diminuir ou aumentar os seus dividendos. Caso o mesmo queira aumentar o seu montante de dividendos, o percentual do markup irá aumentar e os gastos relacionados ao produto irão diminuir percentualmente. Caso o mesmo queira diminuir os seus dividendos, ocorrerá o contrário, o percentual do markup irá diminuir e os gastos com o produto irão aumentar percentualmente. Repare que para esta situação os gastos, quantitativamente falando, continuam os mesmo, porém a sua representatividade em percentual variam para mais ou para menos a depender do que ocorrer com os valores dos dividendos alocados ao empresário. Situação semelhante ocorreria caso houvesse variação nos gastos não relacionados ao produto, representados aqui pelos gastos administrativos e de vendas.

Caso haja um desejo pela diminuição dos custos relacionados ao produto, sendo assim, sua representatividade sobre o total diminuiria e consequentemente o percentual identificado como pertencente ao markup aumentaria. O contrário também é bastante válido, ou seja, para um aumento nas despesas e custos identificados como sendo dos produtos, uma diminuição percentual dos gastos não relacionados ao produto e dividendos dos sócios da

empresa. Perceba mais uma vez que não há aqui uma variação quantitativa daquilo que representa o markup, e sim uma variação percentual.

Uma terceira situação, também bastante relevante, seria o desejo por aumentar o preço de venda. Para um aumento do preço de venda, o percentual aplicado sobre o mesmo precisará ser repassado para um dos pontos relacionados a sua formação. Neste ponto podem acontecer as mais diversas situações, como aumento das despesas com pessoal, aumentos nos gastos com marketing, aumento do custo da matéria-prima, acréscimo na utilização da energia elétrica, aumentos nos dividendos auferidos pelos empresários e outras situação possíveis dentro de uma organização.

Apesar das diversas possibilidades existentes, fica claro o conceito de markup e qual o seu intuito, qual o seu objetivo. Ele é um índice ou percentual aplicado sobre os gastos relacionados ao produto, capaz de suprir os pagamentos das despesas não relacionadas ao produto (de vendas e administrativas), bem como pagar os dividendos almejados pelo empresário. Fazendo a adição, tem-se que os gastos relacionados aos produtos mais os gastos não relacionados ao produto e dividendos, será igual ao preço de venda do produto ou serviço.

Como visto acima, o markup é bastante relevante na tomada de decisões. Se o markup é calculado a mais, então a entidade começará a perder a sua competitividade no mercado, pois os seus preços praticados estarão maiores do que a concorrência. Se ocorrer o contrário, o markup for calculado a menos, de início a empresa não sentirá tanto, mas em pouco tempo serão notáveis os prejuízos e a mesma como consequência disto não obterá lucro.

Bruni e Famá (2004, p. 340 - 345) colocam que o markup pode ser calculado sobre o custo variável, sobre o gasto variável (custos e despesas variáveis) e sobre o gasto integral da empresa. Apenas citando as expressões e lembrando do que já foi dito anteriormente com relação as diferenciações entre gastos, despesas e custos, já pode-se perceber o que elas representam. Os mesmos autores ainda comentam que o markup pode ser divisor ou multiplicador, segue a seguir as fórmulas referentes aos mesmos.

Quadro 02: Aplicações de Markups

Mark-up sobre o Custo Variável	
Multiplicador:	Mark-up = Preço de Venda / Custo Variável Mark-up = 1 / (1 – Soma Taxas Percentuais)
Divisor:	Mark-up = Custo Variável / Preço de Venda Mark-up = 1 – Soma Taxas Percentuais
Mark-up sobre o Gasto Variável	
Multiplicador:	Mark-up = Preço de Venda / Gasto Variável
Divisor:	Mark-up = Gasto Variável / Preço de Venda
Mark-up sobre o Gasto Integral	
Multiplicador:	Mark-up = Preço de Venda / Gasto total
Divisor:	Mark-up = Gasto total / Preço de Venda

Fonte: Bruni; Famá (2004)

O markup ainda pode ser visto como genérico ou por produto. Para a primeira hipótese, ele é calculado considerando todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa, sendo assim tem-se um markup que é representativo para toda a organização. Para a segunda hipótese tem-se um markup que é feito separadamente para cada produto ou serviço existente dentro da entidade em questão.

O markup genérico é mais simples de ser utilizado, sendo também muito mais utilizado do que o markup por produto, visto a sua maior facilidade. Para a utilização do markup produto, fatalmente haveria também a utilização dos rateios, anteriormente comentados e que geram uma certa arbitrariedade nos custos dos produtos.

Finalizando os comentários a respeito do chamado markup, é importante trazer algumas aplicações ao setor hoteleiro, tema em questão neste trabalho. A boa utilização do markup pode redundar em decisões tomadas de maneira adequada, para que isso ocorra é necessário saber delinear de forma correta todos os gastos que se tem com os produtos, os gastos que não fazem parte da formação do produto e também do lucro almejado pelo empresário, ele não poderá ser algo inviável.

É bastante evidente que o gestor hoteleiro visa o maior lucro possível para a organização que administra, sendo assim, um bom conhecimento do markup da entidade poderá levá-lo a tomar decisões de maneira mais acertada, sendo o risco bem menor.

1.3.9. Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

Esse é um conceito que faz parte do método de custeio variável. De grande importância para a tomada de decisões por parte do gestor da organização. Apurando a diferença entre preço de venda unitário e o custo variável unitário, tem-se a margem de contribuição unitária.

A margem de contribuição pode ser dada de forma unitária como explicada acima ou então em sua forma total, apurando o total vendido menos o total de custos variáveis, tem-se a margem de contribuição total. Apurando de uma forma ainda mais simplificada, se a partir do preço de venda unitário fosse feita a multiplicação pela quantidade vendida, ter-se-ia a margem de contribuição total.

Para a margem de contribuição, seja ela unitária ou total, não cabe comentários sobre os gastos fixos, como já visto eles serão deduzidos no resultado, lembrando que aqui está se tratando do custeio variável e não do custeio por absorção.

Segundo Padoveze (2006, p. 279), a margem de contribuição é a margem bruta e é o preço de venda unitário do produto subtraído dos gastos variáveis devidos para produzir e vender o produto.

Para Hansen e Mowen (2003, p. 594), a margem de contribuição é a receita de vendas menos o total de custo variável. Dutra (2003, p. 349) ainda comenta que a margem de contribuição também pode ser chamada de receita marginal ou margem de segurança. Para esse autor, a receita marginal é aquilo que resta da receita total após subtração de todos os gastos variáveis totais para produzir e vender, tendo a utilidade de absorver custos e despesas fixas a partir de então.

Stark (2007, p. 170), comenta que a margem de segurança nada mais é que “a diferença entre preço de venda do produto e o custo variável associado

a cada produto, isso representa a contribuição que cada unidade traz à empresa para cobrir os custos fixos e gerar lucro". Esse é um conceito bastante semelhante ao dado por Dutra, o qual enfatiza não só o que é a receita marginal, mas também qual a sua finalidade.

É válido lembrar, como bem enfatiza Dutra, que o valor da margem de contribuição terá a finalidade de cobrir todos os gastos fixos incorridos pela organização e ainda gerar lucro ao proprietário da mesma. Caso a margem de contribuição esteja igual ao valor dos gastos fixos, o resultado será igual a zero, diz-se então que a empresa encontra-se no seu ponto de equilíbrio, onde não há nem lucro, nem prejuízo.

Para Padoveze (2006, p. 278 - 279) o ponto de equilíbrio mostra, em termos quantitativos, o volume de mercadorias ou serviços que a empresa necessita produzir ou vender com a finalidade de pagamento de todos os gastos fixos, sem contar os gastos variáveis, necessários para fabricar e vender o produto e já contabilizados anteriormente. Deve-se lembrar que no ponto de equilíbrio, não há lucro, todo o valor recebido com a venda é destinado a cobrir os gastos fixos e variáveis.

No que tange a este ponto, Stark (2006, p. 171) diz que o ponto de equilíbrio operacional é o patamar de vendas devido para pagamento de todos os custos operacionais. Através do mesmo pode-se avaliar a lucratividade da organização por meio dos mais diversos níveis de vendas.

Para que haja lucros, a organização deverá aumentar sua quantidade produzida, os gastos variáveis também sofrerão acréscimo, porém, os gastos fixos, de uma forma geral, permanecerão inalterados, visto que possuem um comportamento estático perante o aumento da produção.

O terceiro conceito relevante neste tópico é o de alavancagem operacional, que nada mais é que o aumento do lucro total através do acréscimo na produção e venda dos produtos ou serviços. Para Padoveze (2006, p. 279), o conceito de alavancagem operacional "é um conceito dependente da margem de contribuição, ou seja, do impacto dos custos e das despesas variáveis sobre o preço de venda unitário e dos valores dos custos e das despesas fixas".

Para Dutra (2003, p. 345), o grau de alavancagem operacional é “a relação entre o acréscimo proporcional de lucro e o de produção física ou de receita total, tendo como referência o nível de operação normal”. Este indicador pode ser visto em qualquer ponto a partir da margem de segurança até a capacidade máxima de produção e venda da organização. A determinação da alavancagem operacional será determinada pelo aumento na produção o que implicará em um aumento do lucro.

Os três indicadores tratados até aqui possuem grande relevância na tomada de decisões por parte do gestor. A viabilidade de produção de determinado produto ou prestação de um serviço pode ser evidenciada através do cálculo desses índices.

Como a temática principal deste trabalho é o setor de hospitalidade, mais especificamente, o setor hoteleiro na cidade de Campo Grande no estado do Mato Grosso do Sul e levando em consideração que os dados que ora serão tratados em breve são, em sua grande parte, pouco quantitativos e mais qualitativos, relata-se abaixo apenas um exemplo básico que engloba alguns itens tratados até aqui. Através do exemplo, será evidenciado o quanto é valioso entender e ter em mãos dados precisos a respeito de ponto de equilíbrio, margem de contribuição, alavancagem operacional e outros dados que possam ser relevantes para a organização.

Considerando uma empresa hoteleira onde houve um investimento (I) igual a R$ 10.000,00 (dez mil reais), onde o preço de venda (PV) de uma unidade habitacional equivale a R$ 100,00 (cem reais) a diária, que o custo unitário variável (CV) de cada unidade equivale a R$ 75,00 (setenta e cinco reais) e custo fixo total (CF) é igual a R$ 4.000,00 (quatro mil reais). Lembrando ainda uma quantidade normal de quartos igual a 200 unidades. Através de dois quadros explicativos, fica evidente o resultado das variações tanto de preço de venda das unidades habitacionais, como na quantidade de unidades habitacionais.

Quadro 03: Variações na Quantidade

Itens	Variações de Quantidade				
	-50%	-25%	Normal	25%	50%
Preço de Venda	**R$ 100,00**	**R$ 100,00**	**R$ 100,00**	**R$ 100,00**	**R$ 100,00**
Quantidade	100	150	200	250	300
(=) Receita Total	R$ 10.000,00	R$ 15.000,00	R$ 20.000,00	R$ 25.000,00	R$ 30.000,00
(-) Custos Variáveis Totais	R$ 7.500,00	R$ 11.250,00	R$ 15.000,00	R$ 18.750,00	R$ 22.500,00
(=) Margem de Contribuição	R$ 2.500,00	R$ 3.750,00	R$ 5.000,00	R$ 6.250,00	R$ 7.500,00
(-) Custos Fixos	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
(=) Lucro	-R$ 1.500,00	-R$ 250,00	R$ 1.000,00	R$ 2.250,00	R$ 3.500,00
Rentabilidade (L x 100/ I)	-15%	-3%	10%	23%	35%
Lucratividade (L x 100/ RT)	-15,00%	-1,67%	5,00%	9,00%	11,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Como dito anteriormente a receita marginal pode ser calculada de forma tanto unitária quanto total. Apenas para que se entenda bem o conceito da mesma de forma unitária, diz-se:

Quadro 04: Margem de Contribuição Unitária

Preço de Venda unitário	R$ 100,00	(100%)
(-) Custo Variável unitário	R$ 75,00	(75%)
(=) Margem de Contribuição Unitária	R$ 25,00	(25%)

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Repare que a margem de contribuição unitária representa 25% do preço de venda unitário, isso é evidenciado da mesma forma quando faz-se o cálculo para o índice de forma total. Veja por exemplo o cálculo feito para uma quantidade de 200 unidades habitacionais ocupadas diariamente:

Quadro 05: Margem de Contribuição Total

Receita Total	R$ 20.000,00	100%
(-) Custos Variáveis totais	R$ 15.000,00	75%
(=) Margem de Contribuição Total	R$ 5.000,00	25%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Ainda com relação a margem de segurança é importante lembrar que o aumento ou diminuição da quantidade vendida não influenciará nessa proporcionalidade que se está a comentar. A quantidade ofertada e vendida

influenciará sim para o cálculo do ponto de equilíbrio e principalmente para determinar o grau de alavancagem operacional.

Para o cálculo do ponto de equilíbrio, utiliza-se o mesmo raciocínio usado na margem de contribuição. Considerando que o resultado terá que ser igual a 0 (zero), então o valor do ponto de equilíbrio precisa ser o mesmo dos gastos fixos, na ocasião citada, igual a R$ 4.000,00 (quatro mil reais). Tem-se então o cálculo abaixo:

Quadro 06: Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Receita Total	R$ 16.000,00	100%
(-) Custos Variáveis totais	R$ 12.000,00	75%
(=) Margem de Contribuição Total	R$ 4.000,00	25%
(-) Custos Fixos	R$ 4.000,00	25%
(=) Resultado	R$ 0	

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Como se pode perceber o ponto de equilíbrio nada mais é que o momento em que todas as receitas são iguais a todas as despesas. É evidente que nenhum empresário que se preze deseja uma situação como essa, sendo assim, para que haja lucro, é necessário alavancar operacionalmente a organização, aumentar a produção e consequentemente a venda dos produtos ou serviços.

O cálculo do ponto de equilíbrio pode ser feito através da divisão do total dos Custos Fixos pela Margem de Contribuição Unitária, sendo assim segue a divisão de R$ 4.000,00 por 25, sendo o Ponto de Equilíbrio igual a 160 unidades habitacionais.

Para o exemplo dado aqui, no momento em que o hotel passa a ofertar 161 unidades habitacionais, então o gestor ou administrador da empresa já começará a obter lucro. Isso fica bem evidenciado através do quadro apresentado.

A seguir o segundo quadro proposto como exemplo:

Quadro 07: Variações de Preço

Itens	Variações de Preço				
	-40%	-20%	Normal	20%	40%
Preço de Venda	**R$ 60,00**	**R$ 80,00**	**R$ 100,00**	**R$ 120,00**	**R$ 140,00**
Quantidade	200	200	200	200	200
(=) Receita Total	R$ 12.000,00	R$ 16.000,00	R$ 20.000,00	R$ 24.000,00	R$ 28.000,00
(-) Custos Variáveis Totais	R$ 9.000,00	R$ 12.000,00	R$ 15.000,00	R$ 18.000,00	R$ 21.000,00
(=) Margem de Contribuição	R$ 3.000,00	R$ 4.000,00	R$ 5.000,00	R$ 6.000,00	R$ 7.000,00
(-) Custos Fixos	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
(=) Lucro	-R$ 1.000,00	R$ -	R$ 1.000,00	R$ 2.000,00	R$ 3.000,00
Rentabilidade (L x 100/ I)	-10%	0%	10%	20%	30%
Lucratividade (L x 100/ RT)	-8,33%	0,00%	5,00%	8,33%	10,71%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A diferença deste segundo quadro para o primeiro é que aqui há uma variação no preço da unidade habitacional, enquanto que no primeiro havia uma variação na quantidade ofertada vendida de unidades habitacionais. O raciocínio para este é mesmo, sendo assim, a margem de segurança novamente representa 25% do preço de venda, tanto para o cálculo de forma unitária, como para o cálculo da forma total.

Poder-se-ia também elaborar um quadro onde houvesse tanto variação concomitante de quantidade e preço, porém o objetivo não é permanecer nas análises das variações e sim, gerar um entendimento do quanto é necessário avaliar as mudanças que ocorrem dentro das organizações.

Como se está a tratar da organização hoteleira, essa situação não é diferente, a variação do preço para mais acarretará um aumento de receita, porém se a quantidade ocupada dentro do hotel diminuir por causa desta decisão, a depender do tamanho dessa diminuição isso poderá trazer maiores, iguais ou menores lucros para a organização. Isso dito, apenas como exemplo, parece ficar claro que toda e qualquer decisão de aumento ou diminuição de preços ou da quantidade ofertada de quartos de hotel, influenciará de forma bem visível no resultado final da empresa.

CAPÍTULO 02 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a apresentação e descrição da temática, bem como do problema que se busca possíveis soluções, ou pelo menos sugestões de melhoria e do referencial teórico referente ao tema, tem-se agora um capítulo destinado aos procedimentos metodológicos, nele estão descritos como ocorreu a pesquisa, os métodos que foram utilizados, os objetivos que se deseja alcançar, as questões que irão balizar e dar um norte onde o trabalho deseja chegar e por fim quais os procedimentos de coleta e análise dos dados utilizados para alcançar o alvo proposto de início.

2.1. O MÉTODO

Segundo Cláudia Dias e Denise Fernandes (Brasília, 2000), “método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento”. A partir desta definição tem-se método científico como a junção de fatos e análises com o alvo de atingir o conhecimento.

O método científico é o “conjunto de processos ou operações mentais que devem ser empregados na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa” (O que é Método Científico, 2009).

Comumente coloca-se as expressões Metodologia e Método como tendo semelhante significado e realmente se parecem bastante, porém Collis e Hussey (2005, p. 61) trazem em seu livro uma diferença importante, eles afirmam ser a metodologia uma forma mais geral e abrangente de se abordar o processo de pesquisa, ou seja, envolveria todos os fatores que a pesquisa abarca. De outra forma método é definido pelos mesmos autores como sendo algo mais restrito, algo mais próximo das várias maneiras de coletar e analisar dados. Sendo assim, pode-se inferir que a diferença entre os dois termos citados acima está na abrangência, enquanto o primeiro abarca o processo como um todo, o segundo está restrito a apenas uma parcela do processo.

Beuren (2006, apud Pereira, 2009) enfatiza que a metodologia da pesquisa é traduzida com base no problema formulado, requerendo ou não a

elaboração de hipóteses, que compreende além da caracterização formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do panorama teórico. Sendo assim para cada temática há uma metodologia da pesquisa, com as suas variantes e seus instrumentos que serão utilizados para o alcance dos resultados esperados com a pesquisa colocada em questão. Demo (2001) ainda acrescenta que a metodologia corresponde a sistemática utilizada pelos pesquisadores para obtenção de conhecimento.

Considerando a classificação dado por Demo (2002, p.22), onde o autor traz a diferença entre os diversos tipos de pesquisa, colocando que a mesma pode ser teórica, metodológica, empírica ou prática, tem-se que a pesquisa aqui tratada neste trabalho se constitui teórica e empírica. Teórica, pois serão utilizados os mais diversos conceitos, ideias, teorias e termos técnicos da contabilidade de custos para a descoberta e identificação dos itens relevantes para a formação do preço das diárias dos empreendimentos hoteleiros. Empírica, pois produz e analisa dados. Serão coletados os mais diversos dados junto às organizações para formação de ideias ou conclusões sobre a temática.

Tomando por base a classificação dada pela Vergara (2007), que traduz a pesquisa em quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se que a pesquisa ora apresentada será quanto aos fins, exploratória e descritiva.

A pesquisa descritiva possui a característica de observar, registrar, analisar, correlacionar fatos ou fenômenos, não havendo manipulação dos mesmos. Através desse tipo de frequência busca-se visualizar com que frequência determinado fenômeno ocorre, a relação e conexão que possui com outros. Para Oliveira (1999) o estudo descritivo é o mais indicado na ocasião em que se busca melhor compreensão no que diz respeito ao comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinados fenômenos.

A pesquisa possui caráter descritivo, pois busca avaliar e, para isso, descrever como que se encontra a atividade hoteleira na cidade de Campo Grande (MS), bem como a empresa hoteleira em si e por fim buscar respostas sobre a forma como tem sido tratada a questão da precificação de diárias e os seus itens mais relevantes. O caráter exploratório da pesquisa está relacionado

ao fato de estudar a fundo o problema de pesquisa e buscar resposta para o mesmo.

A abordagem que se deseja adotar para este estudo é qualitativa. Collis e Hussey tratam os dados qualitativos como sendo fenomenológico e os dados quantitativos como sendo positivista. A tabela abaixo traduz um pouco do pensamento dos autores:

Tabela 01 – Características dos dois principais Paradigmas

Paradigma Positivista	Paradigma Fenomenológico
Tende a produzir dados quantitativos	Tende a produzir dados qualitativos
Usa amostras grandes	Usa amostras pequenas
Interessa-se por testes de hipóteses	Interessa-se por geração de teorias
Os dados são altamente específicos e precisos	Os dados são plenos de significados e subjetivos
A localização é artificial	A localização é natural
A confiabilidade é alta	A confiabilidade é baixa
A validade é baixa	A validade é alta
Generaliza de amostra para população	Generaliza de um cenário para outro

Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 61)

De acordo com o que pensa Creswell (2007), o trabalho ora descrito terá um caráter qualitativo, utilizando-se de uma vasta carga teórica de termos da contabilidade de custos, baseada em dados secundários e também através do contato do pesquisador com os gestores dos empreendimentos hoteleiros, buscando averiguar os fatores que possuem maior importância na formação do preço das diárias. Se a pesquisa fosse quantitativa, os dados certamente passariam por uma análise de resultados matemáticos e de variáveis equacionais.

É preciso deixar bastante evidente o porquê não se tratar de um trabalho com utilização de dados quantitativos, sendo que essa seria a relação mais lógica, analisando a utilização de dados relativos a custos e despesas inerentes às organizações.

Inicialmente pensou-se em elaborar um trabalho junto às empresas onde ficasse exposto não só quais seriam os custos e despesas mais relevantes, mas também os valores referentes aos mesmos. Não há dúvida de que esse caminho era o melhor a ser trilhado, provavelmente ao final do trabalho tornar-se-ia claro quais eram os custos mais relevantes e também se a utilização dos mesmos estaria sendo feita de forma adequada, visto o tamanho dos gastos.

Dois demonstrativos essencialmente contábeis podem servir como exemplo nesta situação, um deles é o Balanço Patrimonial, demonstrativo contábil que evidencia a situação patrimonial de uma organização, nele são explícitos todos os recursos que a empresa tem, como eles foram adquiridos e investidos na mesma. Através da análise de um demonstrativo deste porte das organizações estudadas, algumas conclusões no que diz respeito à origem e alocação dos recursos poderiam ser tiradas.

O segundo demonstrativo contábil é a demonstração de resultado, nela são explícitas todas as operações da empresa durante um determinado exercício, de forma a evidenciar o resultado (lucro ou prejuízo) da organização dentro do período analisado. Obtendo-se esse demonstrativo, facilitaria o entendimento de onde estão sendo alocadas a maior quantidade de despesas, bem como a representatividade das mesmas em relação às receitas obtidas pela organização.

Todos os dois demonstrativos acima citados apresentam dados qualitativos e quantitativos, de posse dos mesmos poder-se-ia fazer um trabalho também de caráter quantitativo. O percalço encontrado foi que os empresários não liberam esse tipo de dados para análise, foi feita intervenção junto a presidente da Associação Brasileira de Indústria Hoteleira em Campo Grande, sendo liberada a ida junto aos empresários para aplicação de questionários, questionários esses compostos, em sua grande parte, por dados qualitativos.

É importante também que se diga que, mediante o parâmetro utilizado de aplicação do questionário apenas nos hotéis na época relacionados como associados da ABIH, sendo um total de apenas 20 (vinte) hotéis, dos quais somente 16 (dezesseis) responderam ao questionário.

Não havendo possibilidade de utilização de dados quantitativos, começou-se a busca por um trabalho ainda no campo da formação de preços, mas que se utilizasse basicamente de dados qualitativos. Encontrou-se através da busca por trabalhos na área de formação de preços, uma dissertação feita junto a Universidade do Vale do Itajaí (Santa Catarina) com autoria de Nádia Vasconcelos Schroeder, realizado no ano de 2007. O trabalho citado trás a evidenciação de como é realizada a formação dos preços dos meios de

hospedagem localizados no Planalto Norte Catarinense, utilizando-se apenas de dados qualitativos e evidenciando quais são os fatores mais importantes na formação deste preço.

Para o trabalho realizado aqui, a intenção é bastante semelhante, o questionário foi adaptado em alguns pontos julgados relevantes na realização da pesquisa e desta forma buscar-se-á definir que gastos seriam os mais relevantes para a formação dos preços das diárias dos hotéis de Campo Grande – MS.

Os dados quantitativos trazem especificidade e precisão aos dados e os dados qualitativos trazem qualidade e profundidade aos dados. É evidente que todo empresário deseja uma melhor distribuição de seus custos com vistas a garantir a eficiência da sua organização e melhor aproveitar as suas receitas. Sendo assim optou-se pela profundidade dos dados, para se encontrar possíveis soluções para o problema proposto.

É primordial que se garanta a integridade, confiabilidade e validade dos dados, eles possuem uma carga de significados bastante valiosa e contribuíram para alcançar os resultados pretendidos.

Como dito a pouco, muitas informações foram obtidas através de questionários, porém o aspecto da observação se faz importante, visto que pode acarretar em situações antes não pensadas.

De acordo com Vergara (2007), o estudo quanto aos meios será uma pesquisa de campo, por ser realizada em um ambiente não controlado pelo pesquisador; bibliográfica, por buscar dados secundários em artigos, teses, livros e revistas especializadas, estudo de caso, por estudar casos diversos em uma mesma localidade.

As técnicas de pesquisa a serem utilizadas serão a coleta de dados através de fontes bibliográficas e aplicação de questionários (aberto e fechado), bem como outras informações obtidas a partir da visualização dos fatos e das empresas presentes no setor tratado.

2.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar os fatores mais relevantes na formação do preço das diárias dos hotéis de Campo Grande - MS, utilizando alguns conceitos referentes a Contabilidade de Custos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever como se encontra a atividade das organizações hoteleiras na cidade de Campo Grande – MS, através de aspectos sociais, econômicos e financeiros;
- Caracterizar os empreendimentos hoteleiros de Campo Grande – MS no que diz respeito a sua administração, corpo de funcionários, capacidade instalada, taxa de ocupação, terceirização, quanto aos motivos de hospedagem e serviços oferecidos;
- Avaliar as informações, dentro dos empreendimentos hoteleiros referentes aos sistemas de custeio, custos, precificação das diárias, políticas de desconto, concorrência, margem de contribuição e ponto de equilíbrio;
- Propor modelo de forma a simular situações de formação de preço para a organização hoteleira;

2.3. QUESTÕES NORTEADORAS

É importante que o tema esteja bem delimitado, é bom que se diga o que se pretende fazer e quais os passos que serão dados para se alcançar os objetivos propostos, para isso foram formuladas algumas questões norteadoras:

- Como se encontra a atividade hoteleira na cidade de Campo Grande – MS?

- Qual a caracterização dada atualmente para a empresa hoteleira de Campo Grande – MS?
- Quais os fatores mais relevantes na formação do preço das diárias dos hotéis de Campo Grande – MS?

2.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com a finalidade de realização da pesquisa, utilizou-se dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através da realização de questionários juntos aos gestores dos empreendimentos hoteleiros pesquisados, desta forma os dados foram organizados com vistas a solução da problemática.

Pensou-se ser melhor fazer a pesquisa apenas para a cidade de Campo Grande. Para formação de parâmetro, buscou-se junto a ABIH (Associação Brasileira de Indústria Hoteleira) estadual, todos os hotéis e pousadas até o momento associados. Desta forma foi apresentada uma lista contendo o nome e algumas informações que diziam respeito a 20 (vinte) empreendimentos hoteleiros presentes na cidade. É bastante claro que a cidade apresenta muitos outros hotéis, porém visando facilitar o trabalho e deixar uma amostra que fosse representativa do total, estabeleceu-se que seriam todos os hotéis associados a ABIH.

Os dados referentes ao questionário foram coletados no segundo semestre do ano de 2011, mais especificamente nos meses de julho, agosto e setembro. O pesquisador se dirigiu a cada um dos estabelecimentos hoteleiros com os questionários impressos e entregou ao gestor. Foi dado um prazo para que cada gestor, proprietário (ou outro responsável) pudesse responder ao questionário. O pesquisador realizou nova visita aos estabelecimentos para recolher os questionários devidamente respondidos.

Dos vinte hotéis pesquisados e entrevistados, apenas um deles se recusou a responder ao questionário, visto a empresária pensar não ser relevante a pesquisa e ter por hábito, não responder a questionários. Outros 3 (três) hotéis não responderam em tempo oportuno ao questionário. Sendo

assim, a pesquisa está formada então por 16 hotéis, os quais responderam ao questionário.

O questionário está elaborado com perguntas abertas e fechadas que dizem respeito ao entrevistado (normalmente um dos sócios da organização), a caracterização da empresa e consequente relação com a temática em questão: formação de preço de diária. Sendo assim, segue no desenvolvimento do trabalho, todos os dados encontrados e em seguida seu devido manuseio para a formação das devidas informações.

Há uma pergunta no questionário que trata da utilização do nome ou não dos empreendimentos hoteleiros. Visto que alguns respondentes colocaram que sim (poderia citar o nome da organização) e outros deixaram evidente que não (preferia que o nome não fosse citado), então será adotado o critério da não utilização do nome de nenhuma das organizações hoteleiras. Ao final do trabalho, em anexo, há a relação dos hotéis pesquisados, porém não se fará menção específica a nenhum deles durante a apresentação e análise dos dados. Busca-se com isso informações que sejam relevantes para a hotelaria e turismo da cidade e do estado, de uma forma abrangente e não específica.

