

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**REGINA KOSCIALKOWSKI TETZNER**

**ANÁLISE DE CUSTOS DE UMA PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DO SETOR HOTELEIRO**

**Florianópolis  
2006**

**REGINA KOSCIALKOWSKI TETZNER**

**ANÁLISE DE CUSTOS DE UMA PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DO SETOR HOTELEIRO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Ciências Contábeis.  
Orientador: Professor Dr. Rogério João Lunkes

**Florianópolis  
2006**

REGINA KOSCIALKOWSKI TETZNER

**ANÁLISE DE CUSTOS DE UMA PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR HOTELEIRO**

Essa monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**, e aprovada em sua forma final pela comissão julgadora do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Professora Dra. Elisete Dahmer Pfitscher  
Coordenadora de Monografia

Professores que compuseram a banca:

---

Presidente: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

---

Membro: Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri

---

Membro: Prof. Dr. Jurandir

## RESUMO

TETZNER, Regina Koscialkowski. **Análise de Custos de uma Pequena Empresa:** um estudo de caso em uma empresa do Setor Hoteleiro. 2006. 98 p. Monografia. (Graduação em Ciências Contábeis), UFSC, Florianópolis, 2006.

Em um local turístico, como é considerado a grande Florianópolis, existem vários empreendimentos hoteleiros, tanto de grande porte como de pequeno. O controle e administração de qualidade são observados apenas em uma pequena parcela, que em sua maioria são as grandes empresas. Os hotéis menores e as pousadas são geralmente administrados por uma mesma família ou por empreendedores que tiveram uma oportunidade de investir em um negócio próprio. Este investimento acaba sendo realizado sem um estudo prévio de oportunidade e sua gestão ocorre sem a aplicação de uma correta contabilidade. Juntamente com isso, existe a sazonalidade que faz com que a diferença de ocupação desses meios de hospedagem oscilem tão bruscamente que muitos hotéis fecham na baixa estação. Este fechamento muitas vezes ocorre sem uma análise adequada dos custos que o empreendimento auferir estando em funcionamento ou não. Sendo assim, sem a aplicação da contabilidade de custos, a empresa não possui dados para comprovar se realmente é válido este fechamento. Ela não sabe qual a ocupação mínima que deveria obter para um retorno desejado. É considerando essas premissas que a pesquisa foi realizada. Foi observado que com uma ocupação mínima de 40% durante o período de baixa temporada, o rendimento do empreendimento praticamente duplica seu valor.

Palavras-chave: Análise de custos. Custos em hotelaria. Contabilidade hoteleira.

## ABSTRACT

TETZNER, Regina Koscialkowski. **Cost analysis of a small sized company**: case study in a company of the Hotel Sector. 2006. 98 p. Monograph. (Accounting Graduation), UFSC, Florianópolis, 2006.

In a tourist environment, as the large Florianópolis is considered, several small and medium sized hotel enterprises can be found. Nevertheless, management and quality assurance are only present in a small portion of them, which are mainly the big sized companies. The smaller hotels and motels are usually administrated either by a family or by enterprisers who had the opportunity to invest in their own business. This investment ends up being realized with no previous market surveys and its management is therefore performed without the proper accounting. Furthermore, the seasonality makes the occupation of these lodging places oscillate so hardly that many hotels need to close down in the low season. These closings oftentimes happen without an appropriate analysis of the enterprise's costs, being it either active or not. Thus, the lack of cost accounting causes the company not to hold enough relevant data to proof its shutting legitimacy. They don't know the necessary amount of occupation they should have in order to obtain the desired return. This survey was realized regarding those premises. It was noticed that, during the low season, with and occupation of 40%, the enterprise's revenue duplicate its value.

Key words: Cost analysis. Hotel costs. Hotel Accounting.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Entrada de turistas estrangeiros por Santa Catarina.....	23
Quadro 02	Relação dos custos fixos da Pousada Boliche Guarda do Embaú, permanecendo fechada durante o ano .....	44
Quadro 03	Apropriação dos custos fixos da baixa temporada para alta temporada.....	45
Quadro 04	Cálculo da M C no período de alta temporada com a pousada fechada durante o ano.....	45
Quadro 05:	Cálculo do PEQ com a pousada fechada durante o ano.....	46
Quadro 06	Relação dos custos fixos da Pousada Boliche Guarda do Embaú, permanecendo aberta durante o ano.....	46
Quadro 07	Cálculo da M C com a pousada aberta durante o ano.....	47
Quadro 08	Cálculo do PEQ quando a pousada permanece aberta durante o ano.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Principais Mercados Emissores Nacionais para Florianópolis .....	25
Tabela 02	Principais Mercados Emissores Internacionais para Florianópolis .....	25
Tabela 03	Principais Mercados Emissores Nacionais para Garopaba .....	26
Tabela 04	Principais Mercados Emissores Internacionais para Garopaba .....	26
Tabela 05	Previsão para 2006 dos principais Mercados Emissores Nacionais ...	27
Tabela 06	Previsão para 2006 dos principais Mercados Emissores Internacionais.....	27
Tabela 07:	Cálculo do PEQ considerando um rendimento mensal, com a pousada trabalhando somente em alta temporada .....	49
Tabela 08:	Cálculo do PEQ considerando um rendimento mensal, com a pousada trabalhando o ano inteiro .....	49