Para a formação do referencial teórico, foram utilizados dados secundários contidos em livros, artigos, dissertações, teses, periódicos e outros materiais da área em estudo. Buscou-se nestas fontes o embasamento teórico das seguintes áreas: Turismo, Hotelaria e Contabilidade de Custos, de forma a cooperar na análise dos dados feita posteriormente.

2.5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

De posse dos dados coletados frente aos hotéis pesquisados, os mesmos foram tabulados de forma a traduzir informações que dizem respeito a hotelaria da cidade de Campo Grande, as empresas hoteleiras e principalmente, os dados que respondem ao objetivo geral do trabalho, buscando avaliar os itens mais importantes na análise da precificação das diárias dos hotéis pesquisados. Todos os dados coletados e interpretados foram suportados pela base teórica e buscaram apresentar sugestões de melhoria para o setor pesquisado.

CAPÍTULO 03 - RESULTADOS E DISCUSSÕES DO TRABALHO EMPÍRICO

3.1. Caracterização dos Entrevistados

Sendo em número de 16 (dezesseis) os entrevistados, tem-se que a maioria deles ocupa cargos na administração, gerência ou diretoria dos empreendimentos hoteleiros. O gráfico abaixo evidencia o que se está a dizer sobre os entrevistados, 9 (nove), se colocaram em um desses cargos citados acima. Dos 7 (sete) restantes, 4 (quatro) responderam como sócios da empresa, o que significa dizer que 13 (treze) dos 16 (dezesseis) questionários, mais de 80% dos mesmos, foram respondidos por pessoas que supostamente conhecem a fundo a organização a que gerem, responsáveis pelo processo de gestão e tomada de decisão.

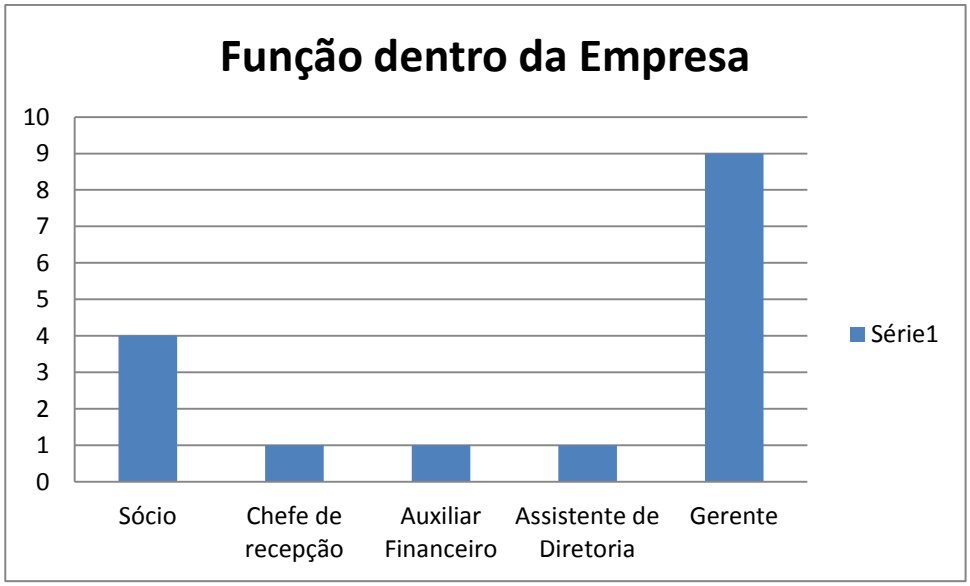

Gráfico 01 - Função dentro da empresa.
Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Ter o questionário respondido por pessoas que são responsáveis pelo processo de gestão da organização traz maior credibilidade ao trabalho.

A segunda pergunta diz respeito a escolaridade dos entrevistados. Nota-se que a maioria deles possui ensino superior, cerca de 68%, e nenhum apresenta apenas o ensino fundamental.

A terceira e última pergunta da caracterização do entrevistado versa sobre ter realizado ou não algum curso na área de hotelaria. O resultado foi que 50% realizaram algum curso dentro da área e 50% não realizaram.

Segue abaixo o gráfico referente a escolaridade dos entrevistados e logo em seguida outro quadro, demonstrando a realização ou não de cursos na área.

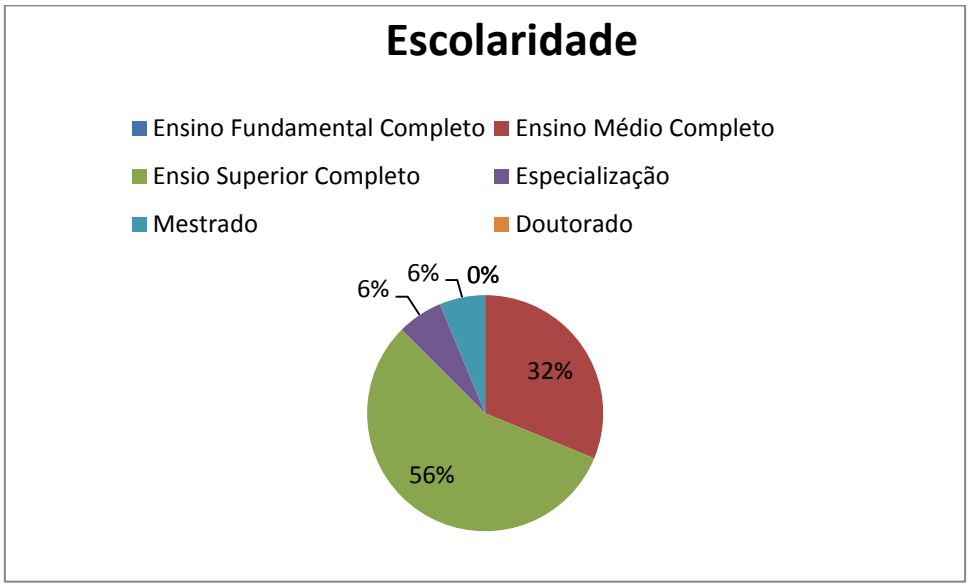

Gráfico 02 - Escolaridade
Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Gráfico 03: Realização de Cursos dentro da Área
Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Sendo assim, percebe-se pessoas, em sua maioria, com ensino superior e a realização ou não de cursos na área encontra-se empatada, visto o mesmo percentual para sim e para não.

3.2. Caracterização das Empresas

Para este ponto foram feitos alguns questionamentos que dizem respeito a empresa em si, alguns fatores como tipo de administração, categoria do empreendimento, tipo de capital utilizado no mesmo, número de funcionários trabalhando, capacidade de receber hóspedes (quantas unidades habitacionais e quantos leitos), taxa de ocupação média do hotel durante o ano, serviços oferecidos pelo hotel, a existência ou não de serviços terceirizados, principal motivo das viagem dos hóspedes do hotel e por fim o porquê da escolha do hotel, ou quais os serviços mais relevantes prestados pelo empreendimento que levariam a escolha pelo mesmo.

Importante começar dizendo que todas as empresas entrevistadas estão localizadas na cidade de Campo Grande, tendo o seu início datado, em sua grande parte da década de 90 ou ainda mais recentes, século XXI. Vale lembrar também que uma das empresas está datada de 1960, sendo bastante antiga, quando comparada com as outras. Segue quadro abaixo.

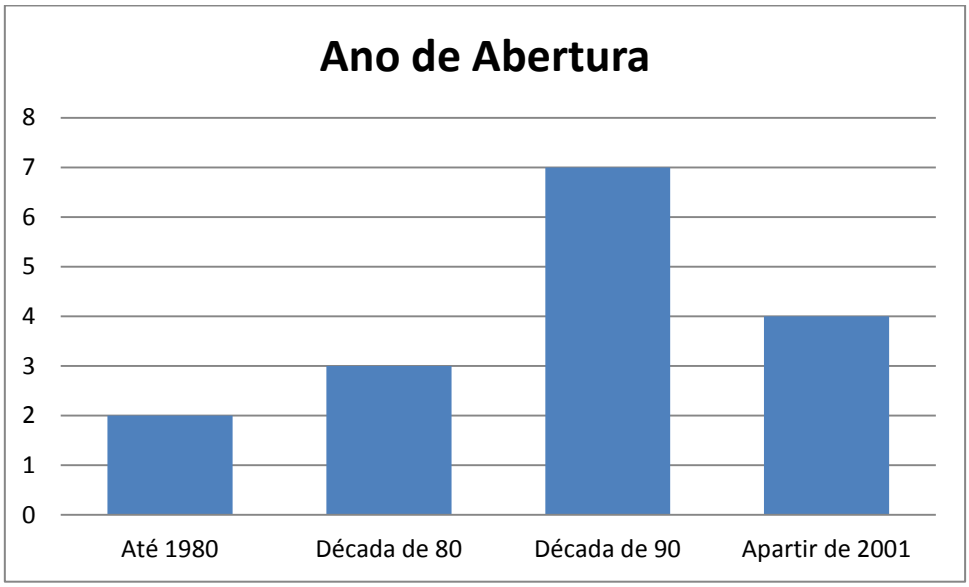

Gráfico 04: Ano de Abertura
Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A partir do gráfico apresentado, percebe-se que 2 (duas) empresas tiveram seu início até 1980, 3 (três) empresas foram iniciadas na década de 80, 7 (sete) na década de 90 e apenas 4 (quatro) já no século vinte e um.

A seguir perguntou-se a respeito do tipo de administração presente nos empreendimentos, podendo ser uma rede ou cadeia de hotéis, uma empresa familiar, administradora ou profissionalizante. O resultado está apresentado abaixo:

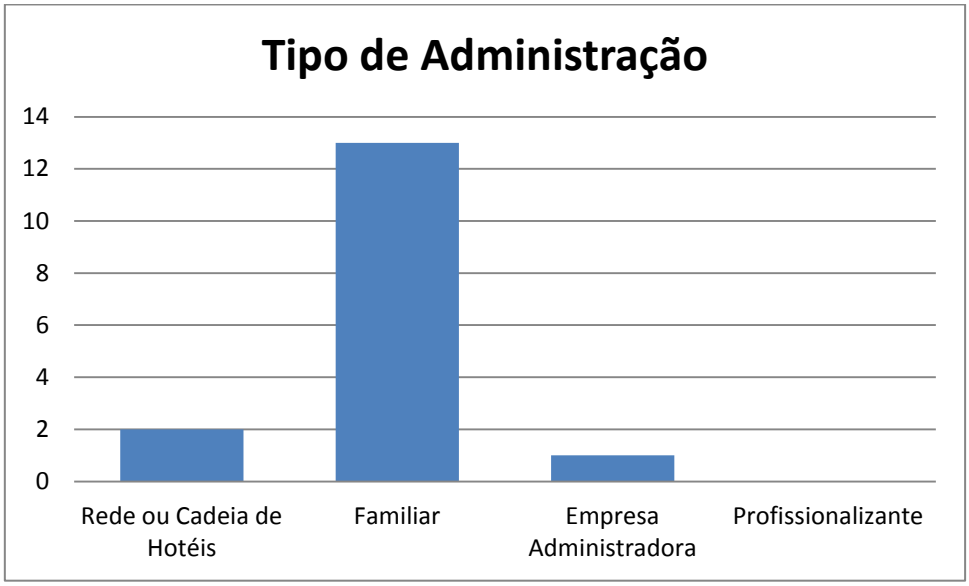

Gráfico 05: Tipo de Administração
Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Como pode-se notar, existe uma grande predominância de hotéis com administração familiar, eles representam mais de 80% dos hotéis pesquisados.

O próximo item se refere a categoria do hotel. De antemão, importa relatar que muitos dos hotéis de Campo Grande (associados ABIH) possuem 3 (três) estrelas.

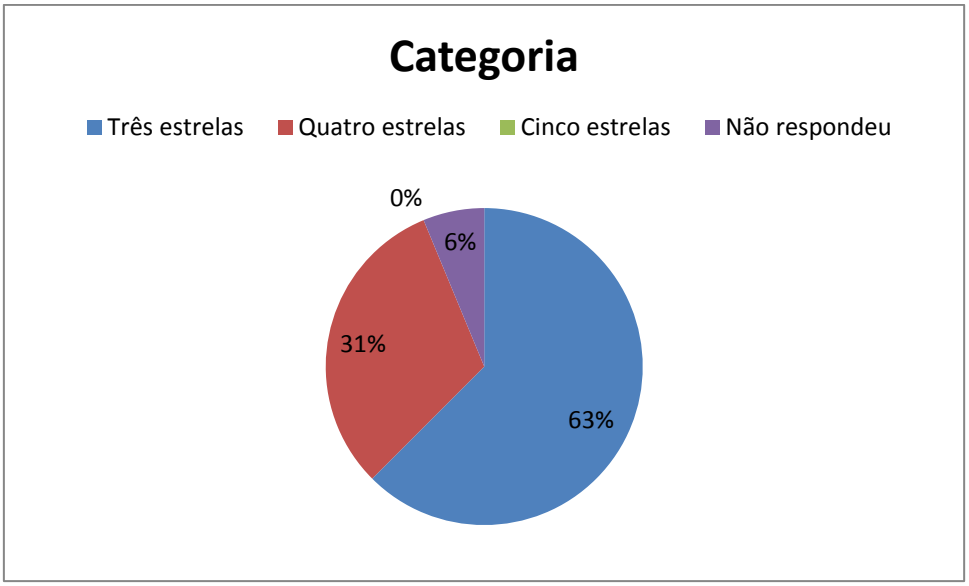

Gráfico 06: Categoria
Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

A partir do gráfico acima, diz-se que 63% dos hotéis pesquisados estão enquadrados na categoria de 3 (três) estrelas, enquanto que 31% são considerados 4 (estrelas). Nenhum hotel entrevistado apresenta uma categoria de 5 (cinco) estrelas.

No que diz respeito ao tipo de capital empregado na organização, tem-se o gráfico a seguir que evidencia se o capital da empresa é nacional privado, nacional estatal, economia mista, multinacional ou outra categoria não citada anteriormente.

Como resultado, mostrou-se que apenas um empreendimento hoteleiro respondeu que o capital não era nacional privado, todos os outros possuem um capital nacional privado. Isso significa dizer que não há hotéis (dentre os trabalhados) que atuem com capital do estado ou capital estrangeiro ou mesmo parte privado e parte estatal, sendo todos controlados através de capital nacional privado.

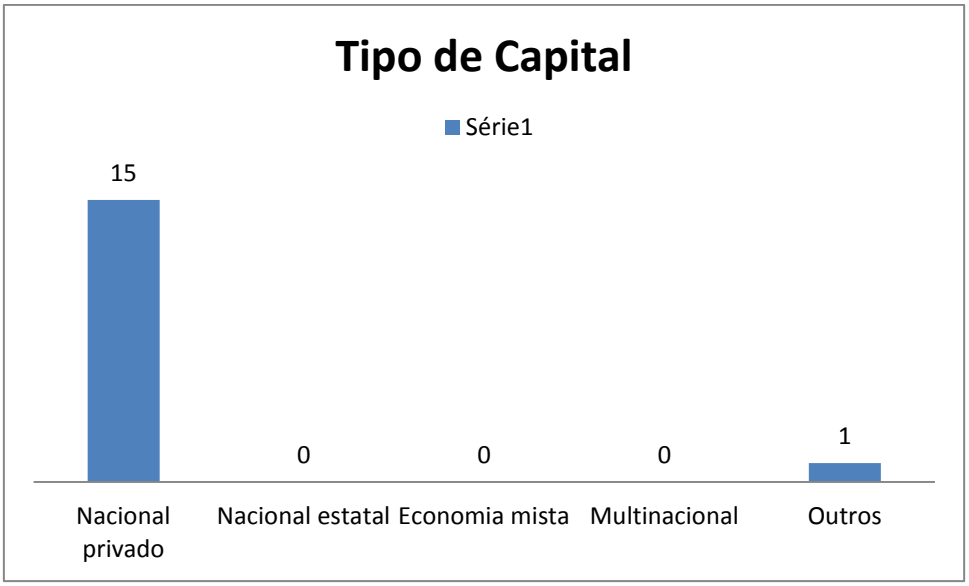

Gráfico 07: Tipo de Capital
Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

O próximo questionamento feito aos entrevistados diz respeito a quantidade de funcionários que trabalham na organização, buscou-se fazer uma distinção da quantidade de pessoas que trabalham na alta e na baixa temporada, porém já se pode perceber que esse quantitativo é pouco variável e em algumas situações, invariável. Abaixo está o gráfico representativo para análise deste fato.

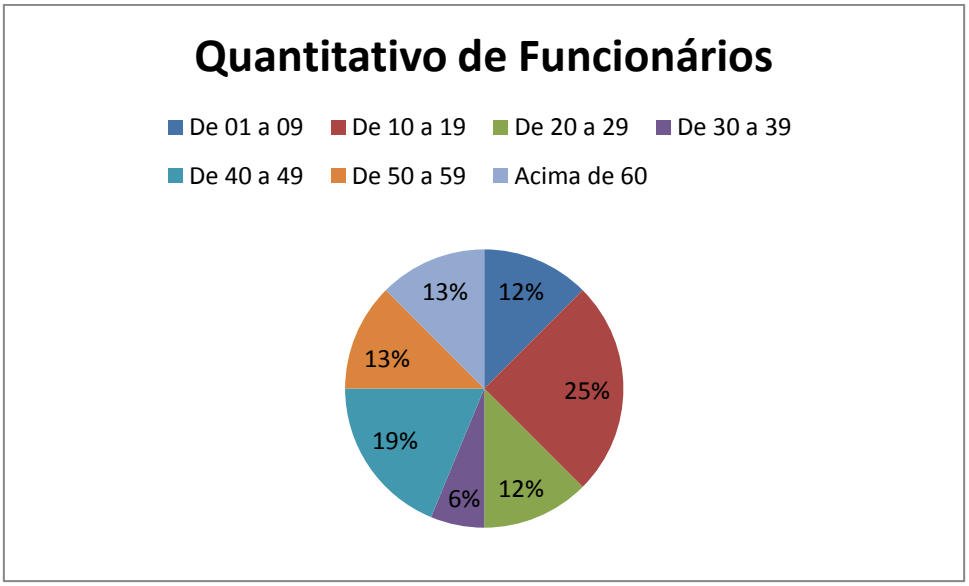

Gráfico 08: Quantitativo de Funcionários
Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Pouco se pode inferir com este gráfico, apenas pode-se dizer que a variabilidade do número de funcionários é muito grande, sendo encontrado, inclusive, que um dos hotéis entrevistados, apresenta em seu corpo de funcionários, 70 (setenta) pessoas, enquanto o hotel que apresenta menos pessoas trabalhando, tem 7 (sete) funcionários.

Quando a quadro apresentado referente ao quantitativo de funcionários é relacionado com a classificação dada pelo SEBRAE em Microempresa (até 9 funcionários), Pequena empresa (entre 10 e 49 funcionários), Média empresa (entre 50 e 99 funcionários) e Grande empresa (a partir de 100 funcionários), forma-se a tabela abaixo.

Tabela 02: Classificação da Amostra segundo o SEBRAE/2006

Classificação Sebrae quanto ao porte	Número de empregados	Número de hotéis pesquisados	%
Microempresa	Até 09	2	12,50%
Pequena empresa	de 10 a 49	10	62,50%
Média empresa	de 50 a 99	4	25,00%
Grande empresa	100 ou mais	0	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Sendo assim apenas 2 (dois) hotéis dentre os pesquisados podem ser classificados como microempresa, isso equivale a 12,5% do total. A maior parte dos hotéis, então, pode ser classificado como pequena empresa, são 10 (dez) hotéis, o que corresponde a 62,5% do total. Ainda restam 4 (quatro) empreendimentos hoteleiros, estes apresentam mais de 50 (cinquenta) pessoas em seu corpo de funcionários, sendo então classificado como média empresa.

De uma forma um tanto quanto simples, quanto maior o hotel, maior a sua capacidade instalada, maior o número de funcionários trabalhando no mesmo. No que diz respeito a capacidade instalada em termos de unidades habitacionais e número de leitos presentes em cada estabelecimento, tem-se os quadros abaixo para visualização.

Tabela 03: Capacidade Instalada em Unidades Habitacionais

Capacidade Instalada Em Unidades Habitacionais	Número de hotéis pesquisados	%
Até 49 Uhs	5	33,33%
De 50 a 99 Uhs	7	46,67%
Acima de 100 Uhs	3	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Tabela 04: Capacidade Instalada em Número de Leitos

Capacidade Instalada Em número de Leitos	Número de hotéis pesquisados	%
Até 99 leitos	4	26,67%
De 100 a 199 leitos	7	46,67%
Acima de 200 leitos	4	26,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Descobriu-se após a realização da pesquisa que um dos entrevistados não havia respondido a este questionamento, portanto, para esta situação estão sendo considerados apenas 15 (quinze) hotéis.

Tratando-se das unidades habitacionais, um terço dos hotéis (5) pesquisados apresentou até 49 unidades, outros 7 (sete) empreendimentos apresentaram que possuem entre 50 e 99 unidades e por fim, mais 3 (três) disseram que a sua empresa tem mais de 100 unidades habitacionais.

Para a capacidade instalada em termos de leitos, 4 (quatro) hotéis apresentaram que tinham até 99 leitos, 7 (sete) disseram ter entre 100 e 199 leitos para hospedagem e mais 4 (quatro) colocaram que o hotel o qual trabalham apresenta mais de 200 leitos para utilização por parte dos hóspedes.

O resultado da pesquisa evidenciou que a maior fatia, ou seja, 46,67% (7) dos meios de hospedagem pesquisados apresentou entre 50 e 99 unidades habitacionais, possuindo entre 100 e 199 leitos a disposição para os seus hóspedes.

A seguir foi perguntado aos responsáveis pelas organizações entrevistadas a respeito da taxa de ocupação média das mesmas, fazendo-se uma diferenciação entre o que ocorre na baixa e na alta temporada. A diferenciação entre o que acontece na baixa e na alta temporada tem um objetivo: tornar clara a necessidade de preços de diárias diferenciados visando

atrair clientes na baixa temporada e aumentar a rentabilidade na alta temporada. No decorrer da análise dos dados isto ficará melhor demonstrado.

Para este momento, segue então tabela com a taxa de ocupação média dos empreendimentos hoteleiros onde foi feita a pesquisa.

Tabela 05: Taxa de Ocupação Média dos Empreendimentos

Taxa de Ocupação Média	Número de respostas	%
Até 40%	0	0,00%
De 41% a 60%	3	18,75%
De 61% a 80%	11	68,75%
Acima de 80%	2	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Nenhum dos hotéis apresenta taxa de ocupação média inferior a 40%, entre 41% e 60%, estão alocados 3 (três) hotéis, representando 18,75% do total e acima de 80% de ocupação encontram-se apenas 2 (dois) hotéis, o que situa apenas 12,5% dos todos os entrevistados. Certamente, como é bem visualizado na tabela acima, o maior percentual está localizado entre 61% e 80%, neste meio encontram-se 11 (onze) dos 16 (dezesseis) hotéis pesquisados, o que representa um percentual de quase 70% do total.

Foi visto que o hotel é uma empresa que oferece determinados serviços ao público, serviços esses como alimentação, alojamento, entretenimento e outros, com a finalidade de obtenção de lucro. Sendo assim, perguntou-se a cada respondente do questionário quais seriam os principais serviços oferecidos pela empresa, abaixo estão os resultados deste quesito.

Tabela 06: Serviços Oferecidos pelo Hotel

Serviços Oferecidos pelo Hotel	Número de respostas	%
Hospedagem com Café da Manhã	15	93,75%
Hospedagem sem Café da Manhã	1	6,25%
Diária com Meia Pensão	0	0,00%
Diária completa	2	12,50%
Restaurante	9	56,25%
Bar	8	50,00%
Piscina	11	68,75%
Sauna	2	12,50%
Escritório virtual, computador, internet	14	87,50%
Academia/ Ginástica	6	37,50%
Sala de Reuniões	11	68,75%
Salão de Convenções	8	50,00%
Outros	0	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Abaixo está o gráfico representativo dos serviços encontrados nos hotéis pesquisados:

Gráfico 09: Quantidade de Serviços Oferecidos
Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Será visto a seguir que um dos principais motivos de viagem a cidade de Campo Grande é negócios, sendo assim, alguns itens são bastante importantes para este tipo de hóspede, dentre os citados acima na pesquisa. Talvez os serviços mais relevantes para este tipo de hóspede sejam a hospedagem com café da manhã, serviços de escritório virtual (internet) e a existência de salas para reunião nos locais de hospedagem.

Através dos resultados da pesquisa, evidencia-se que em quase 100% dos hotéis pesquisados há hospedagem com café da manhã, em 14 (quatorze) dos 16 (dezesseis) hotéis pesquisados há acesso a internet, o que representa 87,5% do total e em 11 (onze) dos 16 (dezesseis) hotéis há salas para reuniões. Vale lembrar ainda que em metade dos hotéis pesquisados encontra-se disponível salão para convenções.

Em 56,25% dos hotéis pesquisados há restaurantes à disposição dos hóspedes e, em 50% também há a existência de bar.

Por último lembra-se da piscina, sauna e academia de ginástica. A piscina hoje é bastante característica dos empreendimentos hoteleiros e dentre os pesquisados, não se foge a regra, ela é encontrada em quase 70% dos hotéis participantes da pesquisa.

A sauna é um caso a parte, ela só é encontrada em apenas 2 (dois) dos 16 (dezesseis) empreendimentos participantes, há uma justificativa para isso. Esse talvez não seja um item relevante para os hóspedes em Campo Grande, visto ser uma cidade com temperaturas médias altas e o turismo ser considerado quase que em sua totalidade, de negócios.

Quanto a academia de ginástica, ela é encontrada em 6 (seis) dos 16 (dezesseis) hotéis listados na pesquisa, o que representa 37,50% do total. Visto a necessidade e desejo das pessoas pelo cuidado com a saúde e prática de exercícios físicos, essa é uma realidade cada vez mais forte, que os hotéis também apresentem os meios necessários para a prática dos exercícios físicos.

O próximo questionamento feito aos gestores diz respeito a existência ou não de serviços terceirizados no empreendimento. Apenas 3 (três) gestores responderam que não tinham utilização de nenhum serviço terceirizado, todos os outros 13 (treze) responderam que terceirizavam sim alguns serviços dentro da organização. Em seguida, buscou-se entender quais os serviços que eram terceirizados dentro dessas empresas. Segue gráfico demonstrativo de percentual das empresas que se utilizam dos serviços terceirizados e em seguida tabela com a discriminação dos serviços utilizados pelos hotéis.

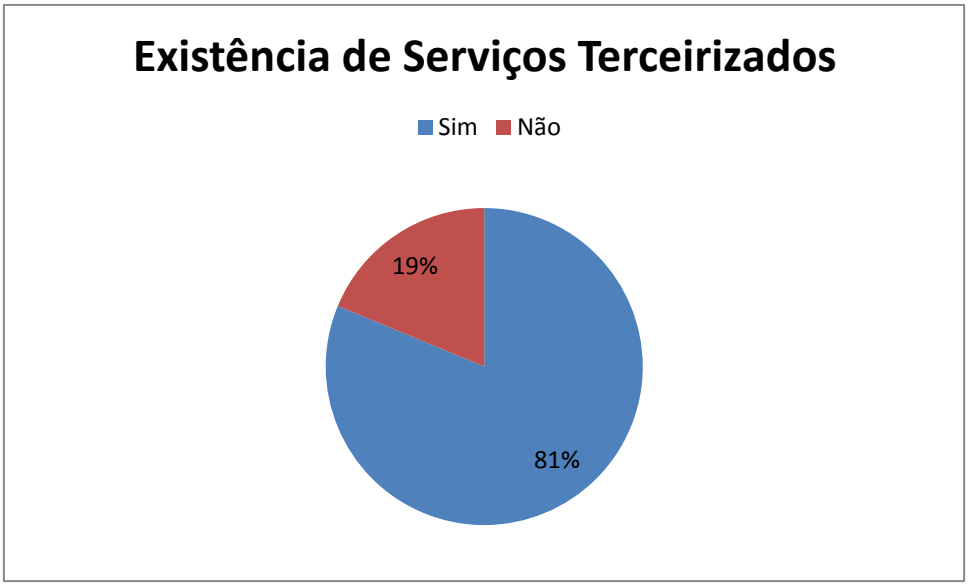

Gráfico 10: Existência de Serviços Terceirizados
Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Tabela 07: Utilização de Serviços Terceirizados

Serviços Terceirizados	Número de Respostas	%
Lavanderia	9	56,25%
Café da Manhã / Refeições	2	12,50%
Restaurante	4	25,00%
Contabilidade	11	68,75%
Serviços de Limpeza	1	6,25%
Serviços de Manutenção	1	6,25%
Outros	2	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

O resultado mostra que os serviços que mais são terceirizados são de lavanderia e de contabilidade, representando 56,25% e 68,75% sobre o total, respectivamente.

Visando finalizar as questões referentes a empresa, perguntou-se quais seriam os principais motivos de viagem das pessoas que se hospedavam no hotel e quais os fatores que levavam a esses clientes escolherem o hotel e não um outro.

Sobre os principais motivos de viagem, esse foi um tema bastante evidenciado no referencial teórico. Na ocasião foi discutido que o viajante poderia ser um turista desejoso por conhecer o local, pontos turísticos, paisagens, praias, lagoas, rios, parques e outros; mas também poderia estar na cidade com outros desejos, sejam eles, por exemplo, negócios, estudos, congressos e outras razões.

Para a cidade de Campo Grande percebe-se que o turismo é quase que em sua totalidade voltado para negócios, isso ficou bem visível nas respostas dadas a essa questão, segue abaixo o resultado.

Tabela 08 - Motivo da Viagem das pessoas que se hospedam no Hotel

Motivo de Viagem	Número de Respostas	%
Negócios	16	100,00%
Lazer	1	6,25%
Passagem para outros centros	1	6,25%
Estudos/Congressos	5	31,25%
Outros	1	6,25%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Para este questionamento, o respondente tinha a possibilidade de responder a mais de um item. Através da tabela pode-se visualizar algo que foi comentado no referencial teórico e aqui torna-se bem evidente, foi constatado em todos os hotéis pesquisados que o principal motivo da viagem é “negócios”.

Visto que os demandantes desse tipo de serviço buscam apenas um local, na maior parte das vezes, para se hospedar enquanto resolvem questões referentes a “negócios”, perguntou-se aos gestores quais os atrativos que fariam o turista escolher o seu hotel para se hospedar. Aqui deveriam se destacar os pontos fortes da organização hoteleira, onde há a melhor utilização da eficiência e eficácia da mesma. Segue abaixo o resultado desse questionamento.

Tabela 09 - Fatores que levam os Clientes a Preferirem este Hotel

Preferência por este Hotel	Número de Respostas	%
Qualidade dos Serviços	15	93,75%
Preços	11	68,75%
Tradição	3	18,75%
Localização	12	75,00%
Falta de outras opções	0	0,00%
Outras	2	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Apenas um empreendimento hoteleiro não respondeu que o fator mais relevante para se escolher o seu hotel era a qualidade dos serviços. Preços e Localização, com 68,75% e 75%, respectivamente, também foram colocados como importantes na escolha do local de hospedagem. Nesta pergunta

também foi concedida liberdade de se responder assinalando mais de um quesito.

Na definição de hotel, feita no referencial teórico, estabelecia-se que deveria ser um local de hospedagem com o oferecimento de serviços com o objetivo de satisfazer a desejos e necessidades dos hóspedes e gerar resultado econômico (lucro) para o empresário, desta forma, o hotel que tem os serviços desejados pelo cliente sendo executados de forma eficaz sairá na frente para que esses clientes deixem a cidade satisfeitos com o serviço prestado.

Essa segunda sequência de questões teve o objetivo de evidenciar algumas questões gerais referentes aos hotéis e enfatizar tudo aquilo que eles possuem de melhor para receber aos seus clientes.

3.3. Dados sobre o Objeto da Pesquisa

De conhecimento das informações referentes ao respondente dos questionários e a empresa hoteleira, neste momento passa-se a trabalhar as questões envolvendo o objeto de estudo deste trabalho, sendo ele o estudo dos custos e composição de preços das diárias dos empreendimentos. Busca-se entender melhor como se dá o processo de custeamento dos serviços prestados pela organização, bem como sua cooperação para a composição do preço de venda.

Para este tópico foi perguntado a respeito dos principais gastos da organização, qual o sistema de custeio utilizado, quais seriam os custos fixos e variáveis presentes na empresa, bem como os mais relevantes na formação do preço, qual o preço da diária aplicada nos empreendimentos, existência ou não de descontos, conhecimento sobre o preço aplicado pela concorrência (conhecimento de mercado), margem de contribuição média, ponto de equilíbrio médio da diária e por fim foram feitas duas questões que visam o desenvolvimento da atividade hoteleira na região, elas dizem respeito aquilo que dificulta e facilita a prática da atividade na cidade e no estado.

A primeira pergunta feita dizia respeito a utilização ou não de algum sistema de Custeio utilizado pela Contabilidade, para apurar os Custos Fixos e

Custos Variáveis. Os sistemas mais tradicionais e mais utilizados, como comentado no referencial teórico são: Custeio por Absorção, Custeio Variável (também conhecido como Direto) e o Custeio por Atividades (mais lembrado como Custeio ABC - Activity Based in Cost). Sendo assim, perguntou-se da existência ou não do sistema de custeio, caso a resposta fosse afirmativa, qual seria o sistema utilizado. Segue resultado da pesquisa abaixo.

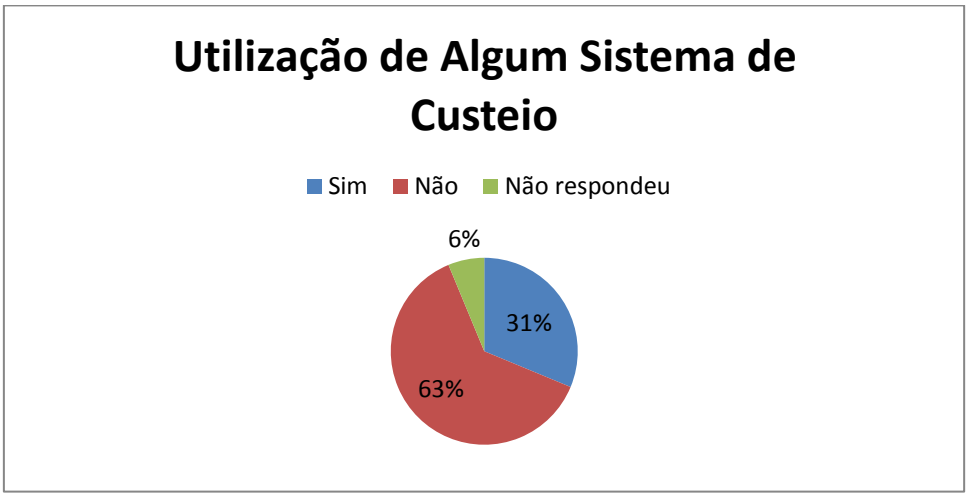

Gráfico 11: Utilização de Algum Sistema de Custeio
Fonte: elaborado pelo, 2012

O resultado da pesquisa mostrou que 10 (dez) dos 16 (dezesseis) hotéis pesquisados, cerca de 63%, não se utilizam de métodos de custeio para a apuração dos gastos, sejam esses gastos fixos ou variáveis,. E consequente formação de preço. A tabela abaixo demonstrará, dentre os que responderam haver utilização de sistema de custeio, qual seria ele.

Tabela 10 - Sistema de Custeio Utilizado

Sistema de Custeio Utilizado	Número de Respostas	%
Absorção ou Integral	0	0,00%
Variável ou Direto	4	25,00%
Atividade – ABC	0	0,00%
Outro	2	12,50%
Não Utilizam	10	62,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Dos seis hotéis que responderam fazer utilização de métodos de custeio, 4 (quatro) colocaram a utilização do Custeio Variável, que como foi enfatizado

no referencial teórico, é um sistema que ajuda na tomada de decisões, utilizando para isso apenas a diferenciação entre gastos fixos e variáveis, é um método bem menos arbitrário do que o Custeio por Absorção e oferece resultados principalmente para a gerência e controle interno da organização.

Para aqueles que responderam não fazer uso de método de custeio específico, foi perguntado de que forma então se apuraria os custos da diária. As respostas foram um tanto quanto diversas, seguem abaixo as mesmas, transcritas literalmente:

- “A diária é calculada conforme baixa e alta temporada”;
- “Por comparação com outros estabelecimentos”;
- “17 anos de experiência”;
- “Verifica-se os custos fixos, a demanda hoteleira local com a prática da tarifa”;
- “Realizando uma média entre arrecadação bruta e abatimento de custo total, chega-se um valor médio de diárias”;
- “Através de relatórios enviados pelo Contador (terceirizado) e também pelo relatório do Sistema Desbravador (Financeiro)”;

É fácil detectar que as respostas foram muito diferentes umas das outras, mas alguns comentários devem ser feitos a respeito disto. Calcular a precificação de uma diária mediante conhecimento de baixa e alta temporada é estabelecer um preço fixo, normalmente baseado em conhecimento de mercado e nos preços aplicados pela concorrência, para cada período do ano, levando em consideração período de maior e menor demanda pelo serviço prestado pelo empreendimento.

Existe uma frase bastante citada que diz que “a prática conduz a excelência”, sendo assim, quando se tem o conhecimento do mercado, da concorrência e da organização a qual se está responsável, torna-se mais fácil e pode-se entender a não utilização de um sistema de custeio específico.

Porém esse comentário só consegue abarcar as três primeiras respostas. As três últimas vem a tratar de relatórios financeiros e econômicos, custos e também de receitas (arrecadação), sendo assim o conhecimento da demonstração de resultado (demonstrativo que evidencia receitas, custos e despesas referentes a organização, culminando no conhecimento de lucro ou

prejuízo incorrido em determinado período) da empresa é de suma relevância e pode cooperar tanto na tomada de decisão, como no resultado econômico da entidade ao longo do tempo.

Uma boa precificação de diária atravessa questões referentes a mercado, concorrência e a própria empresa. É necessário conhecer aquilo que é praticado em outras empresas e também conduzir a empresa a qual se é gestor de forma eficiente e eficaz, com o conhecimento de tudo àquilo que engloba a organização e o serviço prestado, sejam custos, despesas ou receitas, desta forma pode-se tomar decisões com maior segurança e o resultado econômico incidirá em algo mais desejável.

Visto que há necessidade de conhecer os gastos fixos e variáveis, a próxima pergunta versa sobre a facilidade de identificar esses gastos dentro da organização e como é feita essa identificação. Segue abaixo o que se encontrou como respostas.

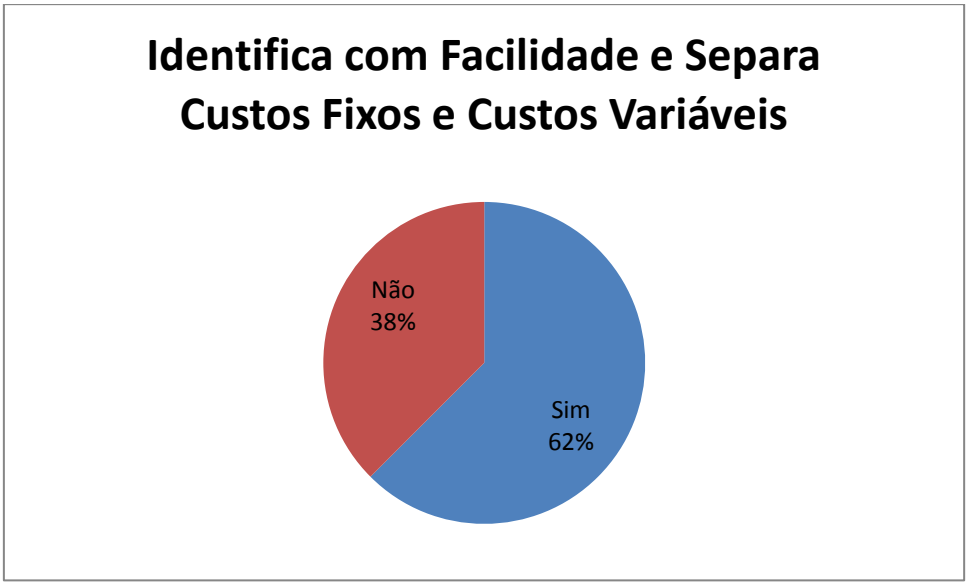

Gráfico 12: Identifica com Facilidade e Separa Custos Fixos e Custos Variáveis
Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Dentre os 16 (dezesseis) entrevistados, 10 (dez) responderam que com facilidade identificavam custos fixos e variáveis dentro da organização. Para estes foi questionado a seguir, como eles procediam com essa separação, como é desenvolvida essa separação.

Segue abaixo algumas respostas dadas a este questionamento:

- “Utilizando sistema de informatização, inserindo dados”;
- “Temos sempre a média de gastos, e quando há uma maior ocupação estes custos sobem: energia, água, produtos, café, lavanderia”;
- “Quando os custos não dependem da ocupação do hotel são fixos e quando os custos são diretamente ligados a ocupação são variáveis”;
- “Custos fixos: não se alteram mediante ocupação. Custos variáveis: alteram de acordo com o volume de vendas”;
- “Prática”;
- “Custos Fixos – custos e/ou despesas que se mantém, havendo aumento ou queda na ocupação. Custo Variável: alteração no custo ou despesa de acordo com a ocupação do período”;

Semelhantemente ao questionamento anterior sobre como se fazia precificação da diária, aqui também um dos gestores colocou que a separação entre os custos fixos e variáveis se torna fácil através da prática. Outros gestor comentou a respeito da informatização como item facilitador para conhecimento dos gastos fixos e variáveis.

Outra resposta dada refere-se ao fato de que quanto maior a ocupação, maiores serão os gastos, o que faz sentido para os gastos variáveis, bastante conhecidos por se modificaram conforme há uma variação positiva ou negativa na ocupação dos empreendimentos hoteleiros. A diferenciação entre custos fixos e variáveis ainda foi dada por mais três gestores, que responderam ao questionamento com os respectivos conceitos.

A seguir fez-se questionamento sobre o valor das diárias, tantos os níveis mais baixos, como os níveis mais altos de preço. Segue resultado da pergunta entre os 16 (dezesseis) hotéis pesquisados.

Tabela 11 – Menor Preço de Diária Cobrado – Apartamento Solteiro

Valores	Número de respostas	%
Até R$ 50,00	2	12,50%
De R$ 51,00 a R$ 100,00	5	31,25%
De R$ 101,00 a R$ 150,00	4	25,00%
Acima de R$ 150,00	5	31,25%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Tabela 12 – Menor Preço de Diária Cobrado – Apartamento Duplo

Valores	Número de respostas	%
Até R$ 100,00	5	31,25%
De R$ 101,00 a R$ 150,00	5	31,25%
De R$ 151,00 a R$ 200,00	3	18,75%
Acima de R$ 200,00	3	18,75%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Tabela 13 – Maior Preço de Diária Cobrado – Apartamento Solteiro

Valores	Número de respostas	%
Até R$ 100,00	6	37,50%
De R$ 101,00 a R$ 150,00	2	12,50%
De R$ 151,00 a R$ 200,00	5	31,25%
Acima de R$ 200,00	3	18,75%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Tabela 14 – Maior Preço de Diária Cobrado – Apartamento Duplo

Valores	Número de respostas	%
Até R$ 150,00	6	37,50%
De R$ 151,00 a R$ 200,00	2	12,50%
De R$ 201,00 a R$ 250,00	3	18,75%
Acima de R$ 250,00	5	31,25%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Para este questionamento é necessário ter o devido cuidado para com as informações, pois não é desejo do autor deste trabalho dar enfoque em qual hotel está praticando maior ou menor preço, sendo isso uma propaganda implícita, negativa ou positiva, de hotel “a” ou hotel “b”. Este ponto da pesquisa visa apenas evidenciar que os preços de diária praticados pelos hotéis associados a ABIH Campo Grande encontram-se bastante variados, de uma forma geral devido a existência de diferenças estruturais nessas empresas, diferenças como tamanho, quantidade de apartamentos, tempo de existência na cidade, o fato de ser familiar ou de rede, clientela pretendida, quantidade de serviços oferecidos ao hóspede, localização e outros fatores que influenciam diretamente no preço colocado ao consumidor.

No que diz respeito às tabelas apresentadas, pode-se afirmar que, de uma forma geral, os preços maiores estão nos hotéis chamados “de rede”,

estando os menores preços nos hotéis com caracterização “familiar”, normalmente menores, também em tamanho.

Em seguida perguntou-se a respeito do critério adotado pelo hotel para formar preço de venda de sua diária. Foram dadas as seguintes opções ao respondente, podendo haver mais de uma resposta:

- Apuração dos Custos Diretos;
- Apuração dos Custos Totais;
- Valor de mercado (concorrência);
- Poder aquisitivo ou renda dos consumidores;
- Aplicação do mark-up;
- Outros;

O resultado encontrado a esta pergunta encontra-se evidenciado abaixo:

Tabela 15 – Critério Adotado para a Formação do Preço da Diária

Critério Adotado	Número de respostas	%
Apuração dos Custos Diretos	4	25,00%
Apuração dos Custos Totais	8	50,00%
Valor de mercado (Concorrência)	13	81,25%
Poder aquisitivo ou renda dos consumidores	3	18,75%
Aplicação do Mark-up	0	0,00%
Outros	0	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Apenas 3 (três) hotéis não colocaram o valor de mercado (concorrência) como fator preponderante na formação do preço da diária. Este resultado acarreta uma avaliação interessante: a maioria dos gestores está bastante atenta ao preço praticado pela concorrência, não desejando estar com o preço muito aquém do praticado por outro hotel. O olhar diretamente para a concorrência é relevante, porém não se pode deixar de lado o custo para se prestar o serviço adequado ao cliente. A apuração dos custos como fator importante na formação do preço também foi evidenciada pela metade dos entrevistados, oito em dezesseis entrevistados.

A aplicação do preço de venda de acordo com o poder aquisitivo ou renda dos consumidores é feita normalmente entendendo quanto que o consumidor deseja pagar por determinado tipo de serviço. De uma forma geral, não como regra, quanto maior o poder aquisitivo do consumidor, maior será o

valor que o mesmo estará disposto a desembolsar por determinado tipo de serviço. Para que a avaliação do preço de venda da diária seja feita desta forma é muito importante que se tenha a certeza de qual tipo de clientela se deseja atingir, qual a classe social desse consumidor e quanto ele estaria disposto a pagar por uma diária de hotel. Esse tipo de critério só foi colocado como resposta em três dos dezesseis hotéis pesquisados.

Por último vale lembrar da utilização do mark-up, um fator que é multiplicado pelo custo total do produto para se alcançar o verdadeiro preço de venda do mesmo. Este índice, se aplicado de forma adequada, pode fornecer informações precisas para a formação do preço, porém nenhum dos respondentes assinalou a utilização do mesmo. A razão para o fato de nenhum dos respondentes ter assinalado o mark-up como relevante pode estar no fato de desconhecerem o mesmo (significado ou aplicação) ou simplesmente por julgarem que o mesmo é pouco importante na formação de preços.

A pergunta seguinte estava relacionada a política de descontos praticada sobre o preço da diária. Primeiramente foi perguntado se a empresa concede algum tipo de desconto no preço da diária e em seguida questionou-se sobre os casos onde são concedidos esses descontos.

No que diz respeito a primeira parte da pergunta, todos os hotéis (através dos seus gestores) responderam que praticam alguma espécie de desconto. Para a segunda parte, é interessante levar em consideração que os hotéis possuem tipos de clientela diferentes, sendo assim, pôde-se perceber os mais variados tipos de descontos. Apresenta-se abaixo a existência de descontos para alguns tipos de clientela e em seguida comenta-se um pouco sobre percentuais e outras pessoas a quem é dado desconto.

Tabela 16 – Casos onde há Concessão de Descontos

Casos onde há Concessão de Descontos	Número de respostas	%
Autônomos	6	37,50%
Representantes Comerciais	6	37,50%
Empresários	5	31,25%
Terceira Idade	3	18,75%
Participantes de Eventos no próprio Hotel	4	25,00%
Outros	12	75,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como já visto anteriormente no trabalho, o turismo de Campo Grande é voltado quase que essencialmente a negócios, de forma que os empresários do setor hoteleiro começam a perceber a importância de atrair para o estabelecimento pessoas que estejam na cidade por motivo de negócios. As respostas encontradas no quesito “outros” da questão apresentada, de uma forma geral também evidenciam este fato e ainda acrescentam a necessidade de se fidelizar o cliente, sendo assim, sempre que este cliente estiver a trabalho na cidade, ficará hospedado no hotel a que esteve hospedado em sua vinda anterior.

Segue abaixo as respostas do quesito “outros”:

- “Geral. 5% ou maior frequência de hospedagem”;
- “Empresas com convênios 10%”;
- “Para períodos superiores a 7 dias”;
- “R$ 5,00 sobre diária”;
- “Fidelidade”;
- “É variável, dependendo do número de apartamentos solicitados”;
- “É adotado o mesmo percentual a todos”;
- “Conforme a temporada”;
- “Conforme a temporada”;
- “Empresa com grande demanda”;
- “Agências e operadoras”;
- “Descontos são concedidos com referência a permanência do hóspede no hotel (longo período 10%), em casos de grandes empresas e operadoras que trazem um fluxo X ao hotel”;

Através das respostas, percebe-se alguns fatores relevantes para a ocorrência de desconto no preço das diárias. Primeiramente a questão da fidelidade, para todo hóspede que frequentemente costuma se hospedar no mesmo hotel sempre que precisa vir a cidade. Segundo, o quesito tempo de permanência, havendo a preferência pelo hotel e a estadia por um tempo mais prolongado, então há a concessão de um desconto. Em terceiro lugar coloca-se a quantidade de unidades habitacionais locadas. Em quarto lugar a sazonalidade, havendo a certeza de que existem períodos no ano onde a frequência dos hotéis é maior. Para períodos onde poucos apartamentos são

preenchidos nos hotéis, busca-se aplicar um desconto maior visando atrair uma quantidade maior de clientes, este item será analisado logo mais adiante quando comenta-se a respeito dos períodos com maior ou menor ocupação. Por último, lembra-se ainda que muitos dos hotéis estabelecem contratos ou acordos com agências e operadoras de viagem, de forma que são concedidos descontos através dos mesmos.

Como já adiantado, a situação seguinte refere-se ao período de maior ocupação no estabelecimento hoteleiro e em quais meses do ano há ocorrência deste fato. Segue abaixo os resultados encontrados para as dezesseis empresas estudadas, onde dois dos dezesseis respondentes colocaram como período de maior ocupação tanto em finais de semana como durante a semana, possivelmente pelo fato de haver pouca diferença no quantitativo ocupado.

Tabela 17 – Períodos de Maior Ocupação

Período de Maior Ocupação	Número de respostas	%
Durante a semana	16	100,00%
Finais de semana	2	12,50%
Feriados	0	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Este é mais um questionamento que evidencia o foco do turismo de negócios encontrado na cidade de Campo Grande, as pessoas que precisam se utilizar de hospedagem estão na cidade a trabalho, o que via de regra ocorre durante a semana. Todos os empresários e responsáveis pela gestão dos hotéis responderam que o período da semana onde há maior ocupação é durante a semana.

Segue na sequência um quadro onde fica evidente os períodos do ano onde a ocupação nos estabelecimentos é maior. Na horizontal estão representados os meses do ano (evidenciados pela primeira letra de cada mês) e na vertical estão descritos os hotéis por numeração (feita de maneira aleatória, de forma a não identificar as empresas).

Quadro 08 – Meses do Ano em que a Ocupação é Maior

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
HOTEL 01	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HOTEL 02	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HOTEL 03							x	x	x	x	x	
HOTEL 04			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
HOTEL 05	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HOTEL 06			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HOTEL 07	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HOTEL 08		x	x	x	x	x	x	x				
HOTEL 09	x		x	x	x		x		x			
HOTEL 10				x	x	x		x	x	x	x	
HOTEL 11			x	x	x	x			x	x	x	
HOTEL 12	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HOTEL 13			x	x	x	x						
HOTEL 14				x	x	x	x	x	x	x	x	x
HOTEL 15			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HOTEL 16			x	x	x	x		x	x	x	x	

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

O primeiro comentário a respeito deste quadro, fazendo referência também a última tabela logo apresentada é que os períodos de maior ocupação encontram-se durante a semana (resposta dada todos os respondentes) e localizados em épocas do ano caracterizadas como de baixa temporada e de trabalho.

O segundo comentário refere-se ao período chamado alta temporada, normalmente dedicado a férias e uso do turismo de lazer. Esse período ocorre no meio do ano e principalmente em dezembro e janeiro. Através de um olhar mais cauteloso para a tabela e o quadro expostos, percebe-se nitidamente que a ocupação em períodos de feriado, dezembro e janeiro é bem mais baixa em relação aos outros períodos, isso ocorre, provavelmente, devido ao fato de que Campo Grande ainda possui um baixo potencial no quesito Turismo de Lazer.

A última pergunta sobre este assunto foi se há algum tipo de desconto para os períodos de menos ocupação, visando atrair uma quantidade maior de clientes. Na sequência está representado se há ou não a aplicação dessa política de descontos.

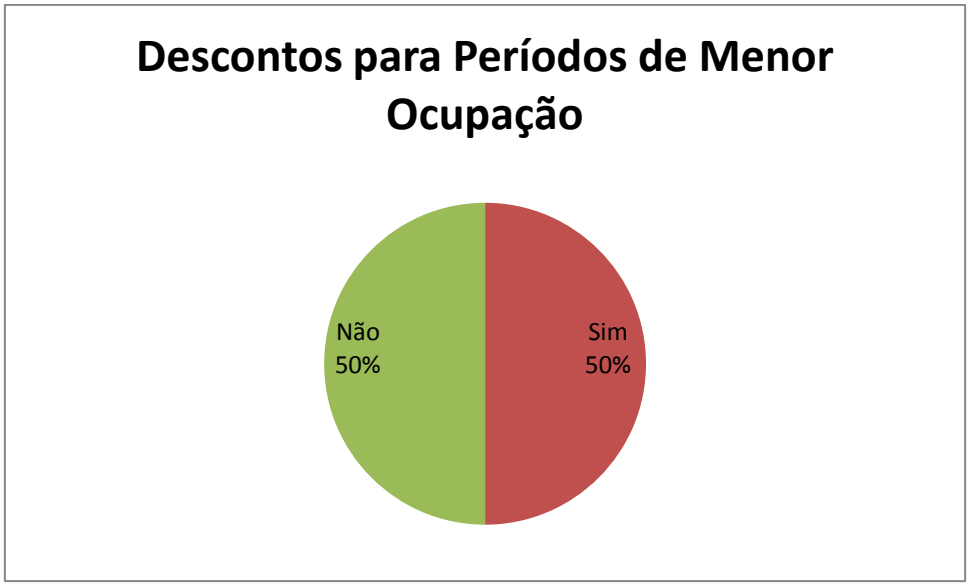

Gráfico 13: Descontos para Períodos de Menor Ocupação
Fonte: elaborado pelo autor, 2012

O resultado a essa pergunta não traz grandes evidências, mas é importante ressaltar o seguinte: os gestores não estariam então dispostos a aplicar uma política de descontos para períodos de baixa ocupação? Pelo menos é o que parece mostrar a pesquisa, visto que metade dos respondentes disse não ter nenhuma política que diga respeito ao assunto. Uma resposta plausível a esse questionamento é que, por não haver grandes motivos para uma forte ocupação em períodos como dezembro e janeiro, uma política de descontos para este quesito não acarretaria em mudanças significativas na ocupação dos estabelecimentos hoteleiros.

Tratando ainda com os preços das diárias, apenas mudando neste momento a ênfase, saindo da política de descontos e entrando para o quesito concorrência, têm-se o questionamento a seguir.

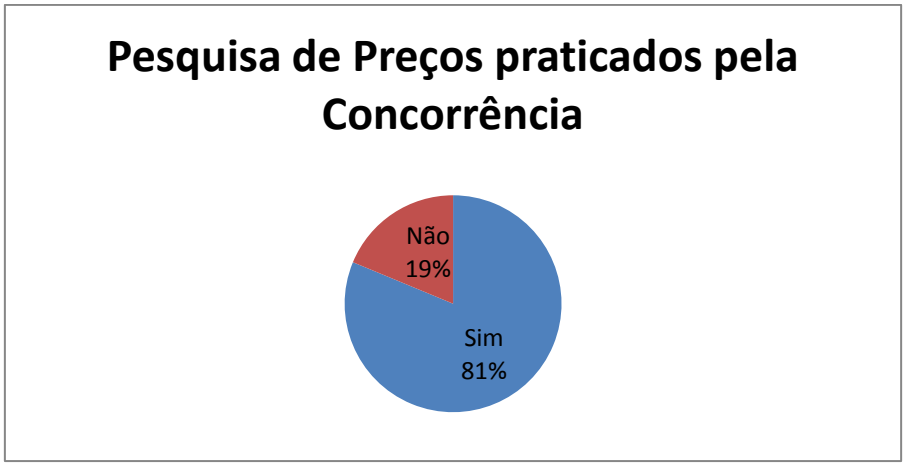

Gráfico 14: Pesquisa de Preços Praticados pela Concorrência
Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Apenas três respondentes colocaram que não realizam pesquisa dos preços praticados por outros hotéis, seja por já possuírem uma clientela fidelizada, ou então por não julgar necessária a pesquisa. Segue na sequência a periodicidade com que se realiza essa pesquisa de preço, com um total de treze respondentes.

Tabela 18 – Periodicidade de Realização da Pesquisa

Mensal	1	7,69%
Bimestral	2	15,38%
Trimestral	6	46,15%
Semestral	2	15,38%
Anual	2	15,38%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

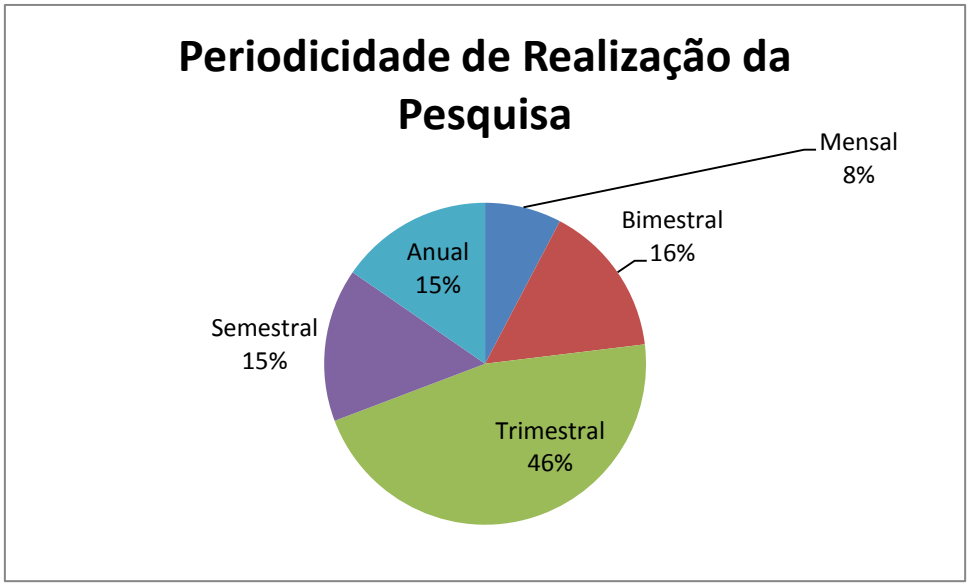

Gráfico 15: Periodicidade de Realização da Pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A pesquisa de preços praticados por empresas semelhantes, que possuam o mesmo foco, que sejam similares, é importante, pois traz ao empresário a percepção de como se encontra o seu preço mediante o que está ocorrendo no mercado. Como evidenciado através da teoria, o preço praticado precisa estar em consonância com a prática do mercado. Um preço muito abaixo do valor de mercado pode ser interessante para atração de clientes, porém pode evidenciar um serviço de baixa qualidade ou mesmo uma receita que não cobre todos os gastos necessários à manutenção da organização. Um preço muito acima pode ser interessante apenas no caso de já haver fidelização de clientes, porém em grande parte dos estabelecimentos pode também não ser a melhor ideia, visto que determinados clientes podem vir a optar por outro estabelecimento.

Quando perguntado se o preço praticado pelo hotel estaria abaixo, igual ou acima do praticado pela concorrência, os respondentes responderam da seguinte forma:

Tabela 19 – Preço Praticado x Preço da Concorrência

Preço acima da Concorrência	0	0,00%
Preço igual ao da Concorrência	9	56,25%
Preço abaixo da Concorrência	6	37,50%
Não Respondeu	1	6,25%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode-se notar nenhum gestor respondeu estar com o preço acima do nível praticado pela concorrência, seja por entender que o preço acima pode resultar em menor quantidade de clientes ou por não conseguir manter a quantidade de clientes desejada estando com o preço acima do “normal” praticado pelo mercado. A maioria dos respondentes disse que o preço de sua empresa estaria igual ao da concorrência, indicando também que os mesmos pensam ser a qualidade dos seus serviços fator de maior relevância para a escolha do hotel.

O conceito de Margem de Contribuição foi questionado na sequência, tentando identificar se há facilidade ou não na identificação da mesma. A margem de contribuição média encontrada para uma diária será a diminuição de todos os gastos unitários variáveis da receita unitária por diária. O valor encontrado denomina-se margem de contribuição unitária, deste valor serão então subtraídos todos os gastos fixos, considerando aqui um custeio chamado variável, visto na teoria. O resultado da pergunta está explicitado abaixo:

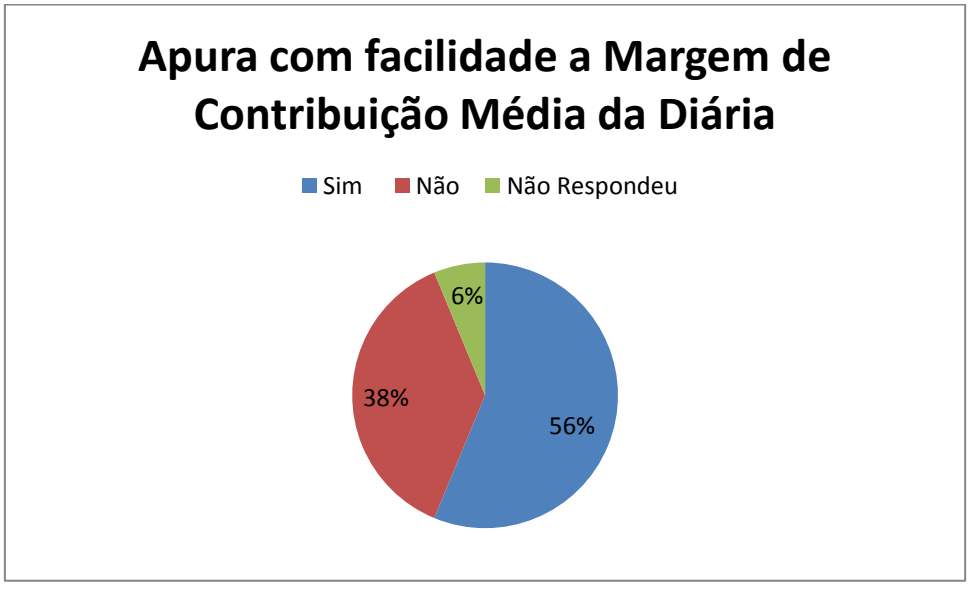

Gráfico 16: Apura com facilidade a Margem de Contribuição Média da Diária
Fonte: elaborado pelo autor, 2012

O resultado a essa pergunta é um tanto quanto surpreendente e se relaciona a próxima, quando foi perguntado sobre a questão do ponto de equilíbrio, ponto onde a receita se iguala a soma de todos os gastos ocorridos na empresa, tornando o lucro contábil igual a zero. Segue também abaixo gráfico indicando a questão do ponto de equilíbrio e logo após algumas explicações e implicações provenientes do resultado.

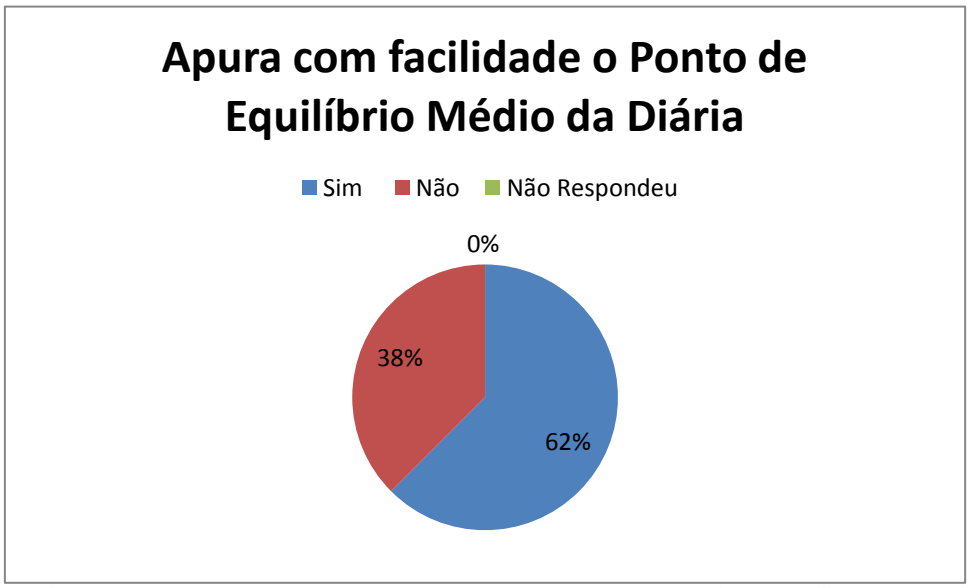

Gráfico 17- Apura com facilidade o Ponto de Equilíbrio Médio da Diária
Fonte: elaborado pelo autor, 2012

É razoável imaginar que o gestor que não tem conhecimento no que diz respeito a Margem de Contribuição, também não o terá quando refere-se a Ponto de Equilíbrio. Porém de uma forma geral, a maior parte dos gestores ou encarregados respondeu que há sim, uma apuração fácil dos gastos envolvidos nas empresas e consequentemente Ponto de Equilíbrio e Margem de Contribuição.

Esse é um ponto interessante do trabalho, através do entendimento dos gastos variáveis a serem alocados, poder-se-á perceber quais os gastos mais relevantes, quais os gastos mais onerosos ao bolso do empresário.

Trabalhar no ponto de equilíbrio pode não ser uma ideia razoável, visto que o resultado econômico proveniente da operação da empresa precisa ser positivo, ou seja, lucro para o empresário. Vale lembrar também da importância

de ser ter o conhecimento deste conceito e aplicação do mesmo, através dele o empresário tem conhecimento do nível mínimo de atividade em que pode trabalhar, de modo a não incorrer em prejuízos.

Para a formação do preço da diária, diversos itens precisam ser levados em consideração. A identificação e análise dos fatores mais relevantes na formação deste preço é o objetivo principal deste trabalho. Para este tópico do trabalho apresenta-se o que os respondentes pensam ser mais relevante na formação do preço da diária, em seguida, segue ainda um capítulo contendo algumas simulações de aumento ou diminuição de gastos de forma a entender a importância de se conhecer a temática.

Segue as respostas abaixo, na vertical estão identificados os hotéis (numeração apresentada de forma aleatória, de forma a não identificá-los) e na horizontal estão identificados os principais gastos ditos por cada respondente.

Quadro 09 – Principais gastos da Empresa Hoteleira

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Água			x			x						X				x
Agências Operadoras															x	
Alimentação			x						x	x	x	X	X		x	x
Cursos e Treinamentos															x	
Energia			x	x	x	x			x	x					x	x
Enxoval (lençóis e toalhas)							x								x	x
Farmácia															x	
Funcionários (folha de pagamento)	X		x	x	x	x	x	x	x	x		X			x	x
Higiene e Limpeza	x		x				x		x		x		x		x	x
Impostos	x	x	x	x	x	x	x		x			X			x	x
Internet															x	
Jornais e Revistas															x	
Lavanderia										x					x	
Manutenção (conservação)	x		x				x		x	x	x		x		x	x
Material de Expediente															x	
Propaganda e Publicidade															x	
Serviços terceirizados											x		x		x	x
Sistemas de Informação															x	
Telefone										x					x	

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

O quadro evidencia o que cada respondente considera ser mais relevante no quesito gasto para a composição do seu preço de venda. Como é possível perceber os gastos com Funcionários (folha de pagamento) e Impostos foram os mais citados pelos gestores.

Segue abaixo ainda uma tabela que evidencia o que se está a dizer:

Tabela 20 – Gastos Relevantes

Gastos	Quantidade de Respostas	%
Água	4	25,00%
Agências Operadoras	1	6,25%
Alimentação	8	50,00%
Cursos e Treinamentos	1	6,25%
Energia	9	56,25%
Enxoval (lençóis e toalhas)	3	18,75%
Farmácia	1	6,25%
Funcionários (folha de pagamento)	12	75,00%
Higiene e Limpeza	8	50,00%
Impostos	11	68,75%
Internet	1	6,25%
Jornais e Revistas	1	6,25%
Lavanderia	2	12,50%
Manutenção (conservação)	9	56,25%
Material de Expediente	1	6,25%
Propaganda e Publicidade	1	6,25%
Serviços terceirizados	4	25,00%
Sistemas de Informação	1	6,25%
Telefone	2	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

É fácil perceber que alguns gastos foram citados apenas por alguns hotéis, porém certamente fazem parte da lista de custos de todo e qualquer hotel. Exemplo disto é a água, energia, alimentação, enxoval e outros.

Ainda restam os dois últimos questionamentos feitos. O primeiro dele se refere aos principais fatores que dificultam a atividade hoteleira na região. Segue na sequência resultado encontrado mediante a respostas dadas pelos empresários.

Tabela 21 – Fatores de Dificultam a Atividade Hoteleira da Região

Fator	Quantidade de Respostas	%
Oferta de outros hotéis do mesmo padrão	1	6,25%
Faltam atividades turísticas	12	75,00%
Falta de infra estrutura na cidade ou região	6	37,50%
Não respondeu	1	6,25%
Outro	2	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Através da tabela nota-se que a Falta de Atividades Turísticas é o que maior parte dos gestores considera como fator que dificulta a atividade hoteleira da cidade e região. Esse resultado apenas coopera com o que já foi dito por diversas vezes no decorrer do trabalho, visto que a cidade não apresenta grande potencial turístico no quesito lazer, a hotelaria permanece a mercê dos eventos que ocorrem na cidade para o preenchimento dos seus apartamentos.

É importante relacionar que os gestores que responderam a opção “outro” colocaram que:

- A agenda de eventos se encontra tumultuada;
- Falta melhor cronograma de eventos na cidade e estado;

Respostas bem semelhantes, mas trazem a importância da geração de eventos importantes e manutenção dos já existentes de forma organizada. A criação de atrativos turísticos também pode ser uma realidade para a cidade, visando valorizá-la e atrair novos turistas.

Por último perguntou-se sobre os fatores que facilitam a atividade hoteleira na região, segue abaixo os resultados:

Tabela 22 – Fatores que Facilitam a Atividade Hoteleira na Região

Fator	**Quantidade de Respostas**	**%**
Desenvolvimento Econômico da região	11	68,75%
Realização de Eventos (feiras, festas, exposições)	9	56,25%
Congressos	9	56,25%
Localização Geográfica da cidade	3	18,75%
Qualidade dos serviços	2	12,50%
Outros	1	6,25%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Não só Campo Grande, mas todo o estado de Mato Grosso do Sul possui grande potencial econômico, sendo assim o que se sugere mediante as respostas é uma organização coerente da agenda de eventos de modo a utilizar a estrutura existente da rede hoteleira durante os períodos do ano de forma eficiente.

Percebe-se através da tabela a grande relevância dos eventos, congressos, feiras, exposições para a rede hoteleira de Campo Grande, na realidade é o que realmente faz o crescimento e desenvolvimento dos hotéis hoje na cidade.

CAPÍTULO 04 – PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS EM HOTÉIS DE CAMPO GRANDE

4.1. APRESENTAÇÃO DO MODELO E SÍNTESE DOS RESULTADOS

Foi exposto anteriormente neste trabalho que o mesmo tinha como objetivos específicos descrever o estágio atual da atividade das organizações hoteleiras na cidade de Campo Grande, caracterizar esses empreendimentos hoteleiros e avaliar a informações de custos dentro dessas organizações de forma a trazer esclarecimentos sobre a formação de preços existente nesses estabelecimentos. Isto tudo está resumido através do objetivo geral que era fazer uma análise dos itens relevantes (itens prioritários) na formação do preço das diárias dos hotéis da cidade Campo Grande.

Para uma análise fiel da formação de preços, a apresentação de dados quantitativos e qualitativos relativos aos gastos (custos e despesas), taxa de ocupação, preço de venda, é imprescindível para uma tomada de decisão fidedigna.

Através dos questionários alguns itens ficaram explícitos, outros não foram questionados devido aos aspectos bastante quantitativos e de difícil conquista mediante os empresários. Por meio do questionário conseguiu-se encontrar a quantidade de leitos utilizados, levando-se em consideração a taxa de ocupação, o preço de venda cobrado por leito e a relação dos principais gastos na opinião de cada gestor.

Apresentando os dados referentes a preço de venda, taxa de ocupação e a quantidade de leitos total, é possível encontrar uma receita total média diária para cada hotel.

Quadro 10 – Cálculo da Receita Total

Preço de Venda	
Taxa de Ocupação	
Quantidade de Leitos	
Quantidade de Leitos Ocupados	
Receita Total de Vendas	R$

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

O cálculo feito para determinar a receita total foi feito da seguinte forma: a taxa de ocupação multiplicada pela quantidade de leitos existentes no empreendimento, evidencia a quantidade de leitos ocupados naquele dia. Sendo assim, a quantidade de leitos (média) utilizada para a diária multiplicada pelo preço de venda unitário, redundará na receita total de vendas.

O próximo cálculo feito foi o de custos variáveis, para o mesmo foram necessários os dados de taxa de ocupação, quantidade de leitos total e custo variável unitário.

Uma observação é válida a este ponto, apesar de já ter sido comentado sobre isto. Os gestores expuseram todos os gastos fixos e variáveis mais importantes, ou que julgavam mais relevantes, essa exposição feita apenas com a listagem dos gastos mais importantes, apenas dados qualitativos. Para o prosseguimento do trabalho foi utilizado para os gastos variáveis uma porcentagem de 50% (cinquenta por cento) sobre a receita de vendas unitária e para os gastos fixos, foi definida uma proposta de 30% (trinta por cento) sobre a receita de venda unitária. Reconhece-se que esta é uma forma um tanto quanto arbitrária para a resolução da problemática, mas necessária, visto o desejo de trazer uma contribuição sobre a metodologia para a formação dos preços.

Foi feito então um quadro demonstrativo de alguns dos principais custos variáveis encontrados nas organizações hoteleiras em Campo Grande

Quadro 11 – Cálculo do Custo Variável Unitário

CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	**100%**	**R$**
ÁGUA	5%	R$
AGÊNCIAS OPERADORAS	5%	R$
ALIMENTAÇÃO	**30%**	**R$**
ENERGIA	5%	R$
ENXOVAL (LENÇÓIS E TOALHAS)	5%	R$
HIGIENE E LIMPEZA	10%	R$
MANUTENÇÃO (CONSERVAÇÃO)	10%	R$
OUTROS GASTOS VARIÁVEIS (01)	6%	R$
OUTROS GASTOS VARIÁVEIS (02)	6%	R$
OUTROS GASTOS VARIÁVEIS (03)	6%	R$
OUTROS GASTOS VARIÁVEIS (04)	6%	R$
OUTROS GASTOS VARIÁVEIS (05)	6%	R$

TOTAL DOS GASTOS VARIÁVEIS	**100%**	**R$**

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Vale destaque o gasto com Alimentação, primeiramente, por ser um gasto variável, o estabelecimento precisa estar atento aos períodos de maior e menor ocupação. Esse é um dos grandes gastos variáveis, de forma que a sua provisão feita de forma equivocada pode provocar uma queda considerável ao resultado da entidade.

A partir do gasto variável unitário, tem-se um pequeno quadro com o cálculo do custo variável total, segue abaixo:

Quadro 12 – Cálculo do Custo Variável Total

Custo Variável Unitário	R$ -
Taxa de Ocupação	
Quantidade de leitos	
Quantidade de leitos ocupados	
Custo Variável Total	R$ -

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

O cálculo do Custo Variável total foi feito da seguinte forma: multiplicou-se a taxa de ocupação pela quantidade total de leitos existentes, encontrou-se a quantidade média de leitos ocupados. A partir da quantidade média de leitos ocupados e multiplicando-se pelo custo variável unitário, evidencia-se o custo variável total. O custo variável é uma terminologia que explica que conforme aumenta-se a quantidade de leitos ocupados, maior será o custo variável.

Em seguida fez-se a relação com os custos fixos. Formou-se da mesma forma um quadro com alguns dos principais custos fixos, estabelecendo-se uma relação de 30% (trinta por cento da receita), porcentagem também estabelecida com algum parâmetro, mas utilizando-se também da arbitrariedade. Abaixo está exposta a relação dos custos fixos citados pelos gestores nos questionários:

Quadro 13 – Cálculo do Custo Fixo Unitário

CUSTOS E DESPESAS FIXAS	**100%**	**R$ -**
CURSOS E TREINAMENTOS	2%	R$ -
FARMÁCIA	2%	R$ -
FUNCIONÁRIOS (FOLHA DE PAGAMENTO)	30%	R$ -
IMPOSTOS	30%	R$ -
INTERNET	2%	R$ -
JORNAIS E REVISTAS	2%	R$ -
MATERIAL DE EXPEDIENTE	2%	R$ -
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	8%	R$ -
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	8%	R$ -
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	2%	R$ -
TELEFONE	2%	R$ -
OUTROS GASTOS FIXOS (01)	2%	R$ -
OUTROS GASTOS FIXOS (02)	2%	R$ -
OUTROS GASTOS FIXOS (03)	2%	R$ -
OUTROS GASTOS FIXOS (04)	2%	R$ -
OUTROS GASTOS FIXOS (05)	2%	R$ -
TOTAL DOS GASTOS FIXOS	**100%**	**R$ -**

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A exposição e cálculo dos custos fixos merecem dois comentários importantes. Primeiramente, os custos fixos são caracterizados como aqueles que não sofrem variação mediante o aumento ou diminuição da atividade, é o caso, por exemplo, da internet, um item de custo que se o hotel estiver com todos os seus leitos ocupados ou não, o valor referente será o mesmo. A utilização da porcentagem de 30% (trinta por cento) sobre o valor da receita unitária, foi apenas para o prosseguimento do trabalho e utilização do parâmetro que foi utilizado para os gastos variáveis.

O segundo comentário refere-se aos gastos fixos mais relevantes e que exercem maior influência na formação do preço de venda, são eles: funcionários (folha de pagamento e encargos) e impostos, isso pôde ser visto devido ao fato de que grande parte dos gestores evidenciou isto no questionário, eles deixaram claro que esses itens exercem grande influência na formação dos preços das diárias.

Para o cálculo do custo fixo total, há uma diferença do custo variável, não utiliza-se da taxa de ocupação, visto que o custo fixo será o mesmo, seja qual for a taxa de ocupação média do estabelecimento. Sendo assim, apenas com vistas a obtenção de um resultado que pudesse ser analisado, tomou-se como base o custo total já encontrado e dividiu-se o mesmo pela quantidade

total de leitos do estabelecimento hoteleiro, encontrando-se assim o custo fixo unitário, vale ressaltar uma última vez que o mesmo foi encontrado de forma arbitrária. Abaixo está o quadro referente:

Quadro 14 – Cálculo do Custo Fixo Total

Custo Fixo Unitário	R$ -
Quantidade de leitos	
Custo Fixo Total	R$ -

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Para o cálculo do custo fixo total, fez-se da seguinte forma: buscou o total do custo fixo unitário e multiplicou-se pela quantidade total de leitos existentes no estabelecimento.

De posse dos dados referentes as receitas e despesas presentes na organização, foi possível elaborar uma demonstração marginal de forma a encontrar o resultado da empresa. Segue abaixo o quadro representativo disto:

Quadro 15– Cálculo do Resultado da Empresa

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ -	#DIV/0!
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ -	#DIV/0!
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ -	#DIV/0!
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ -	#DIV/0!
RESULTADO	R$ -	#DIV/0!

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Diminuindo-se os custos e despesas variáveis da receita total de vendas, tem-se a margem de contribuição, item esse que deve ser capaz de cobrir todos os custos e despesas fixas, que não variam conforme o nível de atividade. Através de procedimento semelhante a este pode-se encontrar o resultado por unidade vendida, o preço de venda unitário diminuído dos custos e despesas variáveis referentes a uma unidade vendida, encontra-se a margem de contribuição unitária que deduzida dos custos e despesas fixas por unidades resultará no resultado unitário.

A dificuldade do cálculo do resultado por unidade vendida é a distribuição dos gastos fixos a cada unidade, visto a difícil mensuração da participação dos mesmos sobre cada hóspede do hotel.

Outro ponto interessante e que foi contemplado na simulação é o ponto de equilíbrio, ponto este onde o total da margem de contribuição será igual ao total dos gastos fixos, ou ainda, patamar onde os gastos da empresa são equivalentes a todas as receitas encontradas, de forma que o resultado encontrado é igual a zero. Esta é uma situação onde não há nem resultado positivo (lucro) e nem resultado negativo (prejuízo), esse tipo de cálculo é feito para que o gestor tenha a noção do patamar mínimo em que deve trabalhar de forma a não trabalhar no prejuízo.

A fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio é dita como: custo fixo total dividido pelo percentual representativo da margem de contribuição (percentual da margem de contribuição, considerando a receita total como percentual de cem por cento). Para o caso aqui trabalhado, foram contempladas três situações para o ponto de equilíbrio, sendo elas: receita total no ponto de equilíbrio, quantidade de leitos necessários para alcançar o ponto de equilíbrio e a receita unitária para a quantidade de leitos utilizada. Segue abaixo o quadro representativo do que se está a dizer:

Quadro 16– Cálculo do Ponto de Equilíbrio

RECEITA TOTAL	**#DIV/0!**
QUANTIDADE DE LEITOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO	**#DIV/0!**
RECEITA UNITÁRIA PARA QUANTIDADE DE LEITOS UTILIZADA	**#DIV/0!**

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Os respondentes do questionário informaram através do mesmo alguns dados como preço de venda por unidade, taxa de ocupação média na organização hoteleira, a quantidade de leitos existentes e os itens de custos e despesas que julgavam mais importantes ou relevantes. Sendo assim, através dos dados fornecidos e da utilização de alguns parâmetros, muitas vezes um tanto quanto arbitrários, foi possível calcular receita total, custos variável total, custo fixo total e assim obter o resultado da empresa, tanto total como unitário, e o ponto de equilíbrio. De posse desses dados outras muitas simulações poderiam ser realizadas, para este trabalho ainda foram colocadas as seguintes situações:

- Resultado obtido através do aumento de 10% (dez por cento) ao preço de venda unitário;

- Resultado obtido através do aumento de 20% (vinte por cento) ao preço de venda unitário;
- Resultado obtido através da diminuição de 10% (dez por cento) ao preço de venda unitário;
- Resultado obtido através da diminuição de 20% (vinte por cento) ao preço de venda unitário;
- Resultado obtido através da ocupação de 100% (cem por cento) dos leitos existentes na unidade hoteleira;
- Resultado obtido através da ocupação de 80% (oitenta por cento) dos leitos existentes na unidade hoteleira;
- Resultado obtido através do corte de 5% (cinco por cento) nos gastos fixos;
- Resultado obtido através do corte de 10% (dez por cento) nos gastos fixos;
- Resultado obtido através do aumento de 5% (cinco por cento) nos gastos fixos;
- Resultado obtido através do aumento de 10% (dez por cento) nos gastos fixos;

Para cada situação desta exposta, foi calculado para os dezesseis hotéis pesquisados tanto o resultado total que se obteria mediante a aplicação da situação, como o resultado unitário que se obteria e diante da aplicação da situação proposta.

Os resultados em forma de síntese estão expostos abaixo através de quadros:

Quadro 17 – Síntese 01

	HOTEIS							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Preço de Venda	180,00	175,00	50,00	120,00	120,00	40,00	110,00	68,00
Taxa de Ocupação	90%	90%	70%	70%	70%	70%	70%	60%
Quantidade de Leitos	214	180	78	250	190	75	180	120
Quantidade de leitos ocupados	193	162	55	175	133	53	126	72
Receita total de Vendas	34.668,00	28.350,00	2.730,00	21.000,00	15.960,00	2.100,00	13.860,00	4.896,00
Custo Variável Unitário	90,00	87,50	25,00	60,00	60,00	20,00	55,00	34,00
Taxa de Ocupação	90%	90%	70%	70%	70%	70%	70%	60%
Quantidade de Leitos	214	180	78	250	190	75	180	120

Quantidade de leitos ocupados	193	162	55	175	133	53	126	72
Custo Variável Total	17.334,00	14.175,00	1.365,00	10.500,00	7.980,00	1.050,00	6.930,00	2.448,00
Custo Fixo Unitário	54,00	52,50	15,00	36,00	36,00	12,00	33,00	20,40
Quantidade de Leitos	214	180	78	250	190	75	180	120
Custo Fixo Total	11.556,00	9.450,00	1.170,00	9.000,00	6.840,00	900,00	5.940,00	2.448,00
	HOTEIS							
	9	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
Preço de Venda	165,00	130,00	75,00	50,00	65,00	90,00	168,00	178,00
Taxa de Ocupação	80%	80%	50%	50%	70%	80%	70%	70%
Quantidade de Leitos	226	230	100	125	80	60	120	165
Quantidade de leitos ocupados	181	184	50	63	56	48	84	116
Receita total de Vendas	29.832,00	23.920,00	3.750,00	3.125,00	3.640,00	4.320,00	14.112,00	20.559,00
Custo Variável Unitário	82,50	65,00	37,50	25,00	32,50	45,00	84,00	89,00
Taxa de Ocupação	80%	80%	50%	50%	70%	80%	70%	70%
Quantidade de Leitos	226	230	100	125	80	60	120	165
Quantidade de leitos ocupados	181	184	50	63	56	48	84	116
Custo Variável Total	14.916,00	11.960,00	1.875,00	1.562,50	1.820,00	2.160,00	7.056,00	10.279,50
Custo Fixo Unitário	49,50	39,00	22,50	15,00	19,50	27,00	50,40	53,40
Quantidade de Leitos	226	230	100	125	80	60	120	165
Custo Fixo Total	11.187,00	8.970,00	2.250,00	1.875,00	1.560,00	1.620,00	6.048,00	8.811,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2013

Quadro 18 – Síntese 02

	HOTEL 01			**HOTEL 02**		
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**
RECEITA DE VENDAS	34.668,00	23.112,00	180,00	28.350,00	18.900,00	175,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	17.334,00	11.556,00	90,00	14.175,00	9.450,00	87,50
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	17.334,00	11.556,00	90,00	14.175,00	9.450,00	87,50
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.556,00	11.556,00	54,00	9.450,00	9.450,00	52,50
RESULTADO	5.778,00	0,00	36,00	4.725,00	0,00	35,00
QUANTIDADE DE LEITOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO	128			108		
RECEITA UNITÁRIA PARA QUANTIDADE DE LEITOS UTILIZADA	120,00			116,67		
	HOTEL 03			**HOTEL 04**		
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**
RECEITA DE VENDAS	2.730,00	2.340,00	50,00	21.000,00	18.000,00	120,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	1.365,00	1.170,00	25,00	10.500,00	9.000,00	60,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.365,00	1.170,00	25,00	10.500,00	9.000,00	60,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	1.170,00	1.170,00	15,00	9.000,00	9.000,00	36,00
RESULTADO	195,00	0,00	10,00	1.500,00	0,00	24,00
QUANTIDADE DE LEITOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO	47			150		
RECEITA UNITÁRIA PARA QUANTIDADE DE LEITOS UTILIZADA	42,86			102,86		
	HOTEL 05			**HOTEL 06**		
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**
RECEITA DE VENDAS	15.960,00	13.680,00	120,00	2.100,00	1.800,00	40,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	7.980,00	6.840,00	60,00	1.050,00	900,00	20,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	7.980,00	6.840,00	60,00	1.050,00	900,00	20,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	6.840,00	6.840,00	36,00	900,00	900,00	12,00
RESULTADO	1.140,00	0,00	24,00	150,00	0,00	8,00
QUANTIDADE DE LEITOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO	114			45		
RECEITA UNITÁRIA PARA QUANTIDADE DE LEITOS UTILIZADA	102,86			34,29		
	HOTEL 07			**HOTEL 08**		
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**
RECEITA DE VENDAS	13.860,00	11.880,00	110,00	4.896,00	4.896,00	68,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	6.930,00	5.940,00	55,00	2.448,00	2.448,00	34,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	6.930,00	5.940,00	55,00	2.448,00	2.448,00	34,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	5.940,00	5.940,00	33,00	2.448,00	2.448,00	20,40

RESULTADO	990,00	0,00	22,00	0,00	0,00	13,60
QUANTIDADE DE LEITOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO	108			72		
RECEITA UNITÁRIA PARA QUANTIDADE DE LEITOS UTILIZADA	94,29			68,00		
	HOTEL 09			**HOTEL 10**		
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**
RECEITA DE VENDAS	29.832,00	22.374,00	165,00	23.920,00	17.940,00	130,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	14.916,00	11.187,00	82,50	11.960,00	8.970,00	65,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	14.916,00	11.187,00	82,50	11.960,00	8.970,00	65,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.187,00	11.187,00	49,50	8.970,00	8.970,00	39,00
RESULTADO	3.729,00	0,00	33,00	2.990,00	0,00	26,00
QUANTIDADE DE LEITOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO	136			138		
RECEITA UNITÁRIA PARA QUANTIDADE DE LEITOS UTILIZADA	123,75			97,50		
	HOTEL 11			**HOTEL 12**		
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**
RECEITA DE VENDAS	3.750,00	4.500,00	75,00	3.125,00	3.750,00	50,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	1.875,00	2.250,00	37,50	1.562,50	1.875,00	25,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.875,00	2.250,00	37,50	1.562,50	1.875,00	25,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	2.250,00	2.250,00	22,50	1.875,00	1.875,00	15,00
RESULTADO	-375,00	0,00	15,00	-312,50	0,00	10,00
QUANTIDADE DE LEITOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO	60			75		
RECEITA UNITÁRIA PARA QUANTIDADE DE LEITOS UTILIZADA	90,00			60,00		
	HOTEL 13			**HOTEL 14**		
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**
RECEITA DE VENDAS	3.640,00	3.120,00	65,00	4.320,00	3.240,00	90,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	1.820,00	1.560,00	32,50	2.160,00	1.620,00	45,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.820,00	1.560,00	32,50	2.160,00	1.620,00	45,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	1.560,00	1.560,00	19,50	1.620,00	1.620,00	27,00
RESULTADO	260,00	0,00	13,00	540,00	0,00	18,00
QUANTIDADE DE LEITOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO	48			36		
RECEITA UNITÁRIA PARA QUANTIDADE DE LEITOS UTILIZADA	55,71			67,50		
	HOTEL 15			**HOTEL 16**		
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**	**TOTAL**	**PE**	**UNIT**
RECEITA DE VENDAS	14.112,00	12.096,00	168,00	20.559,00	17.622,00	178,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	7.056,00	6.048,00	84,00	10.279,50	8.811,00	89,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	7.056,00	6.048,00	84,00	10.279,50	8.811,00	89,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	6.048,00	6.048,00	50,40	8.811,00	8.811,00	53,40
RESULTADO	1.008,00	0,00	33,60	1.468,50	0,00	35,60
QUANTIDADE DE LEITOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO	72			99,00		
RECEITA UNITÁRIA PARA QUANTIDADE DE LEITOS UTILIZADA	144,00			152,57		

Fonte: elaborado pelo autor, 2013

Quadro 19 – Síntese 03

	1	2	3	4	5	6	7	8
AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO								
RECEITA DE VENDAS	38.134,80	31.185,00	3.003,00	23.100,00	17.556,00	2.310,00	15.246,00	5.385,60
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	19.067,40	15.592,50	1.501,50	11.550,00	8.778,00	1.155,00	7.623,00	2.692,80
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	19.067,40	15.592,50	1.501,50	11.550,00	8.778,00	1.155,00	7.623,00	2.692,80
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.556,00	9.450,00	1.170,00	9.000,00	6.840,00	900,00	5.940,00	2.448,00
RESULTADO	7.511,40	6.142,50	331,50	2.550,00	1.938,00	255,00	1.683,00	244,80
AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO								
RECEITA DE VENDAS	41.601,60	34.020,00	3.276,00	25.200,00	19.152,00	2.520,00	16.632,00	5.875,20
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	20.800,80	17.010,00	1.638,00	12.600,00	9.576,00	1.260,00	8.316,00	2.937,60
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	20.800,80	17.010,00	1.638,00	12.600,00	9.576,00	1.260,00	8.316,00	2.937,60
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.556,00	9.450,00	1.170,00	9.000,00	6.840,00	900,00	5.940,00	2.448,00
RESULTADO	9.244,80	7.560,00	468,00	3.600,00	2.736,00	360,00	2.376,00	489,60

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO								
RECEITA DE VENDAS	31.201,20	25.515,00	2.457,00	18.900,00	14.364,00	1.890,00	12.474,00	4.406,40
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	15.600,60	12.757,50	1.228,50	9.450,00	7.182,00	945,00	6.237,00	2.203,20
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	15.600,60	12.757,50	1.228,50	9.450,00	7.182,00	945,00	6.237,00	2.203,20
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.556,00	9.450,00	1.170,00	9.000,00	6.840,00	900,00	5.940,00	2.448,00
RESULTADO	4.044,60	3.307,50	58,50	450,00	342,00	45,00	297,00	-244,80
DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO								
RECEITA DE VENDAS	27.734,40	22.680,00	2.184,00	16.800,00	12.768,00	1.680,00	11.088,00	3.916,80
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	13.867,20	11.340,00	1.092,00	8.400,00	6.384,00	840,00	5.544,00	1.958,40
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	13.867,20	11.340,00	1.092,00	8.400,00	6.384,00	840,00	5.544,00	1.958,40
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.556,00	9.450,00	1.170,00	9.000,00	6.840,00	900,00	5.940,00	2.448,00
RESULTADO	2.311,20	1.890,00	-78,00	-600,00	-456,00	-60,00	-396,00	-489,60
OCUPAÇÃO DE 100%								
RECEITA DE VENDAS	38.520,00	31.500,00	3.900,00	30.000,00	22.800,00	3.000,00	19.800,00	8.160,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	19.260,00	15.750,00	1.950,00	15.000,00	11.400,00	1.500,00	9.900,00	4.080,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	19.260,00	15.750,00	1.950,00	15.000,00	11.400,00	1.500,00	9.900,00	4.080,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.556,00	9.450,00	1.170,00	9.000,00	6.840,00	900,00	5.940,00	2.448,00
RESULTADO	7.704,00	6.300,00	780,00	6.000,00	4.560,00	600,00	3.960,00	1.632,00
OCUPAÇÃO DE 80%								
RECEITA DE VENDAS	30.816,00	25.200,00	3.120,00	24.000,00	18.240,00	2.400,00	15.840,00	6.528,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	15.408,00	12.600,00	1.560,00	12.000,00	9.120,00	1.200,00	7.920,00	3.264,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	15.408,00	12.600,00	1.560,00	12.000,00	9.120,00	1.200,00	7.920,00	3.264,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.556,00	9.450,00	1.170,00	9.000,00	6.840,00	900,00	5.940,00	2.448,00
RESULTADO	3.852,00	3.150,00	390,00	3.000,00	2.280,00	300,00	1.980,00	816,00
CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS								
RECEITA DE VENDAS	34.668,00	28.350,00	2.730,00	21.000,00	15.960,00	2.100,00	13.860,00	4.896,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	17.334,00	14.175,00	1.365,00	10.500,00	7.980,00	1.050,00	6.930,00	2.448,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	17.334,00	14.175,00	1.365,00	10.500,00	7.980,00	1.050,00	6.930,00	2.448,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	10.978,20	8.977,50	1.111,50	8.550,00	6.498,00	855,00	5.643,00	2.325,60
RESULTADO	6.355,80	5.197,50	253,50	1.950,00	1.482,00	195,00	1.287,00	122,40
CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS								
RECEITA DE VENDAS	34.668,00	28.350,00	2.730,00	21.000,00	15.960,00	2.100,00	13.860,00	4.896,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	17.334,00	14.175,00	1.365,00	10.500,00	7.980,00	1.050,00	6.930,00	2.448,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	17.334,00	14.175,00	1.365,00	10.500,00	7.980,00	1.050,00	6.930,00	2.448,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	10.400,40	8.505,00	1.053,00	8.100,00	6.156,00	810,00	5.346,00	2.203,20
RESULTADO	6.933,60	5.670,00	312,00	2.400,00	1.824,00	240,00	1.584,00	244,80
AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS								
RECEITA DE VENDAS	34.668,00	28.350,00	2.730,00	21.000,00	15.960,00	2.100,00	13.860,00	4.896,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	17.334,00	14.175,00	1.365,00	10.500,00	7.980,00	1.050,00	6.930,00	2.448,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	17.334,00	14.175,00	1.365,00	10.500,00	7.980,00	1.050,00	6.930,00	2.448,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	12.133,80	9.922,50	1.228,50	9.450,00	7.182,00	945,00	6.237,00	2.570,40
RESULTADO	5.200,20	4.252,50	136,50	1.050,00	798,00	105,00	693,00	-122,40
AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS								
RECEITA DE VENDAS	34.668,00	28.350,00	2.730,00	21.000,00	15.960,00	2.100,00	13.860,00	4.896,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	17.334,00	14.175,00	1.365,00	10.500,00	7.980,00	1.050,00	6.930,00	2.448,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	17.334,00	14.175,00	1.365,00	10.500,00	7.980,00	1.050,00	6.930,00	2.448,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	12.711,60	10.395,00	1.287,00	9.900,00	7.524,00	990,00	6.534,00	2.692,80
RESULTADO	4.622,40	3.780,00	78,00	600,00	456,00	60,00	396,00	-244,80
	9	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO								
RECEITA DE VENDAS	32.815,20	26.312,00	4.125,00	3.437,50	4.004,00	4.752,00	15.523,20	22.614,90

(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	16.407,60	13.156,00	2.062,50	1.718,75	2.002,00	2.376,00	7.761,60	11.307,45
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	16.407,60	13.156,00	2.062,50	1.718,75	2.002,00	2.376,00	7.761,60	11.307,45
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.187,00	8.970,00	2.250,00	1.875,00	1.560,00	1.620,00	6.048,00	8.811,00
RESULTADO	5.220,60	4.186,00	-187,50	-156,25	442,00	756,00	1.713,60	2.496,45
AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO								
RECEITA DE VENDAS	35.798,40	28.704,00	4.500,00	3.750,00	4.368,00	5.184,00	16.934,40	24.670,80
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	17.899,20	14.352,00	2.250,00	1.875,00	2.184,00	2.592,00	8.467,20	12.335,40
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	17.899,20	14.352,00	2.250,00	1.875,00	2.184,00	2.592,00	8.467,20	12.335,40
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.187,00	8.970,00	2.250,00	1.875,00	1.560,00	1.620,00	6.048,00	8.811,00
RESULTADO	6.712,20	5.382,00	0,00	0,00	624,00	972,00	2.419,20	3.524,40
DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO								
RECEITA DE VENDAS	26.848,80	21.528,00	3.375,00	2.812,50	3.276,00	3.888,00	12.700,80	18.503,10
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	13.424,40	10.764,00	1.687,50	1.406,25	1.638,00	1.944,00	6.350,40	9.251,55
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	13.424,40	10.764,00	1.687,50	1.406,25	1.638,00	1.944,00	6.350,40	9.251,55
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.187,00	8.970,00	2.250,00	1.875,00	1.560,00	1.620,00	6.048,00	8.811,00
RESULTADO	2.237,40	1.794,00	-562,50	-468,75	78,00	324,00	302,40	440,55
DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO								
RECEITA DE VENDAS	23.865,60	19.136,00	3.000,00	2.500,00	2.912,00	3.456,00	11.289,60	16.447,20
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	11.932,80	9.568,00	1.500,00	1.250,00	1.456,00	1.728,00	5.644,80	8.223,60
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	11.932,80	9.568,00	1.500,00	1.250,00	1.456,00	1.728,00	5.644,80	8.223,60
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.187,00	8.970,00	2.250,00	1.875,00	1.560,00	1.620,00	6.048,00	8.811,00
RESULTADO	745,80	598,00	-750,00	-625,00	-104,00	108,00	-403,20	-587,40
OCUPAÇÃO DE 100%								
RECEITA DE VENDAS	37.290,00	29.900,00	7.500,00	6.250,00	5.200,00	5.400,00	20.160,00	29.370,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	18.645,00	14.950,00	3.750,00	3.125,00	2.600,00	2.700,00	10.080,00	14.685,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	18.645,00	14.950,00	3.750,00	3.125,00	2.600,00	2.700,00	10.080,00	14.685,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.187,00	8.970,00	2.250,00	1.875,00	1.560,00	1.620,00	6.048,00	8.811,00
RESULTADO	7.458,00	5.980,00	1.500,00	1.250,00	1.040,00	1.080,00	4.032,00	5.874,00
OCUPAÇÃO DE 80%								
RECEITA DE VENDAS	26.103,00	20.930,00	6.000,00	5.000,00	4.160,00	3.780,00	16.128,00	23.496,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	13.051,50	10.465,00	3.000,00	2.500,00	2.080,00	1.890,00	8.064,00	11.748,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	13.051,50	10.465,00	3.000,00	2.500,00	2.080,00	1.890,00	8.064,00	11.748,00
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.187,00	8.970,00	2.250,00	1.875,00	1.560,00	1.620,00	6.048,00	8.811,00
RESULTADO	1.864,50	1.495,00	750,00	625,00	520,00	270,00	2.016,00	2.937,00
CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS								
RECEITA DE VENDAS	29.832,00	23.920,00	3.750,00	3.125,00	3.640,00	4.320,00	14.112,00	20.559,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	14.916,00	11.960,00	1.875,00	1.562,50	1.820,00	2.160,00	7.056,00	10.279,50
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	14.916,00	11.960,00	1.875,00	1.562,50	1.820,00	2.160,00	7.056,00	10.279,50
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	10.627,65	8.521,50	2.137,50	1.781,25	1.482,00	1.539,00	5.745,60	8.370,45
RESULTADO	4.288,35	3.438,50	-262,50	-218,75	338,00	621,00	1.310,40	1.909,05
CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS								
RECEITA DE VENDAS	29.832,00	23.920,00	3.750,00	3.125,00	3.640,00	4.320,00	14.112,00	20.559,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	14.916,00	11.960,00	1.875,00	1.562,50	1.820,00	2.160,00	7.056,00	10.279,50
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	14.916,00	11.960,00	1.875,00	1.562,50	1.820,00	2.160,00	7.056,00	10.279,50
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	10.068,30	8.073,00	2.025,00	1.687,50	1.404,00	1.458,00	5.443,20	7.929,90
RESULTADO	4.847,70	3.887,00	-150,00	-125,00	416,00	702,00	1.612,80	2.349,60
AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS								
RECEITA DE VENDAS	29.832,00	23.920,00	3.750,00	3.125,00	3.640,00	4.320,00	14.112,00	20.559,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	14.916,00	11.960,00	1.875,00	1.562,50	1.820,00	2.160,00	7.056,00	10.279,50
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	14.916,00	11.960,00	1.875,00	1.562,50	1.820,00	2.160,00	7.056,00	10.279,50
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	11.746,35	9.418,50	2.362,50	1.968,75	1.638,00	1.701,00	6.350,40	9.251,55

RESULTADO	3.169,65	2.541,50	-487,50	-406,25	182,00	459,00	705,60	1.027,95
AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS								
RECEITA DE VENDAS	29.832,00	23.920,00	3.750,00	3.125,00	3.640,00	4.320,00	14.112,00	20.559,00
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	14.916,00	11.960,00	1.875,00	1.562,50	1.820,00	2.160,00	7.056,00	10.279,50
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	14.916,00	11.960,00	1.875,00	1.562,50	1.820,00	2.160,00	7.056,00	10.279,50
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	12.305,70	9.867,00	2.475,00	2.062,50	1.716,00	1.782,00	6.652,80	9.692,10
RESULTADO	2.610,30	2.093,00	-600,00	-500,00	104,00	378,00	403,20	587,40

Fonte: elaborado pelo autor, 2013

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância do trabalho até aqui realizado encontra-se no estudo da formação de preços de diárias em uma rede hoteleira, mais especificamente na cidade de Campo Grande, capital do Estado de Mato Grosso do Sul. O estudo visava demonstrar e analisar os principais formadores desse preço de venda, bem como a sua relevância ou o seu peso inserido no preço cobrado ao hóspede.

Primeiramente discutiu-se a necessidade do estudo da temática. Partindo do pressuposto de que a Hospitalidade, formada pelo turismo, a hotelaria e a gastronomia, tem apresentado nos últimos anos um crescimento e desenvolvimento considerável no país e que a mesma se caracteriza com uma dualidade de interesses, sendo os mesmos complementares, é importante pensar no cliente (o hóspede da unidade hoteleira) e no empresário (aquele que está a frente da unidade hoteleira).

O cliente da unidade hoteleira comumente é chamado de hóspede, porém o mesmo pode se mostrar com interesses dos mais diversos no que diz respeito a circunstância de uso da organização. Foram apresentados no referencial teórico do trabalho os mais diversos tipos de turismo, sendo o de negócios e o de lazer os mais comuns. Através da visualização do mapa do Brasil, é fácil ver a extensa costa litorânea existente, formada por inúmeras praias e onde a prática do turismo de lazer é bastante explorada. Vale ressaltar que esse tipo de turismo não é apenas praticado no litoral, existem outras formas de se fazer uso do mesmo, expostas no trabalho.

No que diz respeito a cidade de Campo Grande, os hotéis apresentados estão voltados quase que exclusivamente para atender aos turistas de negócios, cooperam para isto a baixa atratividade da cidade quando se fala em lazer e a forte presença do agronegócio no estado, o que move a muitos dentro desta área de atuação.

Apresentado o tema e a questão de pesquisa, foi feito um estudo teórico nas área do turismo, da hotelaria e da contabilidade de custos, de forma a compor o embasamento teórico do trabalho. O turismo e a hotelaria foram estudados com a finalidade de apresentar o setor aos leitores, evidenciar a sua

importância e analisar a sua presença na cidade estudada. Aliado a eles, a contabilidade de custos, agrega ao leitor o conhecimento da área de forma a se tornar mais palpável os resultados da pesquisa. Cita-se aqui como exemplo o caso dos Custos fixos e variáveis, tema apresentado e estudado no referencial teórico, sendo o mesmo componente da contabilidade de custos e inserido na unidade hoteleira.

O objetivo geral do trabalho foi analisar os fatores mais relevantes na formação do preço das diárias dos hotéis de Campo Grande – MS, utilizando conceitos referentes a Contabilidade de Custos. Inseridos neste objetivo, primeiramente descreveu-se como se encontra a atividade das organizações hoteleiras na cidade de Campo Grande, em seguida esses empreendimentos foram caracterizados, alguns fatores como administração, corpo de funcionários, capacidade instalada, taxa de ocupação, terceirização, os motivos da hospedagem e os serviços oferecidos. Vale salientar que essas informações foram conseguidas através de questionários e algumas delas formaram base para elaboração do modelo ao final do trabalho.

Inseridos no objetivo geral, estavam postos ainda dois objetivos específicos, o de avaliar alguns dados referentes a contabilidade de custos dentro da empresa, dados como sistemas de custeios utilizados, as várias classificações de custo, a precificação das diárias, as políticas de desconto existentes, concorrência, margem de contribuição e ponto de equilíbrio. De posse desses dados, foi possível montar um pequeno modelo de forma a avaliar os principais custos presentes na organização e o seu peso na formação do preço da diária.

A coleta e análise dos dados foi realizada através de questionário feito junto aos gestores e outros responsáveis pela organização, bem como também através de pesquisas bibliográficas e em sites específicos como o da ABIH (Associação Brasileira de Indústria Hoteleira) nacional e estadual.

Ao visualizar os questionários, muitos comentários poderiam ser feitos a respeito do mesmo. Alguns, julgados mais importantes para a pesquisa foram contemplados a seguir.

Os principais custos apresentados pelos gestores foram os de Folha de Pagamento, o que representa o salário dos funcionários agregado aos devidos

encargos sociais, e a carga tributária a recolher, motivos bastante relevantes quando se trata de empresas com característica de prestação de serviços.

Um segundo ponto a ser tratado referente aos questionários é referente ao preço praticado em cada hotel pesquisado. A diferença entre os maiores preços e os menores é consideravelmente grande, o que indica dizer que o público alvo é bem diferente, tanto em um quanto no outro, o foco é no turismo de negócios, porém a depender da localização do hotel, de onde o cliente terá que ir dentro da cidade, do nível social e econômico do cliente e de outros fatores, então o preço exerce influência na escolha do local a se hospedar.

Visando a formulação do modelo, foram utilizadas algumas perguntas do questionário, bem como as respostas dos gestores. Foi importante saber qual a capacidade instalada presente nos hotéis, principalmente no que diz respeito a quantidade de leitos e sua taxa de ocupação anual. Através deste cálculo foi possível detectar se a unidade hoteleira se encontra com capacidade ociosa, ou seja, se há muitos leitos não sendo utilizados.

Todos os hotéis responderam com relação a taxa de ocupação algo que gira em torno de 50% (cinquenta por cento) a 90% (noventa por cento). É relevante notar que existe um ponto ótimo na taxa de ocupação que gera o melhor retorno para a empresa. De uma forma geral, quanto menor a taxa de ocupação, menor será a rentabilidade, a capacidade de gerar resultado positivo da organização analisada. Quanto maior a taxa de ocupação, mais os custos fixos serão diluídos, maior será a receita total e melhor será o resultado final.

O comentário acima ficou evidente quando da formulação do modelo, todas as empresas com taxa de ocupação menor que 70% (setenta por cento) tenderam a ter resultado muito próximos do ponto de equilíbrio, ponto onde as receitas se igualam ao total dos gastos incorridos. Quando a taxa de ocupação aumentou para 80% (oitenta por cento), o lucro da empresa aumentou e permaneceu mesmo após as simulações feitas, aumentos e diminuição de preços e também aumento de gastos.

Outro comentário interessante a ser feito aqui, diz respeito ao aumento ou diminuição dos gastos fixos, ponto também evidenciado nos questionários e principalmente no modelo elaborado. Se a empresa deseja investir em algo, visando aumento de receita, é necessário que haja o gasto, sendo assim,

algumas simulações foram realizadas de forma a evidenciar a capacidade que as empresas hoteleiras tinham de realizar novos investimentos. O resultado encontrado mais uma vez transita pela taxa de ocupação gerando maior resultado e maior capacidade de investimento.

A eficiência, a capacidade de otimização dos recursos com a finalidade de gerar resultados, e a eficácia, o enfoque que deve ser dado aos resultados, precisam ser bem trabalhados na organização hoteleira de forma a gerar resultados positivos para a mesma.

Percebeu-se através do estudo realizado que o conhecimento de quais são os custos envolvidos na formação dos preços das diárias dos hotéis e a sua relevância nesta formação, tendenciona a sua melhor utilização e o alcance de melhores resultados para a empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Vicente. **Turismo**: Fundamentos e dimensões. 5 ed. São Paulo: Ática, 1998.

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Disponível em: http://www.abih.com.br/abih-site/index.php/. Acesso em: 06 fev 2012.

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - MS. Disponível em: http://www.abih-ms.com.br/ConhDest_PolosTuristicos.php. Acesso em: 10 fev 2012.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BAHL, Miguel. **Legados Étnicos e Oferta Turística**. Curitiba: Juruá, 2004

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 8 Edição atualizada. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

BENI, Mário Carlos. **Globalização do Turismo**: Megatendências do Setor e a Realidade Brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. **Custo e Estratégias de Resultado**. Porto Alegre: Sagra, 1982.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Dalmy Freitas de. **A contabilidade de custos e os métodos de custeio:** uma análise da utilização gerencial da informação da contabilidade de custos pelas indústrias de autopeças da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Rio de Janeiro, 2002, 144p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 6 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

CHEVITARESE, Salvador. **Contabilidade Industrial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

COGAN, Samuel. **Custos e Preços: formação e análise**. Editora Pioneira. São Paulo, 1999.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER Chris, et al. **Turismo, princípios e práticas**. 2 ed. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativos e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 4 Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FREIRE, Solange Maria S. BARROS NETO, José de Paula. SANTOS, Sandra Maria dos. **Estratégias de marketing como ferramenta de gestão estratégica na pequena hotelaria**: estudo de caso em hotéis de Fortaleza/CE. REA número 10. Ed10,v.6, ano 2005. Disponível em: www.facef.br/rea/edicao10/ed10_art02.pdf. Acesso em 04.04.2009

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial.** Rio de Janeiro : LTC,2001.

GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, J. R. Brent; MCINTOSH, Robert W. **Turismo**: Princípios, Práticas e Filosofias. Tradução: Roberto Cataldo Costa. 8 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GRECO, Alvísio; AREND, Lauro; GARTNER, Gunther. **Contabilidade: Teoria e Prática Básicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos**: Contabilidade e Controle. Tradução: Robert Brian Taylor; Revisão técnica Elias Pereira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Tradução: José Luiz Paravato. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, Prentice Hall, 1997.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César (organizadores). **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: Planejamento, Implantação e Controle. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LICKORISH, Leonard John; JENKINS, Carson L. **Introdução ao Turismo.** Tradução: Fabíola de Carvalho S. Vasconcellos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARINO NETO, José Ernesto in BARBOSA, Luis Gustavo Medeiros. ZOUAIN, Deborah Moraes. **Gestão em Turismo e Hotelaria**: experiências públicas e privadas. São Paulo: Aleph, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 2006.

Método científico. Disponível em: www.geocities.com/claudiaad/pesquisacientifica. pdf. Acesso em: 03 mai 2009.

MONTEJANO, Jordi Mantaner. **Estrutura do Mercado Turístico**. Tradução: Andréa Favano. 2 ed. São Paulo: Roca, 2001.

MOTTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing Turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.

O que é método científico. Disponível em*:* www.fadepe.com.br/.../ges-pessoas2_o-metodo-e-a-pesquisa.ppt. Acesso em 11 set 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. 2 ed revista e ampliada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PEREIRA, Mariana de Jesus. **Prioridades Estratégicas e Gestão de Custos**: a relação conforme a percepção dos gestores nos hotéis de médio e grande porte da cidade do Salvador- Ba. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Paraná, Paraná: 2009.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; E COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2 ed revisada e ampliada. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração do Setor de Hospitalidade**. Tradução: Aílton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos Fácil**. 6 ed revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICCI, Gysele Lima. **Desempenho e competitividade em pequenas e médias empresas**: estudo do setor hoteleiro da região central do Estado de São Paulo. 2010. 222 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo no Brasil**: Análise e Tendências. São Paulo: Manole, 2002.

SANDRONI, Paulo. Novo Dicionário de Economia, 5 ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

SCHROEDER, Nádia Vasconcelos. **Formação de Preços das Diárias nos Meios de Hospedagem no Planalto Norte de Santa Catarina**. 154 p. Dissertação (Mestrado) – Balneário Camboriú: Univali, 2007.

SEDESC - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, Turismo e do Agronegócio. Disponível em: http://www.pmcg.ms.gov.br/sedesc/. Acesso em: 22 fev 2012.

STARK, José Antônio. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TORRE, Francisco de La. **Administração Hoteleira**, parte I: departamentos. Tradução: Dolores Martin Rodriguez Corner. São Paulo: Roca, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Wilson Quemel. A Utilização da Contabilidade de Custos como ferramenta para a tomada de decisões nos hotéis de lazer/resort que operam na região Sul do Brasil. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade de Vale do Itajaí, Santa Catarina: 2004.

ANEXO

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS

ASSOCIADOS ABIH-MS

CAMPO GRANDE

01. MULTI BRISTOL EXCELER PLAZA HOTEL
Av. Afonso Pena, 444 – Bairro Amambaí – CEP 79005-001
Fone: (067) 3312-2800 Fax: 3321-5666
E-mail: gerencia.exceler@bristolhoteis.com.br
Prop. Armando Araújo exceler@bristolhoteis.com.br
UHs: 80 Leitos: 160

02. **HOTEL ADVANCED** Av. Calógeras, 1909 – Centro – CEP 79002-003
Fone: (067) 3321-5000 Fax: 3325-7744
E-mail hoteladv@.terra.com.br
Prop. Antônio José Santi Filho
Contato: Glauciene Santi 9287.0118
UHs: 95 Leitos: 180

03. POUSADA MATO GROSSO
Av. Mato Grosso, 1451 – Centro – CEP 79002-231
Fone: (067) 3325-6066 Fax: 3325-6066
Site: www.pousadamatogrosso.com.br
Celular Nancy 9983-1167
Prop. Nancy Girão de Arruda
UHs: 26 Leitos: 56

04. HOTEL INTERNACIONAL
Rua Alan Kardec, 223 Centro – CEP 79008-330
Fone: (067)3384-4677 Fax: 3321-2729
E-mail: hotelint@terra.com.br
Prop. Jair Pandolfo encontra-se na parte da manhã
UHs: 99 Leitos: 180

05. INDAIÁ PARK HOTEL
Av. Afonso Pena, 354 – Centro – CEP 79005.001
Fone: (067) 2106-1000 Fax: 3321.0359
E-mail: indaiá.gerencia@terra.com.br
Prop: Wanderlei Antonio Martins (reserva@indaiahotel.com.br)
Contato: Sr. Edilberto 9202.3170
UHs: 131 Leitos: 195

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS

06. HOTEL VALE VERDE

Av. Afonso Pena, 106 – Centro – CEP 79005.001
Fone: (067) 3041.3355
E-mail: hotelvaleverde@hotelvaleverde.com.br
Prop.: Wilson de Paula Dias reservas@hotelvaleverde.com.br
Contato: Sr. Ademar ou Sr.João ademar.diniz@hotmail.com
UHs: 97 Leitos: 200

07. JANDAIA HOTEL

Rua Barão do Rio Branco, 1271 – Centro – CEP 79002-174
Fone: (067) 3316-7700
E-mail: diretoria@jandaia.com.br vendas@jandaia.com.br
asrlima@bol.com.br (Antonio Sérgio)
Prop. Valdir V. Vieira
Contato: Diretor Sr. Jose Maria de Mello
Antonio Sérgio
UHs: 140 Leitos: 260

08. TURIS HOTEL

Rua Trindade, 322 – Vila Progresso – CEP 79050-480
Fone: (067)3342.0575 Fax: 3342.1026
E-mail: turishot@terra.com.br - turishotelcg@terra.com.br
Prop.: Celso Luis Boniatt 9981.4156
UHs: 73 Leitos: 129

09. HOTEL METROPOLITAN

Av. Ernesto Geisel, 5100 – Centro – CEP: 79002.410
Fone: (067) 3389.4600 Fax: 3389.4601
E-mail: hotelmetropolitan@terra.com.br
irmapan@terra.com.br
Prop.: Jair Pandolfo
Contato: Rubens Carrer (Gerente)
UHs: 80 Leitos: 170

10. HOTEL PARIS

Av. Costa e Silva, 4175 (BR 163) – CEP 79064-000
Fone: (067) 3387-1795 Fax: 3325-7744
E-mail: hoteladv@terra.com.br
Prop. Jean Cleiton Santi
UHs: 54 Leitos: 109

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS

11. HOTEL ROMA
Rua Joaquim Murtinho, 6701 – Jardim Noroeste – CEP 79044-000
Fone: (067) 3042.1264
E-mail: hotelromams@uol.com
hotelromacampogrande@hotmail.com
Prop. Urbano Paulo Santi 9922.6680
UHs: 42 Leitos: 130

12. ATHENAS APART HOTEL
Av. América, 1169 – Vila Planalto – CEP 79009-060
Fone: (067) 3382-1450/ 3324-3485 Fax: 3382-1450
E-mail: gerencia@athenasaparthotel.com.br
mboza@uol.com.br
Prop. Marcelo Silva de Oliveira Boza 9245.6316
UHs: 50 Leitos: 100

13. NOVOTEL
Av. Mato Grosso, 5555 – Jardim Copacabana –CEP 79031-000
Fone: (067) 2106.5929 Gerente: Edmar
E-mail: reservascgr@accorhotels.com.br
eventoscgr@accorhotels.com.br
Contato: Maira Arruda 2106.5931 marruda@accorhotels.com.br
UHs: 87 Leitos: 176

14. BRUMADO HOTEL
Av. Afonso Pena, 743 – Centro – CEP 79005-000
Fone: (067) 3041.2200
E-mail: contato@brumadohotel .com.br
Prop.: Izabel Busse - Cristina Busse
UHs: 70 Leitos: 155

15. BAHAMAS APART HOTEL
Rua José Antonio, 1117 – Centro – CEP: 79002-410
Fone: (067) 3303.9393
E-mail: marketing@bahamasaparthotel.com.br /
Prop.: Maria de Fátima / Corini Elisa Wielemaker diretoria@bahamasaparthotel.com.br
Contato: Maria Harada (eventos)
Gerente: Leonardo Lorenzetti gerenciaoperacional@bahamasaparthotel.com.br
UHs: 62 Leitos: 124

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS

16. HOTEL CONCORD LTDA
Av: Calogeras, 1.624 – Centro CEP 79000-100
Fone: (067) 3321-2999 Fax: 3321-2825
E-mail: hotelconcord@hotelconcor.com.br
Prop: Rosana Veratti Campos
Contato: Glenda
UHs: 84 Leitos: 200

17. VILLAGE PALACE HOTEL
R: Dom Aquino, 802 CEP 79008.070
E-mail: villagepalacehotel@terra.com.br
Fone: (067) 3383-2075 / 3384.1810
Prop: João Roberto Berger Ferreira (67) 9267.0535
UHs: 37 Leitos: 70

18. PALACE HOTEL
Rua Dom Aquino, 1501 – Centro CEP 79002.240
Fone: (067) 3384.4741 Fax: 3383.4336
E-mail: palacehotelcg@yahoo.com.br
Prop.: Janete Chacha Ceze
Contato: Júlia Fiorda Chacha 8128.2828
UHs: 40 Leitos: 80

19. IBIS HOTEL
Av. Mato Grosso, 5513 – Jd. Copacabana CEP 79031.000
Fone: (067)2106-1999 – 2106.1951 Fax: 2106-1988
E-mail ibiscampogrande@accorhotels.com.br
h6348.gg@accorhotels.com.br
Contato: Willian Lass
UHs: 100 Leitos: 200

20. HOTEL GOLFO LTDA – Hotel Cash
Rua Barão do Rio Branco, 342 – Centro CEP 79.008.160
Fone: 3382.0217
E-mail: angelarodrigues2011@hotmail.com
Contato: Rosangela Aparecida Rodrigues 9985.6255 8483.7889
UH's: 32 Leitos: 55

APÊNDICE 01

CARTA DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a):

Meu nome é **Vítor Cardoso da Silveira**, sou graduado em Ciências Contábeis e aluno do programa de Mestrado em Administração oferecido pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS. O questionário abaixo foi elaborado com o propósito de fornecimento de dados que me serão por auxílio para a elaboração do projeto de dissertação, intitulado: **"A Utilização da Contabilidade de Custos na Formação dos Preços das diárias dos hotéis na cidade de Campo Grande – MS"**. A sua participação através do preenchimento deste instrumento é muito valiosa e os resultados do trabalho acarretarão bons frutos para as partes envolvidas, tanto no desenvolvimento da ciência e também como um precioso auxílio para a tomada de decisões por parte de empresa. Gostaria de deixar evidente que o sigilo das informações aqui prestadas será mantido, assim como o nome da empresa poderá ser omitido caso o(a) Senhor(a) assim deseje. Comprometo-me de igual forma a fornecer a empresa uma cópia do trabalho ao final do mesmo. Desde já, deixo aqui meus sinceros agradecimentos.

_____
Orientando: Vítor Cardoso da Silveira

_____
Orientador: Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

Questionário

1.Dados do Entrevistado:
1.1.Nome:_____

1.2.Função dentro da empresa:_____

1.3.Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental completo;
( ) Ensino Médio completo;
( ) Ensino Superior completo;
( ) Especialização;
( ) Mestrado;
( ) Doutorado;

1.4. Já fez algum curso de Gestão em Hotelaria?
( ) Sim ( ) Não

2.Dados Gerais da Empresa:

2.1.Nome da empresa:_____

2.2. Endereço:_____

2.3.Ano de Abertura da empresa: _____

2.4.Podemos mencionar o nome da empresa na dissertação: ( ) Sim ( ) Não

2.5.Tipo de Administração:
( ) Rede ou cadeia de Hotéis;
( ) Familiar;
( ) Empresa administradora;
( ) Profissionalizante;

2.6. Categoria:
( ) Três estrelas;
( ) Quatro estrelas;
( ) Cinco estrelas;

2.7. Tipo de Capital:
( ) Nacional privado;
( ) Nacional estatal;
( ) Economia mista;
( ) Multinacional;
( ) Outros:_____

2.8. Número de funcionários:
Alta temporada:_____
Baixa temporada:_____

2.9. Capacidade Instalada:
Em unidades habitacionais:_____
Em leitos:_____

2.10. Taxa de ocupação média (%):
( ) até 30%
( ) 31ª 40%
( ) 41 a 50%
( ) 51 a 60%
( ) 61 a 70%
( ) 71 a 80%
( ) 81 a 90%
( ) acima de 90%

Alta temporada(%) :_____
Baixa temporada (%):_____
Anual (%):_____

2.11. Qual o principal motivo de viagem das pessoas que se hospedam em seu hotel:
( ) Negócios
( ) Lazer
( ) Passagem para outros centros
( ) Estudos/ Congressos
( ) Outros:_____

2.12. Serviços Oferecidos pelo Hotel:

( ) Hospedagem com café da manhã
( ) Hospedagem sem café da manhã
( ) Diária com meia pensão
( ) Diária completa
( ) Restaurante
( ) Bar
( ) Piscina
( ) Sauna
( ) Escritório virtual, computador, internet
( ) Academia/ Ginástica
( ) Sala de reuniões
( ) Salão de convenções
( ) Outros:_____

2.13. Há serviços ou produtos no hotel que são terceirizados?

( ) Não ( ) Sim

2.14. Quais?

( ) Lavanderia
( ) Café da manhã
( ) Restaurante
( ) Contabilidade
( ) Serviços de Limpeza
( ) Outros:_____

2.15. Quais os fatores que levam os clientes a preferirem este hotel?

( ) Qualidade dos serviços
( ) Preços
( ) Tradição
( ) Localização
( ) Falta de outras opções
( ) Outras:_____

3. Dados sobre o Objeto de Pesquisa:

Objetivo: Quais são os principais gastos na formação do custo direto de produção da diária?

3.1. Há a utilização de algum Sistema de Custeio, utilizado pela Contabilidade de Custos, para apurar os Custos Fixos e Custos Variáveis da diária:

( ) Sim ( ) Não

3.2. Se a resposta for positiva qual o Sistema de Custeio utilizado:

( ) Absorção ou integral;
( ) Direto ou Variável;
( ) Atividade – ABC;
( ) Outro:_____

3.3. Se a resposta for negativa poderia descrever, resumidamente, como apura os custos da diária:

3.4. Identifica com certa facilidade e separa os Custos Fixos dos Custos Variáveis:

( ) Sim ( ) Não

3.5. Se a resposta for positiva poderia descrever, resumidamente, quais os critérios adotados para processar esta operação:

3.6. Qual o menor preço de diária cobrado neste hotel para apartamento?
Solteiro:_____
Duplo:_____

3.7. Qual o maior preço de diária cobrado neste hotel para apartamento?
Solteiro:_____
Duplo:_____

3.8. Qual o critério adotado pelo hotel para formar o Preço de Venda de sua Diária?

( ) Apuração dos Custos Diretos;
( ) Apuração dos Custos Totais;
( ) Valor de Mercado (concorrência);
( ) Poder aquisitivo ou renda dos consumidores;
( ) Aplicação do Mark-up;
( ) Outros:_____

3.9. Em relação a política de preços praticada pelo hotel. É concedido algum tipo de desconto sobre o preço das diárias?

( ) Sim ( ) Não

3.10. Se a resposta for sim, em que casos o desconto é concedido e qual o percentual?

( ) Autônomos _____%
( ) Representantes comerciais _____%
( ) Empresários _____%
( ) Terceira idade _____%
( ) Participantes de eventos no próprio hotel _____%
( ) Outros_____

3.11. Qual o período de maior ocupação em seu hotel?

( ) Durante a semana
( ) Finais de semana
( ) Feriados

3.12. Quais os meses do ano em que isso ocorre?

_____

3.13. Para os períodos de menor ocupação, o hotel oferece preços promocionais?

( ) Sim ( ) Não Qual a porcentagem do desconto?_____%

3.14. Sua empresa efetua pesquisa sobre os preços das diárias cobradas pela concorrência?

( ) Sim ( ) Não

3.15. Em caso afirmativo, responda qual a periodicidade em que é realizada a pesquisa junto a concorrência:

( ) Mensal
( ) Bimestral
( ) Trimestral
( ) Outros:_____

3.16. Considerando os preços das diárias praticadas pela concorrência:

( ) seu preço está____ % acima da concorrência
( ) seu preço está igual ao da concorrência
( ) seu preço está ____% abaixo da concorrência

3.17. Apura com facilidade a Margem de Contribuição Média da Diária:

( ) Sim ( ) Não

3.18. Apura com facilidade o Ponto de Equilíbrio Médio da Diária:

( ) Sim ( ) Não

3.19. Resumidamente, poderia descrever, abaixo quais são os principais gastos, separadamente por fator de produção do serviço, que compõem o Custo de Produção da Diária do seu hotel:

Matéria-prima:
Materiais diversos:
Mão-de-obra direta:
Outros:

3.20. Em sua opinião, quais são os principais itens formadores do Custo de uma Diária?

3.21. Quais são os principais fatores que dificultam a atividade hoteleira na região:

( ) Oferta de outros hotéis do mesmo padrão;
( ) Faltam atividades turísticas;
( ) Falta de infra estrutura na cidade ou região;
( ) Outro:_____

3.22. Quais são os fatores que facilitam a atividade hoteleira na região:

( ) Desenvolvimento econômico da região;
( ) Realização de eventos (feiras, festas, exposições);

( ) Congressos;
( ) Localização Geográfica da cidade;
( ) Qualidade dos serviços;
( ) Outros;

Caso deseje, apresente sugestões para o enriquecimento e desenvolvimento do trabalho:

_____
_____
_____
_____
_____

Caso haja interesse pelos resultados do projeto, ficarei muito grato em enviar-lhe uma cópia, para isso coloque abaixo o email para envio.

_____

Grato pela valiosa colaboração,
Vítor Cardoso da Silveira
Email: cardosovitorsilveira@gmail.com
Telefone para contato: (67) 9213-7666

APÊNDICE 02

Resultados Obtidos através da Simulação

Os hotéis foram dispostos através de uma numeração que vai de 01 (hum) a 16 (dezesseis), isto foi feito de forma a não identifica-los, pedido feito por alguns gestores respondentes ao questionário. Vale ainda ressaltar que não foi utilizado nenhum critério para se estabelecer qual dos hotéis figuraria com determinada numeração, ou seja, a sequência dos hotéis de um a dezesseis foi feita de maneira aleatória.

HOTEL 01

O respondente do hotel 01 (hum), considerou seu preço de venda da diária como R$ 180,00 (cento e oitenta reais), considerando quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 90% (noventa por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 214 (duzentos e quatorze) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 34.668,00, um custo variável total médio de R$ 17.334,00 e um custo fixo total de R$ 11.556,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-1– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 01

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 34.668,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 17.334,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 17.334,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.556,00	33,33%
RESULTADO	R$ 5.778,00	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-2– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 01

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 23.112,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.556,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.556,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.556,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-3– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 01

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 180,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 90,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 90,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 54,00	30,00%
RESULTADO	R$ 36,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 01 (hum) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo de R$ 5.778,00, representa 16,67% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 23.112,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os gastos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 128 (cento e vinte e oito) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 180,00 (cento e oitenta reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 193 (cento e noventa e três), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse em torno de R$ 120,00 (cento e vinte reais).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-4– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 01

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 38.134,80	100,00%	R$ 198,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 19.067,40	50,00%	R$ 99,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 19.067,40	50,00%	R$ 99,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.556,00	30,30%	R$ 54,00	27,27%
RESULTADO	R$ 7.511,40	19,70%	R$ 45,00	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-5– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 01

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 41.601,60	100,00%	R$ 216,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 20.800,80	50,00%	R$ 108,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 20.800,80	50,00%	R$ 108,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.556,00	27,78%	R$ 54,00	25,00%
RESULTADO	R$ 9.244,80	22,22%	R$ 54,00	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-6– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 01

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 31.201,20	100,00%	R$ 162,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 15.600,60	50,00%	R$ 81,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 15.600,60	50,00%	R$ 81,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.556,00	37,04%	R$ 54,00	33,33%
RESULTADO	R$ 4.044,60	12,96%	R$ 27,00	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-7– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 01

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 27.734,40	100,00%	R$ 144,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 13.867,20	50,00%	R$ 72,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 13.867,20	50,00%	R$ 72,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.556,00	41,67%	R$ 54,00	37,50%
RESULTADO	R$ 2.311,20	8,33%	R$ 18,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo até mesmo quando a receita de venda é reduzida em 20% (vinte por cento). A empresa analisada trabalha bem acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento.

A empresa citada apresentou uma média de 90% (noventa por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa baixasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-8– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 01

OCUPAÇÃO DE 100%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 38.520,00	100,00%	R$ 180,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 19.260,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 19.260,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.556,00	30,00%	R$ 54,00	30,00%
RESULTADO	R$ 7.704,00	20,00%	R$ 36,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-9– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 01

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 30.816,00	100,00%	R$ 180,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 15.408,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 15.408,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.556,00	37,50%	R$ 54,00	30,00%
RESULTADO	R$ 3.852,00	12,50%	R$ 36,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

O resultado desta parte da simulação é importante pois evidencia que mesmo em períodos onde a taxa de ocupação da empresa é menor, ainda assim o resultado é positivo. Ficou evidente que, diminuindo-se a taxa de ocupação de 90% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro diminuiu, mas ainda assim a situação parece confortável.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso pouco influenciará o seu resultado, visto que a situação é bastante estável.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-10– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 01

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 34.668,00	100,00%	R$ 180,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 17.334,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 17.334,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 10.978,20	31,67%	R$ 51,30	28,50%
RESULTADO	R$ 6.355,80	18,33%	R$ 38,70	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-11– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 01

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 34.668,00	100,00%	R$ 180,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 17.334,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 17.334,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 10.400,40	30,00%	R$ 48,60	27,00%
RESULTADO	R$ 6.933,60	20,00%	R$ 41,40	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-12– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 01

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 34.668,00	100,00%	R$ 180,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 17.334,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 17.334,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 12.133,80	35,00%	R$ 56,70	31,50%
RESULTADO	R$ 5.200,20	15,00%	R$ 33,30	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-13– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 01

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 34.668,00	100,00%	R$ 180,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 17.334,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 17.334,00	50,00%	R$ 90,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 12.711,60	36,67%	R$ 59,40	33,00%
RESULTADO	R$ 4.622,40	13,33%	R$ 30,60	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 02

O respondente do hotel 02 (dois) considerou seu preço de venda da diária como R$ 175,00 (cento e setenta e cinco reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 90% (noventa por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 180 (cento e oitenta) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 28.350,00, um custo variável total médio de R$ 14.175,00 e um custo fixo total de R$ 9.450,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-14– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 02

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 28.350,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.175,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.175,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.450,00	33,33%
RESULTADO	R$ 4.725,00	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-15– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 02

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 18.900,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 9.450,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 9.450,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.450,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-16– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 02

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 175,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 87,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 87,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 52,50	30,00%
RESULTADO	R$ 35,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 02 (dois) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) de R$ 4,725,00, representa 16,67% do total da receita apurada no período analisado.

Basicamente a organização possui duas destinações para o resultado positivo encontrado de um período, são elas: distribuição de dividendos aos sócios ou acionistas e reinvestimento na empresa, normalmente alocado como reservas de lucros (reserva legal, estatutária, contingências, lucros a realizar e orçamentária). Existem ainda alguns índices para indicar o prazo de retorno do capital investido pelos sócios ou acionistas (Retorno sobe o Patrimônio Líquido), bem como aquilo que foi investido no ativo da empresa (Retorno sobre o Ativo ou Payback), de uma forma geral expressam o prazo de retorno mediante o lucro encontrado no período.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 18.900,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 108 (cento e oito) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 175,00 (cento e setenta e cinco reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 162 (cento e sessenta e dois),

então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 116,67 (cento e dezesseis reais e sessenta e sete centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para esta relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-17– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 02

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 31.185,00	100,00%	R$ 192,50	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 15.592,50	50,00%	R$ 96,25	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 15.592,50	50,00%	R$ 96,25	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.450,00	30,30%	R$ 52,50	27,27%
RESULTADO	R$ 6.142,50	19,70%	R$ 43,75	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-18– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 02

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 34.020,00	100,00%	R$ 210,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 17.010,00	50,00%	R$ 105,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 17.010,00	50,00%	R$ 105,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.450,00	27,78%	R$ 52,50	25,00%
RESULTADO	R$ 7.560,00	22,22%	R$ 52,50	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-19– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 02

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 25.515,00	100,00%	R$ 157,50	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 12.757,50	50,00%	R$ 78,75	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 12.757,50	50,00%	R$ 78,75	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.450,00	37,04%	R$ 52,50	33,33%
RESULTADO	R$ 3.307,50	12,96%	R$ 26,25	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-20– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 02

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 22.680,00	100,00%	R$ 140,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.340,00	50,00%	R$ 70,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.340,00	50,00%	R$ 70,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.450,00	41,67%	R$ 52,50	37,50%
RESULTADO	R$ 1.890,00	8,33%	R$ 17,50	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo até mesmo quando a receita de venda é reduzida em 20% (vinte por cento). A empresa analisada trabalha bem acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento.

A empresa citada apresentou uma média de 90% (noventa por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa baixasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-21– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 02

OCUPAÇÃO DE 100%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 31.500,00	100,00%	R$ 175,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 15.750,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 15.750,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.450,00	30,00%	R$ 52,50	30,00%
RESULTADO	R$ 6.300,00	20,00%	R$ 35,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-22– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 02

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 25.200,00	100,00%	R$ 175,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 12.600,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 12.600,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.450,00	37,50%	R$ 52,50	30,00%
RESULTADO	R$ 3.150,00	12,50%	R$ 35,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 3% (três por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

O resultado desta parte da simulação é importante pois evidencia que mesmo em períodos onde a taxa de ocupação da empresa é menor, ainda assim o resultado é positivo. Ficou evidente que, diminuindo-se a taxa de ocupação de 90% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro diminuiu, mas ainda assim a situação parece confortável.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso pouco influenciará o seu resultado, visto que a situação é bastante estável.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-23– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 02

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 28.350,00	100,00%	R$ 175,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.175,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.175,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.977,50	31,67%	R$ 49,88	28,50%
RESULTADO	R$ 5.197,50	18,33%	R$ 37,63	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-24– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 02

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 28.350,00	100,00%	R$ 175,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.175,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.175,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.505,00	30,00%	R$ 47,25	27,00%
RESULTADO	R$ 5.670,00	20,00%	R$ 40,25	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-25– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 02

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 28.350,00	100,00%	R$ 175,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.175,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.175,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.922,50	35,00%	R$ 55,13	31,50%
RESULTADO	R$ 4.252,50	15,00%	R$ 32,38	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-26– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 02

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 28.350,00	100,00%	R$ 175,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.175,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.175,00	50,00%	R$ 87,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 10.395,00	36,67%	R$ 57,75	33,00%
RESULTADO	R$ 3.780,00	13,33%	R$ 29,75	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 03

O respondente do hotel 03 (três) considerou seu preço de venda da diária como R$ 50,00 (cinquenta reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 70% (setenta por cento) e a

quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 78 (setenta e oito) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 2.730,00, um custo variável total médio de R$ 1.365,00 e um custo fixo total de R$ 1.170,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-27– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 03

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.730,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.365,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.365,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.170,00	42,86%
RESULTADO	R$ 195,00	7,14%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-28– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 03

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.340,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.170,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.170,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.170,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-29– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 03

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 15,00	30,00%
RESULTADO	R$ 10,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 03 (três) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) diário de R$ 195,00, representa 7,14% do total da receita apurada no período analisado.

O hotel 03 (três) possui menor porte do que os dois anteriores, menor quantidade de leitos, menor taxa de ocupação e menor resultado, mas ainda assim possui um resultado positivo representativo de 7% (sete por cento) da receita auferida no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 2.340,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 47 (quarenta e sete) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 50,00 (cinquenta reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 55 (cinquenta e cinco), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 42,86 (quarenta e dois reais e oitenta e seis centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-30– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 03

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.003,00	100,00%	R$ 55,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.501,50	50,00%	R$ 27,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.501,50	50,00%	R$ 27,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.170,00	38,96%	R$ 15,00	27,27%
RESULTADO	R$ 331,50	11,04%	R$ 12,50	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-31– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 03

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.276,00	100,00%	R$ 60,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.638,00	50,00%	R$ 30,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.638,00	50,00%	R$ 30,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.170,00	35,71%	R$ 15,00	25,00%
RESULTADO	R$	468,00	14,29%	R$ 15,00	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-32– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 03

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	2.457,00	100,00%	R$ 45,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.228,50	50,00%	R$ 22,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.228,50	50,00%	R$ 22,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.170,00	47,62%	R$ 15,00	33,33%
RESULTADO	R$	58,50	2,38%	R$ 7,50	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-33– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 03

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	2.184,00	100,00%	R$ 40,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.092,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.092,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.170,00	53,57%	R$ 15,00	37,50%
RESULTADO	-R$	78,00	-3,57%	R$ 5,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo para os aumentos de preço de venda descritos – 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) - e também para uma diminuição de 10% (dez por cento) no preço de venda, porém, quando a receita de venda é diminuída em 20% (vinte por cento), percebe-se então um resultado negativo. A empresa analisada trabalha acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento, porém é importante que o seu preço de venda seja mantido, de forma a não incorrer em prejuízo.

A empresa citada apresentou uma média de 70% (setenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-34– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 03

OCUPAÇÃO DE 100%					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.900,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.950,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.950,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.170,00	30,00%	R$ 15,00	30,00%
RESULTADO	R$	780,00	20,00%	R$ 10,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-35– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 03

OCUPAÇÃO DE 80%					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.120,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.560,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.560,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.170,00	37,50%	R$ 15,00	30,00%
RESULTADO	R$	390,00	12,50%	R$ 10,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 13% (treze por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 70% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro aumentou, permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para cinquenta ou sessenta por cento, certamente a empresa passaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação está bem próximo da estabilidade e caso houvesse tal fato obter-se-ia, grande possibilidade de isso ocorrer, um prejuízo.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-36– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 03

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.730,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.365,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.365,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.111,50	40,71%	R$ 14,25	28,50%
RESULTADO	R$ 253,50	9,29%	R$ 10,75	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-37– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 03

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.730,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.365,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.365,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.053,00	38,57%	R$ 13,50	27,00%
RESULTADO	R$ 312,00	11,43%	R$ 11,50	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-38– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 03

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.730,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.365,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.365,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.228,50	45,00%	R$ 15,75	31,50%
RESULTADO	R$ 136,50	5,00%	R$ 9,25	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-39– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 03

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	2.730,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.365,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.365,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.287,00	47,14%	R$ 16,50	33,00%
RESULTADO	R$	78,00	2,86%	R$ 8,50	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 04

O respondente do hotel 04 (quatro) considerou seu preço de venda da diária como R$ 120,00 (cento e vinte reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 70% (setenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 250 (duzentos e cinquenta) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 21.000,00, um custo variável total médio de R$ 10.500,00 e um custo fixo total de R$ 9.000,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-40– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 04

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%
RECEITA DE VENDAS	R$	21.000,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	10.500,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	10.500,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	9.000,00	42,86%
RESULTADO	R$	1.500,00	7,14%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-41– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 04

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 18.000,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 9.000,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 9.000,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.000,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-42– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 04

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 36,00	30,00%
RESULTADO	R$ 24,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 04 (quatro) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) diário de R$ 1.500,00, representa 7,14% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 18.000,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 150 (cento e cinquenta) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 120,00 (cento e vinte reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 175 (cento e setenta e cinco), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 102,86 (cento e dois reais e oitenta e seis centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-43– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 04

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 23.100,00	100,00%	R$ 132,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.550,00	50,00%	R$ 66,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.550,00	50,00%	R$ 66,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.000,00	38,96%	R$ 36,00	27,27%
RESULTADO	R$ 2.550,00	11,04%	R$ 30,00	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-44– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 04

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 25.200,00	100,00%	R$ 144,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 12.600,00	50,00%	R$ 72,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 12.600,00	50,00%	R$ 72,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.000,00	35,71%	R$ 36,00	25,00%
RESULTADO	R$ 3.600,00	14,29%	R$ 36,00	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-45– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 04

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 18.900,00	100,00%	R$ 108,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 9.450,00	50,00%	R$ 54,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 9.450,00	50,00%	R$ 54,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.000,00	47,62%	R$ 36,00	33,33%
RESULTADO	R$ 450,00	2,38%	R$ 18,00	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-46– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 04

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 16.800,00	100,00%	R$ 96,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 8.400,00	50,00%	R$ 48,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 8.400,00	50,00%	R$ 48,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.000,00	53,57%	R$ 36,00	37,50%
RESULTADO	-R$ 600,00	-3,57%	R$ 12,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo para os aumentos de preço de venda descritos – 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) - e também para uma diminuição de 10% (dez por cento) no preço de venda, porém, quando a receita de venda é diminuída em 20% (vinte por cento), percebe-se então um resultado negativo. A empresa analisada trabalha acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento, porém é importante que o seu preço de venda seja mantido, de forma a não incorrer em prejuízo.

A empresa citada apresentou uma média de 70% (setenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-47– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 04

OCUPAÇÃO DE 100%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 30.000,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 15.000,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 15.000,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.000,00	30,00%	R$ 36,00	30,00%
RESULTADO	R$ 6.000,00	20,00%	R$ 24,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-48– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 04

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 24.000,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 12.000,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 12.000,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.000,00	37,50%	R$ 36,00	30,00%
RESULTADO	R$ 3.000,00	12,50%	R$ 24,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 13% (treze por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma

proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 70% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro aumentou, permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para cinquenta ou sessenta por cento, certamente a empresa passaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação está bem próximo da estabilidade e caso houvesse tal fato obter-se-ia, grande possibilidade de isso ocorrer, um prejuízo.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-49– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 04

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 21.000,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 10.500,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 10.500,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.550,00	40,71%	R$ 34,20	28,50%
RESULTADO	R$ 1.950,00	9,29%	R$ 25,80	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-50– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 04

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 21.000,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 10.500,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 10.500,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.100,00	38,57%	R$ 32,40	27,00%
RESULTADO	R$ 2.400,00	11,43%	R$ 27,60	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-51– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 04

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 21.000,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 10.500,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 10.500,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.450,00	45,00%	R$ 37,80	31,50%
RESULTADO	R$ 1.050,00	5,00%	R$ 22,20	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-52– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 04

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 21.000,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 10.500,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 10.500,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.900,00	47,14%	R$ 39,60	33,00%
RESULTADO	R$ 600,00	2,86%	R$ 20,40	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 05

O respondente do hotel 05 (cinco) considerou seu preço de venda da diária como R$ 120,00 (cento e vinte reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 70% (setenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 190 (cento e noventa) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 15.960,00, um custo variável total médio de R$ 7.980,00 e um custo fixo total de R$ 6.840,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-53– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 05

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 15.960,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.980,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.980,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.840,00	42,86%
RESULTADO	R$ 1.140,00	7,14%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-54– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 05

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 13.680,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 6.840,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 6.840,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.840,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-55– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 05

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 36,00	30,00%
RESULTADO	R$ 24,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 05 (cinco) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) diário de R$ 1.140,00, representa 7,14% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 13.680,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 114 (cento e quatorze) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 120,00 (cento e vinte reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 133 (cento e trinta e três), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 102,86 (cento e dois reais e oitenta e seis centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-56– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 05

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 17.556,00	100,00%	R$ 132,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 8.778,00	50,00%	R$ 66,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 8.778,00	50,00%	R$ 66,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.840,00	38,96%	R$ 36,00	27,27%
RESULTADO	R$ 1.938,00	11,04%	R$ 30,00	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-57– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 05

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 19.152,00	100,00%	R$ 144,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 9.576,00	50,00%	R$ 72,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 9.576,00	50,00%	R$ 72,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.840,00	35,71%	R$ 36,00	25,00%
RESULTADO	R$ 2.736,00	14,29%	R$ 36,00	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-58– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 05

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 14.364,00	100,00%	R$ 108,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.182,00	50,00%	R$ 54,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.182,00	50,00%	R$ 54,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.840,00	47,62%	R$ 36,00	33,33%
RESULTADO	R$ 342,00	2,38%	R$ 18,00	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-59– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 05

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 12.768,00	100,00%	R$ 96,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 6.384,00	50,00%	R$ 48,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 6.384,00	50,00%	R$ 48,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.840,00	53,57%	R$ 36,00	37,50%
RESULTADO	-R$ 456,00	-3,57%	R$ 12,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo para os aumentos de preço de venda descritos – 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) - e também para uma diminuição de 10% (dez por cento) no preço de venda, porém, quando a receita de venda é diminuída em 20% (vinte por cento), percebe-se então um resultado negativo. A empresa analisada trabalha acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento, porém é importante que o seu preço de venda seja mantido, de forma a não incorrer em prejuízo.

A empresa citada apresentou uma média de 70% (setenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-60– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 05

OCUPAÇÃO DE 100%					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 22.800,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.400,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.400,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.840,00	30,00%	R$ 36,00	30,00%
RESULTADO	R$ 4.560,00	20,00%	R$ 24,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-61– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 05

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 18.240,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 9.120,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 9.120,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.840,00	37,50%	R$ 36,00	30,00%
RESULTADO	R$ 2.280,00	12,50%	R$ 24,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 13% (treze por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 70% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro aumentou, permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para cinquenta ou sessenta por cento, certamente a empresa passaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação está bem próximo da estabilidade e caso houvesse tal fato obter-se-ia, grande possibilidade de isso ocorrer, um prejuízo.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-62– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 05

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 15.960,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.980,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.980,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.498,00	40,71%	R$ 34,20	28,50%
RESULTADO	R$ 1.482,00	9,29%	R$ 25,80	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-63– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 05

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 15.960,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.980,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.980,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.156,00	38,57%	R$ 32,40	27,00%
RESULTADO	R$ 1.824,00	11,43%	R$ 27,60	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-64– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 05

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 15.960,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.980,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.980,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 7.182,00	45,00%	R$ 37,80	31,50%
RESULTADO	R$ 798,00	5,00%	R$ 22,20	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-65– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 05

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 15.960,00	100,00%	R$ 120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.980,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.980,00	50,00%	R$ 60,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 7.524,00	47,14%	R$ 39,60	33,00%
RESULTADO	R$ 456,00	2,86%	R$ 20,40	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 06

O respondente do hotel 06 (seis) considerou seu preço de venda da diária como R$ 40,00 (quarenta reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 70% (setenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 75 (setenta e cinco) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 2.100,00, um custo variável total médio de R$ 1.050,00 e um custo fixo total de R$ 900,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-66– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 06

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.100,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.050,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.050,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 900,00	42,86%
RESULTADO	R$ 150,00	7,14%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-67– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 06

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 1.800,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 900,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 900,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 900,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-68– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 06

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 40,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 20,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 20,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 12,00	30,00%
RESULTADO	R$ 8,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 06 (seis) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) diário de R$ 150,00, representa 7,14% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 1.800,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 45 (quarenta e cinco) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 40,00 (quarenta reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 53 (cinquenta e três), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 34,29 (trinta e quatro reais e vinte e nove centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-69– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 06

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.310,00	100,00%	R$ 44,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.155,00	50,00%	R$ 22,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.155,00	50,00%	R$ 22,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 900,00	38,96%	R$ 12,00	27,27%
RESULTADO	R$ 255,00	11,04%	R$ 10,00	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-70– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 06

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.520,00	100,00%	R$ 48,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.260,00	50,00%	R$ 24,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.260,00	50,00%	R$ 24,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 900,00	35,71%	R$ 12,00	25,00%
RESULTADO	R$ 360,00	14,29%	R$ 12,00	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-71– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 06

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 1.890,00	100,00%	R$ 36,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 945,00	50,00%	R$ 18,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 945,00	50,00%	R$ 18,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 900,00	47,62%	R$ 12,00	33,33%
RESULTADO	R$ 45,00	2,38%	R$ 6,00	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-72– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 06

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 1.680,00	100,00%	R$ 32,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 840,00	50,00%	R$ 16,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 840,00	50,00%	R$ 16,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 900,00	53,57%	R$ 12,00	37,50%
RESULTADO	-R$ 60,00	-3,57%	R$ 4,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo para os aumentos de preço de venda descritos – 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) - e também para uma diminuição de 10% (dez por cento) no preço de venda, porém, quando a receita de venda é diminuída em 20% (vinte por cento), percebe-se então um resultado negativo. A empresa analisada trabalha acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento, porém é importante que o seu preço de venda seja mantido, de forma a não incorrer em prejuízo.

A empresa citada apresentou uma média de 70% (setenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-73– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 06

OCUPAÇÃO DE 100%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.000,00	100,00%	R$ 40,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.500,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.500,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 900,00	30,00%	R$ 12,00	30,00%
RESULTADO	R$ 600,00	20,00%	R$ 8,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-74– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 06

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.400,00	100,00%	R$ 40,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.200,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.200,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 900,00	37,50%	R$ 12,00	30,00%
RESULTADO	R$ 300,00	12,50%	R$ 8,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 13% (treze por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma

proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 70% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro aumentou, permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para cinquenta ou sessenta por cento, certamente a empresa passaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação está bem próximo da estabilidade e caso houvesse tal fato obter-se-ia, grande possibilidade de isso ocorrer, um prejuízo.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-75– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 06

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	2.100,00	100,00%	R$ 40,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.050,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.050,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	855,00	40,71%	R$ 11,40	28,50%
RESULTADO	R$	195,00	9,29%	R$ 8,60	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-76– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 06

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	2.100,00	100,00%	R$ 40,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.050,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.050,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	810,00	38,57%	R$ 10,80	27,00%
RESULTADO	R$	240,00	11,43%	R$ 9,20	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-77– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 06

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	2.100,00	100,00%	R$ 40,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.050,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.050,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	945,00	45,00%	R$ 12,60	31,50%
RESULTADO	R$	105,00	5,00%	R$ 7,40	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-78– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 06

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	2.100,00	100,00%	R$ 40,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.050,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.050,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	990,00	47,14%	R$ 13,20	33,00%
RESULTADO	R$	60,00	2,86%	R$ 6,80	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 07

O respondente do hotel 07 (sete) considerou seu preço de venda da diária como R$ 110,00 (cento e dez reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 70% (setenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 180 (cento e oitenta) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 13.860,00, um custo variável total médio de R$ 6.930,00 e um custo fixo total de R$ 5.940,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-79– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 07

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 13.860,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 6.930,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 6.930,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.940,00	42,86%
RESULTADO	R$ 990,00	7,14%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-80– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 07

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 11.880,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 5.940,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 5.940,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.940,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-81– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 07

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 110,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 55,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 55,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 33,00	30,00%
RESULTADO	R$ 22,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 07 (sete) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) diário de R$ 990,00, representa 7,14% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 11.880,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 108 (cento e oito) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 110,00 (cento e dez reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 126 (cento e vinte e seis), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 94,29 (noventa e quatro reais e vinte e nove centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-82– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 07

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 15.246,00	100,00%	R$ 121,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.623,00	50,00%	R$ 60,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.623,00	50,00%	R$ 60,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.940,00	38,96%	R$ 33,00	27,27%
RESULTADO	R$ 1.683,00	11,04%	R$ 27,50	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-83– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 07

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 16.632,00	100,00%	R$ 132,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 8.316,00	50,00%	R$ 66,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 8.316,00	50,00%	R$ 66,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.940,00	35,71%	R$ 33,00	25,00%
RESULTADO	R$ 2.376,00	14,29%	R$ 33,00	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-84– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 07

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 12.474,00	100,00%	R$ 99,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 6.237,00	50,00%	R$ 49,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 6.237,00	50,00%	R$ 49,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.940,00	47,62%	R$ 33,00	33,33%
RESULTADO	R$ 297,00	2,38%	R$ 16,50	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-85– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 07

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	11.088,00	100,00%	R$ 88,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	5.544,00	50,00%	R$ 44,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	5.544,00	50,00%	R$ 44,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	5.940,00	53,57%	R$ 33,00	37,50%
RESULTADO	-R$	396,00	-3,57%	R$ 11,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo para os aumentos de preço de venda descritos – 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) - e também para uma diminuição de 10% (dez por cento) no preço de venda, porém, quando a receita de venda é diminuída em 20% (vinte por cento), percebe-se então um resultado negativo. A empresa analisada trabalha acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento, porém é importante que o seu preço de venda seja mantido, de forma a não incorrer em prejuízo.

A empresa citada apresentou uma média de 70% (setenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-86– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 07

OCUPAÇÃO DE 100%					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	19.800,00	100,00%	R$ 110,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	9.900,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	9.900,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	5.940,00	30,00%	R$ 33,00	30,00%
RESULTADO	R$	3.960,00	20,00%	R$ 22,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-87– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 07

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 15.840,00	100,00%	R$ 110,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.920,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.920,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.940,00	37,50%	R$ 33,00	30,00%
RESULTADO	R$ 1.980,00	12,50%	R$ 22,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 13% (treze por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 70% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro aumentou, permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para cinquenta ou sessenta por cento, certamente a empresa passaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação está bem próximo da estabilidade e caso houvesse tal fato obter-se-ia, grande possibilidade de isso ocorrer, um prejuízo.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-88– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 07

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 13.860,00	100,00%	R$ 110,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 6.930,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 6.930,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.643,00	40,71%	R$ 31,35	28,50%
RESULTADO	R$ 1.287,00	9,29%	R$ 23,65	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-89– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 07

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 13.860,00	100,00%	R$ 110,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 6.930,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 6.930,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.346,00	38,57%	R$ 29,70	27,00%
RESULTADO	R$ 1.584,00	11,43%	R$ 25,30	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-90– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 07

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 13.860,00	100,00%	R$ 110,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 6.930,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 6.930,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.237,00	45,00%	R$ 34,65	31,50%
RESULTADO	R$ 693,00	5,00%	R$ 20,35	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-91– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 07

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 13.860,00	100,00%	R$ 110,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 6.930,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 6.930,00	50,00%	R$ 55,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.534,00	47,14%	R$ 36,30	33,00%
RESULTADO	R$ 396,00	2,86%	R$ 18,70	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 08

O respondente do hotel 08 (oito) considerou seu preço de venda da diária como R$ 68,00 (sessenta e oito reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 60% (sessenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 120 (cento e vinte) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 4.896,00, um custo variável total médio de R$ 2.448,00 e um custo fixo total também de R$ 2.448,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-92– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 08

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%
RECEITA DE VENDAS	R$	4.896,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	2.448,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	2.448,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	2.448,00	50,00%
RESULTADO	R$	-	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-93– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 08

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO		%
RECEITA DE VENDAS	R$	4.896,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	2.448,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	2.448,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	2.448,00	50,00%
RESULTADO	R$	-	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-94– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 08

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 68,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 34,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 34,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 20,40	30,00%
RESULTADO	R$ 13,60	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Nota-se através dos quadros apresentados que a empresa hoteleira identificada aqui pelo número 08 (oito) trabalha exatamente no ponto de equilíbrio, tendo a sua receita total igual a soma dos custos de despesas. Para este caso, considerando a situação normal não há nem lucro e nem prejuízo. É importante também ressaltar que esse é o resultado total, pois quando tratado de forma unitária, a unidade hoteleira possui resultado positivo de 20% da receita unitária, situação definida arbitrariamente para todos os hotéis. A pergunta que cabe neste ponto é o porque da empresa estar trabalhando exatamente no ponto de equilíbrio quando se trata do resultado geral se, quando analisada de forma unitária, ela apresenta lucro. A resposta a questão encontra-se no fato de que os gastos fixos não são considerados utilizando-se da taxa de ocupação, eles são gastos incorridos independentemente da quantidade de leitos ocupados, sendo assim, quanto mais hóspedes o hotel tiver melhor será. Conclui-se esse ponto dizendo que o lucro deste hotel começa a existir a partir de 73 leitos ocupados.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 4.896,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 72 (setenta e dois) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 68,00 (sessenta e oito reais).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-95– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 08

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 5.385,60	100,00%	R$ 74,80	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.692,80	50,00%	R$ 37,40	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.692,80	50,00%	R$ 37,40	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.448,00	45,45%	R$ 20,40	27,27%
RESULTADO	R$ 244,80	4,55%	R$ 17,00	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-96– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 08

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 5.875,20	100,00%	R$ 81,60	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.937,60	50,00%	R$ 40,80	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.937,60	50,00%	R$ 40,80	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.448,00	41,67%	R$ 20,40	25,00%
RESULTADO	R$ 489,60	8,33%	R$ 20,40	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-97– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 08

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.406,40	100,00%	R$ 61,20	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.203,20	50,00%	R$ 30,60	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.203,20	50,00%	R$ 30,60	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.448,00	55,56%	R$ 20,40	33,33%
RESULTADO	-R$ 244,80	-5,56%	R$ 10,20	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-98– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 08

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.916,80	100,00%	R$ 54,40	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.958,40	50,00%	R$ 27,20	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.958,40	50,00%	R$ 27,20	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.448,00	62,50%	R$ 20,40	37,50%
RESULTADO	-R$ 489,60	-12,50%	R$ 6,80	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo para os aumentos de preço de venda descritos – 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento), porém, quando a receita de venda é diminuída em 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento), percebe-se então um resultado negativo. A empresa analisada trabalha no ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a não ter capital para reinvestimento. É necessário analisar um possível aumento no preço de venda para este caso, de forma que a empresa possa obter resultado positivo e então possuir o capital necessário para reinvestimento e remuneração dos seus sócios.

A empresa citada apresentou uma média de 60% (sessenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-99– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 08

OCUPAÇÃO DE 100%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 8.160,00	100,00%	R$ 68,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 4.080,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 4.080,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.448,00	30,00%	R$ 20,40	30,00%
RESULTADO	R$ 1.632,00	20,00%	R$ 13,60	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-100– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 08

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 6.528,00	100,00%	R$ 68,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 3.264,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 3.264,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.448,00	37,50%	R$ 20,40	30,00%
RESULTADO	R$ 816,00	12,50%	R$ 13,60	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se que agora o resultado da empresa é

positivo e representa 20% (vinte por cento) da receita bruta. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 60% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e a empresa passou a obter resultado positivo (lucro), permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para cinquenta por cento, certamente a empresa passaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação está bem próximo da estabilidade e caso houvesse tal fato obter-se-ia um prejuízo.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização passaria a obter um resultado negativo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes e aumento de gastos:

Quadro A-101– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 08

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.896,00	100,00%	R$ 68,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.448,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.448,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.325,60	47,50%	R$ 19,38	28,50%
RESULTADO	R$ 122,40	2,50%	R$ 14,62	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-102– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 08

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.896,00	100,00%	R$ 68,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.448,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.448,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.203,20	45,00%	R$ 18,36	27,00%
RESULTADO	R$ 244,80	5,00%	R$ 15,64	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-103– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 08

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.896,00	100,00%	R$ 68,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.448,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.448,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.570,40	52,50%	R$ 21,42	31,50%
RESULTADO	-R$ 122,40	-2,50%	R$ 12,58	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-104– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 08

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.896,00	100,00%	R$ 68,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.448,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.448,00	50,00%	R$ 34,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.692,80	55,00%	R$ 22,44	33,00%
RESULTADO	-R$ 244,80	-5,00%	R$ 11,56	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos exerce grande influência no resultado da empresa, fazendo do mesmo um lucro, caso haja corte nos gastos fixos, ou prejuízo, caso haja aumento dos gastos fixos.

HOTEL 09

O respondente do hotel 09 (nove) considerou seu preço de venda da diária como R$ 165,00 (cento e sessenta e cinco reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 80% (oitenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 226 (duzentos e vinte e seis) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 29.832,00, um custo variável total médio de R$ 14.916,00 e um custo fixo total de R$ 11.187,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-105– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 09

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 29.832,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.916,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.916,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.187,00	37,50%
RESULTADO	R$ 3.729,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-106– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 09

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 22.374,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.187,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.187,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.187,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-107– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 09

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 165,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 82,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 82,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 49,50	30,00%
RESULTADO	R$ 33,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 09 (nove) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) de R$ 3.729,00, representa 12,50% do total da receita apurada no período analisado.

Basicamente a organização possui duas destinações para o resultado positivo encontrado de um período, são elas: distribuição de dividendos aos sócios ou acionistas e reinvestimento na empresa, normalmente alocado como reservas de lucros (reserva legal, estatutária, contingências, lucros a realizar e orçamentária). Existem ainda alguns índices para indicar o prazo de retorno do capital investido pelos sócios ou acionistas (Retorno sobe o Patrimônio Líquido), bem como aquilo que foi investido no ativo da empresa (Retorno

sobre o Ativo ou Payback), de uma forma geral expressam o prazo de retorno mediante o lucro encontrado no período.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 22.374,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 136 (cento e trinta e seis) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 165,00 (cento e sessenta e cinco reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 181 (cento e oitenta e um), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 123,75 (cento e vinte e três reais e setenta e cinco centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-108– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 09

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 32.815,20	100,00%	R$ 181,50	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 16.407,60	50,00%	R$ 90,75	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 16.407,60	50,00%	R$ 90,75	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.187,00	34,09%	R$ 49,50	27,27%
RESULTADO	R$ 5.220,60	15,91%	R$ 41,25	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-109– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 09

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 35.798,40	100,00%	R$ 198,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 17.899,20	50,00%	R$ 99,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 17.899,20	50,00%	R$ 99,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.187,00	31,25%	R$ 49,50	25,00%
RESULTADO	R$ 6.712,20	18,75%	R$ 49,50	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-110– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 09

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	26.848,80	100,00%	R$ 148,50	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	13.424,40	50,00%	R$ 74,25	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	13.424,40	50,00%	R$ 74,25	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	11.187,00	41,67%	R$ 49,50	33,33%
RESULTADO	R$	2.237,40	8,33%	R$ 24,75	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-111– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 09

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	23.865,60	100,00%	R$ 132,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	11.932,80	50,00%	R$ 66,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	11.932,80	50,00%	R$ 66,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	11.187,00	46,88%	R$ 49,50	37,50%
RESULTADO	R$	745,80	3,13%	R$ 16,50	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo até mesmo quando a receita de venda é reduzida em 20% (vinte por cento). A empresa analisada trabalha bem acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento.

A empresa citada apresentou uma média de 80% (oitenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa baixasse a sua ocupação para 70% (setenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-112– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 09

OCUPAÇÃO DE 100%					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	37.290,00	100,00%	R$ 165,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	18.645,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	18.645,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	11.187,00	30,00%	R$ 49,50	30,00%
RESULTADO	R$	7.458,00	20,00%	R$ 33,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-113– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 70% dos leitos existentes no Hotel 09

OCUPAÇÃO DE 70%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 26.103,00	100,00%	R$ 165,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 13.051,50	50,00%	R$ 82,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 13.051,50	50,00%	R$ 82,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.187,00	42,86%	R$ 49,50	30,00%
RESULTADO	R$ 1.864,50	7,14%	R$ 33,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 7,5% (sete e meio por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

O resultado desta parte da simulação é importante pois evidencia que mesmo em períodos onde a taxa de ocupação da empresa é menor, ainda assim o resultado é positivo. Ficou evidente que, diminuindo-se a taxa de ocupação de 80% para 70%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro diminuiu, mas ainda assim a situação parece confortável.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso pouco influenciará o seu resultado, visto que a situação é bastante estável.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes e aumento de gastos:

Quadro A-114– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 09

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 29.832,00	100,00%	R$ 165,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.916,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.916,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 10.627,65	35,63%	R$ 47,03	28,50%
RESULTADO	R$ 4.288,35	14,38%	R$ 35,48	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-115– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 09

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 29.832,00	100,00%	R$ 165,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.916,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.916,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 10.068,30	33,75%	R$ 44,55	27,00%
RESULTADO	R$ 4.847,70	16,25%	R$ 37,95	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-116– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 09

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 29.832,00	100,00%	R$ 165,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.916,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.916,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 11.746,35	39,38%	R$ 51,98	31,50%
RESULTADO	R$ 3.169,65	10,63%	R$ 30,53	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-117– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 09

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 29.832,00	100,00%	R$ 165,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.916,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.916,00	50,00%	R$ 82,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 12.305,70	41,25%	R$ 54,45	33,00%
RESULTADO	R$ 2.610,30	8,75%	R$ 28,05	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 10

O respondente do hotel 10 (dez) considerou seu preço de venda da diária como R$ 130,00 (cento e trinta reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 80% (oitenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 230 (duzentos e trinta) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 23.920,00, um custo variável total médio de R$ 11.960,00 e um custo fixo total de R$ 8.970,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-118– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 10

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 23.920,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.960,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.960,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.970,00	37,50%
RESULTADO	R$ 2.990,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-119– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 10

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 17.940,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 8.970,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 8.970,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.970,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-120– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 10

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 130,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 65,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 65,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 39,00	30,00%
RESULTADO	R$ 26,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 10 (dez) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) de R$ 2.990,00, representa 12,50% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 17.940,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 138 (cento e trinta e oito) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 130,00 (cento e trinta reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 184 (cento e oitenta e quatro), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 97,50 (noventa e sete reais e cinquenta centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-121– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 10

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 26.312,00	100,00%	R$ 143,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 13.156,00	50,00%	R$ 71,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 13.156,00	50,00%	R$ 71,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.970,00	34,09%	R$ 39,00	27,27%
RESULTADO	R$ 4.186,00	15,91%	R$ 32,50	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-122– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 10

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 28.704,00	100,00%	R$ 156,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.352,00	50,00%	R$ 78,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.352,00	50,00%	R$ 78,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.970,00	31,25%	R$ 39,00	25,00%
RESULTADO	R$ 5.382,00	18,75%	R$ 39,00	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-123– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 10

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 21.528,00	100,00%	R$ 117,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 10.764,00	50,00%	R$ 58,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 10.764,00	50,00%	R$ 58,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.970,00	41,67%	R$ 39,00	33,33%
RESULTADO	R$ 1.794,00	8,33%	R$ 19,50	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-124– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 10

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 19.136,00	100,00%	R$ 104,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 9.568,00	50,00%	R$ 52,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 9.568,00	50,00%	R$ 52,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.970,00	46,88%	R$ 39,00	37,50%
RESULTADO	R$ 598,00	3,13%	R$ 13,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo até mesmo quando a receita de venda é reduzida em 20% (vinte por cento). A empresa analisada trabalha bem acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento.

A empresa citada apresentou uma média de 80% (oitenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa baixasse a sua ocupação para 70% (setenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-125– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 10

OCUPAÇÃO DE 100%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 29.900,00	100,00%	R$ 130,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.950,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.950,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.970,00	30,00%	R$ 39,00	30,00%
RESULTADO	R$ 5.980,00	20,00%	R$ 26,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-126– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 70% dos leitos existentes no Hotel 10

OCUPAÇÃO DE 70%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 20.930,00	100,00%	R$ 130,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 10.465,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 10.465,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.970,00	42,86%	R$ 39,00	30,00%
RESULTADO	R$ 1.495,00	7,14%	R$ 26,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 7,5% (sete e meio por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

O resultado desta parte da simulação é importante pois evidencia que mesmo em períodos onde a taxa de ocupação da empresa é menor, ainda

assim o resultado é positivo. Ficou evidente que, diminuindo-se a taxa de ocupação de 80% para 70%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro diminuiu, mas ainda assim a situação parece confortável.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso pouco influenciará o seu resultado, visto que a situação é bastante estável.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes e aumento de gastos:

Quadro A-127– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 10

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 23.920,00	100,00%	R$ 130,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.960,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.960,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.521,50	35,63%	R$ 37,05	28,50%
RESULTADO	R$ 3.438,50	14,38%	R$ 27,95	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-128– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 10

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 23.920,00	100,00%	R$ 130,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.960,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.960,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.073,00	33,75%	R$ 35,10	27,00%
RESULTADO	R$ 3.887,00	16,25%	R$ 29,90	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-129– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 10

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 23.920,00	100,00%	R$ 130,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.960,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.960,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.418,50	39,38%	R$ 40,95	31,50%
RESULTADO	R$ 2.541,50	10,63%	R$ 24,05	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-130– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 10

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 23.920,00	100,00%	R$ 130,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.960,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.960,00	50,00%	R$ 65,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 9.867,00	41,25%	R$ 42,90	33,00%
RESULTADO	R$ 2.093,00	8,75%	R$ 22,10	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 11

O respondente do hotel 11 (onze) não forneceu a informação a respeito da quantidade de leitos existentes na unidade hoteleira, sendo assim, foi adotado um número fictício para o mesmo. O gestor considerou seu preço de venda da diária como R$ 75,00 (setenta e cinco reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 50% (cinquenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 100 (cem) leitos, dado estipulado de forma arbitrária. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 3.750,00, um custo variável total médio de R$ 1.875,00 e um custo fixo total também de R$ 2.250,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o

resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-131– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 11

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.750,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.875,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.875,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.250,00	60,00%
RESULTADO	-R$ 375,00	-10,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-132– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 11

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.500,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.250,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.250,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.250,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-133– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 11

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 75,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 37,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 37,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 22,50	30,00%
RESULTADO	R$ 15,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Nota-se através dos quadros apresentados que a empresa hoteleira identificada aqui pelo número 11 (onze) tem trabalhado no prejuízo, tendo a sua receita total menor que a soma dos custos e despesas. Para este caso, considerando a situação normal há um prejuízo médio de R$ 375,00 diário, isso ocorre devido a baixa taxa de ocupação da unidade hoteleira, tendo que arcar com os mesmos gastos fixos que teria se tivesse uma ocupação de oitenta, noventa ou cem por cento dos leitos. É importante também ressaltar que esse é o resultado total, pois quando tratado de forma unitária, a unidade hoteleira possui resultado positivo de 20% da receita unitária, situação definida

arbitrariamente para todos os hotéis. Conclui-se esse ponto dizendo que o lucro deste hotel começa a existir a partir de 60 (sessenta) leitos ocupados.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 4.500,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 60 (sessenta) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 75,00 (setenta e cinco reais). Caso a taxa de ocupação se mantenha em 50% (cinquenta por cento), então para se alcançar o ponto de equilíbrio seria necessário que o preço de venda atingisse o valor de R$ 90,00 (noventa reais).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-134– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 11

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.125,00	100,00%	R$ 82,50	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.062,50	50,00%	R$ 41,25	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.062,50	50,00%	R$ 41,25	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.250,00	54,55%	R$ 22,50	27,27%
RESULTADO	-R$ 187,50	-4,55%	R$ 18,75	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-135– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 11

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.500,00	100,00%	R$ 90,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.250,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.250,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.250,00	50,00%	R$ 22,50	25,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%	R$ 22,50	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-136– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 11

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO						
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA		%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.375,00	100,00%	R$	67,50	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.687,50	50,00%	R$	33,75	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.687,50	50,00%	R$	33,75	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	2.250,00	66,67%	R$	22,50	33,33%
RESULTADO	-R$	562,50	-16,67%	R$	11,25	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-137– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 11

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO						
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA		%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.000,00	100,00%	R$	60,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.500,00	50,00%	R$	30,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.500,00	50,00%	R$	30,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	2.250,00	75,00%	R$	22,50	37,50%
RESULTADO	-R$	750,00	-25,00%	R$	7,50	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado negativo para três das quatro situações (aumento de dez por cento, diminuição de dez por cento e diminuição de vinte por cento), o que é bastante razoável pensar pois para uma situação normal a unidade hoteleira já se apresentava com prejuízo. Através do aumento de 20% (vinte por cento) ao preço de venda, atinge-se o ponto de equilíbrio, noventa reais como preço de venda unitário. A empresa analisada trabalha no prejuízo, tendendo desta forma a não ter capital para reinvestimento. É necessário analisar um possível aumento no preço de venda para este caso, de forma que a empresa possa obter resultado positivo e então possuir o capital necessário para reinvestimento e remuneração dos seus sócios.

A empresa citada apresentou uma média de 50% (cinquenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-138– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 11

OCUPAÇÃO DE 100%					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	7.500,00	100,00%	R$ 75,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	3.750,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	3.750,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	2.250,00	30,00%	R$ 22,50	30,00%
RESULTADO	R$	1.500,00	20,00%	R$ 15,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-139– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 11

OCUPAÇÃO DE 80%					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	6.000,00	100,00%	R$ 75,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	3.000,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	3.000,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	2.250,00	37,50%	R$ 22,50	30,00%
RESULTADO	R$	750,00	12,50%	R$ 15,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se que agora o resultado da empresa é positivo e representa 20% (vinte por cento) da receita bruta. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 50% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e a empresa passou a obter resultado positivo (lucro), permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para quarenta por cento, certamente a empresa continuaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação já está ruim.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em

um gasto fixo, a organização continuaria a obter um resultado negativo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes e aumento de gastos:

Quadro A-140– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 11

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.750,00	100,00%	R$ 75,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.875,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.875,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.137,50	57,00%	R$ 21,38	28,50%
RESULTADO	-R$ 262,50	-7,00%	R$ 16,13	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-141– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 11

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.750,00	100,00%	R$ 75,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.875,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.875,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.025,00	54,00%	R$ 20,25	27,00%
RESULTADO	-R$ 150,00	-4,00%	R$ 17,25	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-142– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 11

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.750,00	100,00%	R$ 75,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.875,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.875,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.362,50	63,00%	R$ 23,63	31,50%
RESULTADO	-R$ 487,50	-13,00%	R$ 13,88	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-143– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 11

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.750,00	100,00%	R$ 75,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.875,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.875,00	50,00%	R$ 37,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	2.475,00	66,00%	R$ 24,75	33,00%
RESULTADO	-R$	600,00	-16,00%	R$ 12,75	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos exerce grande influência no resultado da empresa, porém o prejuízo permanece havendo corte ou aumento nos gastos fixos.

HOTEL 12

O respondente do hotel 12 (doze) considerou seu preço de venda da diária como R$ 50,00 (cinquenta reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 50% (cinquenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 125 (cento e vinte e cinco) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 3.125,00, um custo variável total médio de R$ 1.562,50 e um custo fixo total de R$ 1.875,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-144– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 12

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.125,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.562,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.562,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.875,00	60,00%
RESULTADO	-R$	312,50	-10,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-145– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 12

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO		%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.750,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.875,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.875,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.875,00	50,00%
RESULTADO	R$	-	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-146– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 12

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA		%
RECEITA DE VENDAS	R$	50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	15,00	30,00%
RESULTADO	R$	10,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Nota-se através dos quadros apresentados que a empresa hoteleira identificada aqui pelo número 12 (doze) tem trabalhado no prejuízo, tendo a sua receita total menor que a soma dos custos e despesas. Para este caso, considerando a situação normal há um prejuízo médio de R$ 312,50 diário, isso ocorre devido a baixa taxa de ocupação da unidade hoteleira, tendo que arcar com os mesmos gastos fixos que teria se tivesse uma ocupação de oitenta, noventa ou cem por cento dos leitos. É importante também ressaltar que esse é o resultado total, pois quando tratado de forma unitária, a unidade hoteleira possui resultado positivo de 20% da receita unitária, situação definida arbitrariamente para todos os hotéis. Conclui-se esse ponto dizendo que o lucro deste hotel começa a existir a partir de 75 (setenta e cinco) leitos ocupados.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 3.750,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 75 (setenta e cinco) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 50,00 (cinquenta reais). Caso a taxa de ocupação se mantenha em 50% (cinquenta por cento), então para se alcançar o ponto de equilíbrio seria necessário que o preço de venda atingisse o valor de R$ 60,00 (sessenta reais).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-147– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 12

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.437,50	100,00%	R$ 55,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.718,75	50,00%	R$ 27,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.718,75	50,00%	R$ 27,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.875,00	54,55%	R$ 15,00	27,27%
RESULTADO	-R$ 156,25	-4,55%	R$ 12,50	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-148– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 12

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.750,00	100,00%	R$ 60,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.875,00	50,00%	R$ 30,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.875,00	50,00%	R$ 30,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.875,00	50,00%	R$ 15,00	25,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%	R$ 15,00	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-149– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 12

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 2.812,50	100,00%	R$ 45,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.406,25	50,00%	R$ 22,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.406,25	50,00%	R$ 22,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.875,00	66,67%	R$ 15,00	33,33%
RESULTADO	-R$ 468,75	-16,67%	R$ 7,50	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-150– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 12

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	2.500,00	100,00%	R$ 40,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.250,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.250,00	50,00%	R$ 20,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.875,00	75,00%	R$ 15,00	37,50%
RESULTADO	-R$	625,00	-25,00%	R$ 5,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado negativo para três das quatro situações (aumento de dez por cento, diminuição de dez por cento e diminuição de vinte por cento), o que é bastante razoável pensar pois para uma situação normal a unidade hoteleira já se apresentava com prejuízo. Através do aumento de 20% (vinte por cento) ao preço de venda, atinge-se o ponto de equilíbrio, sessenta reais como preço de venda unitário. A empresa analisada trabalha no prejuízo, tendendo desta forma a não ter capital para reinvestimento. É necessário analisar um possível aumento no preço de venda para este caso, de forma que a empresa possa obter resultado positivo e então possuir o capital necessário para reinvestimento e remuneração dos seus sócios.

A empresa citada apresentou uma média de 50% (cinquenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-151– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 12

OCUPAÇÃO DE 100%					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	6.250,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	3.125,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	3.125,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.875,00	30,00%	R$ 15,00	30,00%
RESULTADO	R$	1.250,00	20,00%	R$ 10,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-152– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 12

OCUPAÇÃO DE 80%					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	5.000,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	2.500,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	2.500,00	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.875,00	37,50%	R$ 15,00	30,00%
RESULTADO	R$	625,00	12,50%	R$ 10,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se que agora o resultado da empresa é positivo e representa 20% (vinte por cento) da receita bruta. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 50% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e a empresa passou a obter resultado positivo (lucro), permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para quarenta por cento, certamente a empresa continuaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação já está ruim.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização continuaria a obter um resultado negativo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes e aumento de gastos:

Quadro A-153– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 12

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.125,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.562,50	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.562,50	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.781,25	57,00%	R$ 14,25	28,50%
RESULTADO	-R$ 218,75	-7,00%	R$ 10,75	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-154– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 12

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.125,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.562,50	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.562,50	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.687,50	54,00%	R$ 13,50	27,00%
RESULTADO	-R$ 125,00	-4,00%	R$ 11,50	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-155– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 12

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.125,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.562,50	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.562,50	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.968,75	63,00%	R$ 15,75	31,50%
RESULTADO	-R$ 406,25	-13,00%	R$ 9,25	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-156– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 12

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.125,00	100,00%	R$ 50,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.562,50	50,00%	R$ 25,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.562,50	50,00%	R$ 25,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 2.062,50	66,00%	R$ 16,50	33,00%
RESULTADO	-R$ 500,00	-16,00%	R$ 8,50	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos exerce grande influência no resultado da empresa, porém o prejuízo permanece havendo corte ou aumento nos gastos fixos.

HOTEL 13

O respondente do hotel 13 (treze) considerou seu preço de venda da diária como R$ 65,00 (sessenta e cinco reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 70% (setenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 80 (oitenta) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 3.640,00, um custo variável total médio de R$ 1.820,00 e um custo fixo total de R$ 1.560,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-157– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 13

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.640,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.820,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.820,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.560,00	42,86%
RESULTADO	R$	260,00	7,14%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-158– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 13

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO		%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.120,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.560,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.560,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.560,00	50,00%
RESULTADO	R$	-	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-159– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 13

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 65,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 32,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 32,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 19,50	30,00%
RESULTADO	R$ 13,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 13 (treze) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) diário de R$ 260,00, representa 7,14% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 3.120,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 48 (quarenta e oito) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 65,00 (sessenta e cinco reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 56 (cinquenta e seis), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 55,71 (cinquenta e cinco reais e setenta e um centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-160– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 13

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	4.004,00	100,00%	R$ 71,50	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	2.002,00	50,00%	R$ 35,75	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	2.002,00	50,00%	R$ 35,75	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.560,00	38,96%	R$ 19,50	27,27%
RESULTADO	R$	442,00	11,04%	R$ 16,25	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-161– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 13

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	4.368,00	100,00%	R$ 78,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	2.184,00	50,00%	R$ 39,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	2.184,00	50,00%	R$ 39,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.560,00	35,71%	R$ 19,50	25,00%
RESULTADO	R$	624,00	14,29%	R$ 19,50	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-162– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 13

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.276,00	100,00%	R$ 58,50	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.638,00	50,00%	R$ 29,25	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.638,00	50,00%	R$ 29,25	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.560,00	47,62%	R$ 19,50	33,33%
RESULTADO	R$	78,00	2,38%	R$ 9,75	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-163– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 13

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	2.912,00	100,00%	R$ 52,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.456,00	50,00%	R$ 26,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.456,00	50,00%	R$ 26,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.560,00	53,57%	R$ 19,50	37,50%
RESULTADO	-R$	104,00	-3,57%	R$ 6,50	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo para os aumentos de preço de venda descritos – 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) - e também para uma diminuição de 10% (dez por cento) no preço de venda, porém, quando a receita de venda é diminuída em 20% (vinte por cento), percebe-se então um resultado negativo. A empresa analisada trabalha acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento, porém é importante que o seu preço de venda seja mantido, de forma a não incorrer em prejuízo.

A empresa citada apresentou uma média de 70% (setenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-164– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 13

OCUPAÇÃO DE 100%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 5.200,00	100,00%	R$ 65,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.600,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.600,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.560,00	30,00%	R$ 19,50	30,00%
RESULTADO	R$ 1.040,00	20,00%	R$ 13,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-165– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 13

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.160,00	100,00%	R$ 65,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.080,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.080,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.560,00	37,50%	R$ 19,50	30,00%
RESULTADO	R$ 520,00	12,50%	R$ 13,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 13% (treze por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma

proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 70% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro aumentou, permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para cinquenta ou sessenta por cento, certamente a empresa passaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação está bem próximo da estabilidade e caso houvesse tal fato obter-se-ia, grande possibilidade de isso ocorrer, um prejuízo.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-166– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 13

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.640,00	100,00%	R$ 65,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.820,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.820,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.482,00	40,71%	R$ 18,53	28,50%
RESULTADO	R$ 338,00	9,29%	R$ 13,98	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-167– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 13

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.640,00	100,00%	R$ 65,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.820,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.820,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.404,00	38,57%	R$ 17,55	27,00%
RESULTADO	R$ 416,00	11,43%	R$ 14,95	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-168– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 13

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.640,00	100,00%	R$ 65,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.820,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.820,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.638,00	45,00%	R$ 20,48	31,50%
RESULTADO	R$ 182,00	5,00%	R$ 12,03	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-169– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 13

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.640,00	100,00%	R$ 65,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.820,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.820,00	50,00%	R$ 32,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.716,00	47,14%	R$ 21,45	33,00%
RESULTADO	R$ 104,00	2,86%	R$ 11,05	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 14

O respondente do hotel 14 (quatorze) considerou seu preço de venda da diária como R$ 90,00 (noventa reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 80% (oitenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 60 (sessenta) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 4.320,00, um custo variável total médio de R$ 2.160,00 e um custo fixo total de R$ 1.620,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-170– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 14

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.320,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.160,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.160,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.620,00	37,50%
RESULTADO	R$ 540,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-171– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 14

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.240,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.620,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.620,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.620,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-172– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 14

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 90,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 45,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 45,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 27,00	30,00%
RESULTADO	R$ 18,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 14 (quatorze) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) de R$ 540,00, representa 12,50% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 3.240,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 36 (trinta e seis) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 90,00 (noventa reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 48 (quarenta e oito), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 67,50 (sessenta e sete reais e cinquenta centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-173– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 14

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.752,00	100,00%	R$ 99,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.376,00	50,00%	R$ 49,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.376,00	50,00%	R$ 49,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.620,00	34,09%	R$ 27,00	27,27%
RESULTADO	R$ 756,00	15,91%	R$ 22,50	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-174– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 14

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 5.184,00	100,00%	R$ 108,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.592,00	50,00%	R$ 54,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.592,00	50,00%	R$ 54,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.620,00	31,25%	R$ 27,00	25,00%
RESULTADO	R$ 972,00	18,75%	R$ 27,00	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-175– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 14

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 3.888,00	100,00%	R$ 81,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 1.944,00	50,00%	R$ 40,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 1.944,00	50,00%	R$ 40,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.620,00	41,67%	R$ 27,00	33,33%
RESULTADO	R$ 324,00	8,33%	R$ 13,50	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-176– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 14

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO						
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA		%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.456,00	100,00%	R$	72,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.728,00	50,00%	R$	36,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.728,00	50,00%	R$	36,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.620,00	46,88%	R$	27,00	37,50%
RESULTADO	R$	108,00	3,12%	R$	9,00	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo até mesmo quando a receita de venda é reduzida em 20% (vinte por cento). A empresa analisada trabalha bem acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento.

A empresa citada apresentou uma média de 80% (oitenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa baixasse a sua ocupação para 70% (setenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-177– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 10

OCUPAÇÃO DE 100%						
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA		%
RECEITA DE VENDAS	R$	5.400,00	100,00%	R$	90,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	2.700,00	50,00%	R$	45,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	2.700,00	50,00%	R$	45,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.620,00	30,00%	R$	27,00	30,00%
RESULTADO	R$	1.080,00	20,00%	R$	18,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-178– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 70% dos leitos existentes no Hotel 14

OCUPAÇÃO DE 70%						
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA		%
RECEITA DE VENDAS	R$	3.780,00	100,00%	R$	90,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	1.890,00	50,00%	R$	45,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	1.890,00	50,00%	R$	45,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	1.620,00	42,86%	R$	27,00	30,00%
RESULTADO	R$	270,00	7,14%	R$	18,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 7,5% (sete e meio por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

O resultado desta parte da simulação é importante pois evidencia que mesmo em períodos onde a taxa de ocupação da empresa é menor, ainda assim o resultado é positivo. Ficou evidente que, diminuindo-se a taxa de ocupação de 80% para 70%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro diminuiu, mas ainda assim a situação parece confortável.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso pouco influenciará o seu resultado, visto que a situação é bastante estável.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes e aumento de gastos:

Quadro A-179– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 14

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.320,00	100,00%	R$ 90,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.160,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.160,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.539,00	35,63%	R$ 25,65	28,50%
RESULTADO	R$ 621,00	14,38%	R$ 19,35	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-180– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 14

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.320,00	100,00%	R$ 90,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.160,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.160,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.458,00	33,75%	R$ 24,30	27,00%
RESULTADO	R$ 702,00	16,25%	R$ 20,70	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-181– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 14

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.320,00	100,00%	R$ 90,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.160,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.160,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.701,00	39,38%	R$ 28,35	31,50%
RESULTADO	R$ 459,00	10,63%	R$ 16,65	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-182– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 14

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 4.320,00	100,00%	R$ 90,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 2.160,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 2.160,00	50,00%	R$ 45,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 1.782,00	41,25%	R$ 29,70	33,00%
RESULTADO	R$ 378,00	8,75%	R$ 15,30	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 15

O respondente do hotel 15 (quinze) considerou seu preço de venda da diária como R$ 168,00 (cento e sessenta e oito reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 70% (setenta

por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 120 (cento e vinte) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 14.112,00, um custo variável total médio de R$ 7.056,00 e um custo fixo total de R$ 6.048,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-183– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 15

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 14.112,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.056,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.056,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.048,00	42,86%
RESULTADO	R$ 1.008,00	7,14%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-184– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 15

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 12.096,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 6.048,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 6.048,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.048,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-185– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 15

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 168,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 84,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 84,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 50,40	30,00%
RESULTADO	R$ 33,60	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 15 (quinze) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) diário de R$ 1.008,00, representa 7,14% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 12.096,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 72 (setenta e dois) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 168,00 (cento e sessenta e oito reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 84 (oitenta e quatro), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 144,00 (cento e quarenta e quatro reais).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-186– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 15

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 15.523,20	100,00%	R$ 184,80	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.761,60	50,00%	R$ 92,40	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.761,60	50,00%	R$ 92,40	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.048,00	38,96%	R$ 50,40	27,27%
RESULTADO	R$ 1.713,60	11,04%	R$ 42,00	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-187– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 15

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 16.934,40	100,00%	R$ 201,60	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 8.467,20	50,00%	R$ 100,80	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 8.467,20	50,00%	R$ 100,80	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.048,00	35,71%	R$ 50,40	25,00%
RESULTADO	R$ 2.419,20	14,29%	R$ 50,40	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-188– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 15

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	12.700,80	100,00%	R$ 151,20	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	6.350,40	50,00%	R$ 75,60	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	6.350,40	50,00%	R$ 75,60	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	6.048,00	47,62%	R$ 50,40	33,33%
RESULTADO	R$	302,40	2,38%	R$ 25,20	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-189– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 15

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	11.289,60	100,00%	R$ 134,40	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	5.644,80	50,00%	R$ 67,20	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	5.644,80	50,00%	R$ 67,20	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	6.048,00	53,57%	R$ 50,40	37,50%
RESULTADO	-R$	403,20	-3,57%	R$ 16,80	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo para os aumentos de preço de venda descritos – 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) - e também para uma diminuição de 10% (dez por cento) no preço de venda, porém, quando a receita de venda é diminuída em 20% (vinte por cento), percebe-se então um resultado negativo. A empresa analisada trabalha acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento, porém é importante que o seu preço de venda seja mantido, de forma a não incorrer em prejuízo.

A empresa citada apresentou uma média de 70% (setenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-190– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 15

OCUPAÇÃO DE 100%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 20.160,00	100,00%	R$ 168,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 10.080,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 10.080,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.048,00	30,00%	R$ 50,40	30,00%
RESULTADO	R$ 4.032,00	20,00%	R$ 33,60	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-191– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 15

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 16.128,00	100,00%	R$ 168,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 8.064,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 8.064,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.048,00	37,50%	R$ 50,40	30,00%
RESULTADO	R$ 2.016,00	12,50%	R$ 33,60	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 13% (treze por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 70% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro aumentou, permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para cinquenta ou sessenta por cento, certamente a empresa passaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação está bem próximo da estabilidade e caso houvesse tal fato obter-se-ia, grande possibilidade de isso ocorrer, um prejuízo.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-192– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 15

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 14.112,00	100,00%	R$ 168,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.056,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.056,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.745,60	40,71%	R$ 47,88	28,50%
RESULTADO	R$ 1.310,40	9,29%	R$ 36,12	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-193– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 15

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 14.112,00	100,00%	R$ 168,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.056,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.056,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 5.443,20	38,57%	R$ 45,36	27,00%
RESULTADO	R$ 1.612,80	11,43%	R$ 38,64	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-194– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 15

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 14.112,00	100,00%	R$ 168,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 7.056,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 7.056,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 6.350,40	45,00%	R$ 52,92	31,50%
RESULTADO	R$ 705,60	5,00%	R$ 31,08	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-195– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 15

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	14.112,00	100,00%	R$ 168,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	7.056,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	7.056,00	50,00%	R$ 84,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	6.652,80	47,14%	R$ 55,44	33,00%
RESULTADO	R$	403,20	2,86%	R$ 28,56	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.

HOTEL 16

O respondente do hotel 16 (dezesseis) considerou seu preço de venda da diária como R$ 178,00 (cento e setenta e oito reais), tendo em vista o quarto de solteiro. A taxa de ocupação média dita no questionário foi de 70% (setenta por cento) e a quantidade de leitos existentes na organização hoteleira era de 165 (cento e sessenta e cinco) leitos. Diante destes dados, calcula-se uma receita total diária média para o hotel de R$ 20.559,00, um custo variável total médio de R$ 10.279,50 e um custo fixo total de R$ 8.811,00. O resultado apresentado com esses dados, mais o resultado unitário encontrado e também o ponto de equilíbrio estão expostos abaixo:

Quadro A-196– Cálculo do Resultado Total para o Hotel 16

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%
RECEITA DE VENDAS	R$	20.559,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	10.279,50	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	10.279,50	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	8.811,00	42,86%
RESULTADO	R$	1.468,50	7,14%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-197– Cálculo do Ponto de Equilíbrio para o Hotel 16

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	P. EQUILIBRIO	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 17.622,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 8.811,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 8.811,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.811,00	50,00%
RESULTADO	R$ -	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-198– Cálculo do Resultado Unitário para o Hotel 16

DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 178,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 89,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 89,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 53,40	30,00%
RESULTADO	R$ 35,60	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A empresa hoteleira identificada aqui pelo número 16 (dezesseis) apresenta resultado positivo diante das informações propostas pelo gestor e considerando os parâmetros utilizados para o cálculo dos gastos variáveis e fixos. Sendo assim o seu resultado positivo (lucro) diário de R$ 1.468,50, representa 7,14% do total da receita apurada no período analisado.

Na análise do ponto de equilíbrio tem-se que a partir da receita total de R$ 17.622,00 a empresa passa a não mais obter resultado negativo, igualando-se as receitas com os custos. A esse patamar de receita total, são necessários a utilização de 99 (noventa e nove) leitos e mantendo-se o preço de venda da diária em R$ 178,00 (cento e setenta e oito reais). Se considerada a quantidade média de leitos ocupados que é 116 (cento e dezesseis), então bastaria que a receita por unidade vendida fosse de R$ 152,57 (cento e cinquenta e dois reais e cinquenta e sete centavos).

Após o cálculo do ponto de equilíbrio, foram feitas algumas simulações a partir dos dados iniciais apresentados pelo gestor. As primeiras simulações se referem a aumento ou diminuição na receita de vendas, tanto unitária, quanto total. Para está relação, guardou-se também a proporção de que quanto maior a receita, maior também os gastos variáveis, da mesma forma, quanto menor a receita, menores também os gastos variáveis. Abaixo estão explícitas essas relações:

Quadro A-199– Cálculo do Resultado para um aumento de 10% ao Preço Unitário no Hotel 16

AUMENTO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	22.614,90	100,00%	R$ 195,80	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	11.307,45	50,00%	R$ 97,90	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	11.307,45	50,00%	R$ 97,90	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	8.811,00	38,96%	R$ 53,40	27,27%
RESULTADO	R$	2.496,45	11,04%	R$ 44,50	22,73%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-200– Cálculo do Resultado para um aumento de 20% ao Preço Unitário no Hotel 16

AUMENTO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	24.670,80	100,00%	R$ 213,60	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	12.335,40	50,00%	R$ 106,80	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	12.335,40	50,00%	R$ 106,80	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	8.811,00	35,71%	R$ 53,40	25,00%
RESULTADO	R$	3.524,40	14,29%	R$ 53,40	25,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-201– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 10% ao Preço Unitário no Hotel 16

DIMINUIÇÃO DE 10% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	18.503,10	100,00%	R$ 160,20	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	9.251,55	50,00%	R$ 80,10	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	9.251,55	50,00%	R$ 80,10	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	8.811,00	47,62%	R$ 53,40	33,33%
RESULTADO	R$	440,55	2,38%	R$ 26,70	16,67%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-202– Cálculo do Resultado para uma diminuição de 20% ao Preço Unitário no Hotel 16

DIMINUIÇÃO DE 20% DO PREÇO UNITÁRIO					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	16.447,20	100,00%	R$ 142,40	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	8.223,60	50,00%	R$ 71,20	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	8.223,60	50,00%	R$ 71,20	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	8.811,00	53,57%	R$ 53,40	37,50%
RESULTADO	-R$	587,40	-3,57%	R$ 17,80	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Ao analisar as situações acima descritas, percebe-se que o hotel estudado apresenta resultado positivo para os aumentos de preço de venda descritos – 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) - e também para uma diminuição de 10% (dez por cento) no preço de venda, porém, quando a receita de venda é diminuída em 20% (vinte por cento), percebe-se então um resultado negativo. A empresa analisada trabalha acima do ponto de equilíbrio, tendendo desta forma a ter capital para reinvestimento, porém é importante que o seu preço de venda seja mantido, de forma a não incorrer em prejuízo.

A empresa citada apresentou uma média de 70% (setenta por cento) de ocupação durante o ano. Foram feitas também algumas simulações, caso a empresa aumentasse a sua ocupação para 80% (oitenta por cento) ou tivesse 100% (cem por cento) dos seus leitos ocupados, O resultado está abaixo representado:

Quadro A-203– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 100% dos leitos existentes no Hotel 16

OCUPAÇÃO DE 100%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 29.370,00	100,00%	R$ 178,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 14.685,00	50,00%	R$ 89,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 14.685,00	50,00%	R$ 89,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.811,00	30,00%	R$ 53,40	30,00%
RESULTADO	R$ 5.874,00	20,00%	R$ 35,60	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-204– Cálculo do Resultado para uma Ocupação de 80% dos leitos existentes no Hotel 16

OCUPAÇÃO DE 80%				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 23.496,00	100,00%	R$ 178,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 11.748,00	50,00%	R$ 89,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 11.748,00	50,00%	R$ 89,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.811,00	37,50%	R$ 53,40	30,00%
RESULTADO	R$ 2.937,00	12,50%	R$ 35,60	20,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quando do cálculo para uma taxa de ocupação de 100%, ou seja, todos os leitos do hotel ocupados, percebeu-se um aumento de 13% (treze por cento) no resultado total. Para este caso, os gastos variáveis aumentaram na mesma

proporção da receita, porém os gastos fixos se mantiveram em um mesmo patamar obedecendo a sua natureza.

Ficou evidente que, aumentando-se a taxa de ocupação de 70% para 80%, os gastos fixos se mantiveram estáveis (não variam conforme o nível de atividade) e o lucro aumentou, permanecendo na empresa uma situação favorável. A considerar como exemplo uma situação onde a taxa de ocupação da empresa baixasse para cinquenta ou sessenta por cento, certamente a empresa passaria a incorrer em prejuízo.

Uma outra situação interessante a ser comentada é que se a empresa hoteleira desejar oferecer algum desconto em datas com baixa ocupação, isso influenciará o seu resultado, visto que a situação está bem próximo da estabilidade e caso houvesse tal fato obter-se-ia, grande possibilidade de isso ocorrer, um prejuízo.

Por fim, foram feitas algumas propostas de cortes e aumentos aos gastos fixos. Caso a empresa deseje investir em algo mais e que acarretará em um gasto fixo, a organização ainda assim obterá resultado positivo. Abaixo estão descritas algumas simulações de cortes de gastos:

Quadro A-205– Cálculo do Resultado diante do Corte de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 16

CORTE DE 5% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 20.559,00	100,00%	R$ 178,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 10.279,50	50,00%	R$ 89,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 10.279,50	50,00%	R$ 89,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 8.370,45	40,71%	R$ 50,73	28,50%
RESULTADO	R$ 1.909,05	9,29%	R$ 38,27	21,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-206– Cálculo do Resultado diante do Corte de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 16

CORTE DE 10% NOS GASTOS FIXOS				
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL	%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$ 20.559,00	100,00%	R$ 178,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$ 10.279,50	50,00%	R$ 89,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$ 10.279,50	50,00%	R$ 89,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$ 7.929,90	38,57%	R$ 48,06	27,00%
RESULTADO	R$ 2.349,60	11,43%	R$ 40,94	23,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-207– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 5% aos Gastos Fixos no Hotel 16

AUMENTO DE 5% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	20.559,00	100,00%	R$ 178,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	10.279,50	50,00%	R$ 89,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	10.279,50	50,00%	R$ 89,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	9.251,55	45,00%	R$ 56,07	31,50%
RESULTADO	R$	1.027,95	5,00%	R$ 32,93	18,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Quadro A-208– Cálculo do Resultado diante do Aumento de 10% aos Gastos Fixos no Hotel 16

AUMENTO DE 10% NOS GASTOS FIXOS					
DEMONSTRAÇÃO MARGINAL	TOTAL		%	UNITÁRIA	%
RECEITA DE VENDAS	R$	20.559,00	100,00%	R$ 178,00	100,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R$	10.279,50	50,00%	R$ 89,00	50,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R$	10.279,50	50,00%	R$ 89,00	50,00%
(-) CUSTOS E DESPESAS FIXAS	R$	9.692,10	47,14%	R$ 58,74	33,00%
RESULTADO	R$	587,40	2,86%	R$ 30,26	17,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Como pode ser percebido através dos quadros, o aumento ou diminuição dos gastos fixos não exerce grande influência no resultado da empresa, o mesmo permanece positivo.