**LISTA DE SIGLAS**

ABIH – SC	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina
ADR	Average Daily Room
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
RevPar	Revenue per Available Room
SETUR	Secretaria de Turismo de Florianópolis
SANTUR	Santa Catarina Turismo
UH	Unidade Habitacional

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>12</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	13
1.4	METODOLOGIA .....	14
1.5	DELIMITAÇÕES .....	15
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1	HISTÓRIA DO TURISMO E ATUALIDADE.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Turismo mundial .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Turismo no Brasil .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Turismo em Santa Catarina .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.4</b>	<b>História de Palhoça e da Guarda do Embaú.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.5</b>	<b>Atualidade do turismo no Brasil e em Santa Catarina.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.6</b>	<b>Atualidade do Turismo na grande Florianópolis, em especial Palhoça.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.7</b>	<b>Sazonalidade .....</b>	<b>28</b>
2.2	CONTABILIDADE HOTELEIRA .....	30
2.3	CONTABILIDADE DE CUSTOS .....	32
<b>2.3.1</b>	<b>Custeio por Absorção ou Custeio Total.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Custeio Direto ou Variável.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Comparação entre Custeio Total e Custeio Variável.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Custeio Baseado em Atividades.....</b>	<b>36</b>
2.4	ANÁLISE CUSTO / VOLUME / LUCRO.....	36
2.5	INDICADORES DE DESEMPENHO.....	37
2.6	GESTÃO DE PEQUENA EMPRESA .....	38
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>40</b>
3.1	A Pousada Boliche Guarda do Embaú.....	40
3.2	DELIMITAÇÃO DOS CUSTOS .....	41



3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	49
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>51</b>
<b>5 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A grande Florianópolis possui um enorme patrimônio natural e cultural. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina (ABIH-SC) a quantidade de leitos em hotéis e pousadas vem crescendo consideravelmente. Pessoas de vários lugares do Brasil e do mundo visitam a cidade em diversas épocas do ano. No entanto, no verão o índice de turistas aumenta. Segundo Ouriques (1998) o turismo vem crescendo desde a 2ª Guerra Mundial, tornando-se assim um setor importante em vários locais do planeta.

Quando uma pessoa opta por conhecer uma cidade de praia, ela busca um clima quente, agradável, que possibilite o desfrute do mar. Segundo a Secretaria de Turismo de Florianópolis (SETUR), a tradição do banho de mar na ilha de Santa Catarina teve início no século XX. E, desde então a ilha vem recebendo diversos turistas com este interesse. A Santa Catarina Turismo (SANTUR) coloca que para mais de 70% dos turistas da Grande Florianópolis, os principais pontos de visita são seus atrativos naturais.

Ao decidir conhecer o sul do Brasil, mais especificamente a grande Florianópolis, a estação do ano escolhida é o verão. Esse fenômeno acaba fazendo com que a capital e seus arredores vivam um turismo sazonal, ou seja, muita gente no verão e cidade vazia no restante do ano. Mota (2001) descreve que: “a sazonalidade turística trata da variação do fluxo turístico de acordo com as diferentes épocas do ano. Essa variação originou a denominação de alta, média e baixa estações turísticas, já que o número de pessoas que viajam aumenta ou diminui em determinados períodos do ano”.

Esta diferenciação na quantidade de turistas tem uma implicação direta nas empresas hoteleiras e relacionadas com o turismo em geral, empresas que dependem de visitantes para sobreviverem. São elas os hotéis, as pousadas, os restaurantes, entre outros.

Segundo Mota (2001), estes estabelecimentos acabam permanecendo fechados em épocas de sazonalidade baixa.

Algumas ações estão sendo implantadas para modificar esta situação e alguns empreendedores já se conscientizaram da necessidade de manter seus negócios abertos o ano todo. No entanto, acaba sendo um trabalho árduo, já que os visitantes preferem vir para o litoral catarinense apenas no verão.

Para Ouriques (1998), “não somente as cidades ensolaradas promovem o turismo” e ele complementa dizendo que existem visitantes que buscam locais diferentes para visitarem. Sendo assim, a força da propaganda alternativa atrai um maior número de turistas não convencionais.

Além de um trabalho de marketing, de divulgação, de escolha de um público que tenha interesse em conhecer uma cidade de praia em dias de chuva ou frio, a empresa necessita de um estudo interno. Desta forma, ela precisa conhecer sua estrutura e seu funcionamento para concluir se trabalhar durante o ano inteiro é vantajoso ou não.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Para concluir se é válido o empreendimento turístico funcionar durante o ano todo, é importante a empresa trabalhar com uma adequada contabilidade gerencial e de custos e possuir um controle de qualidade.

Segundo Martins (2003), a Contabilidade de Custos possui duas funções básicas, o auxílio ao controle e à tomada de decisões. O autor expõe que, referente à decisão, “[...] seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às conseqüências de curto e longo prazo[...]”.

Sendo assim, é importante o conhecimento por parte da empresa de seus custos, para verificar a viabilidade de funcionamento em determinadas épocas do ano. Uma pousada, por exemplo, mesmo sem hóspedes, possui gastos, possui custos fixos que despendem independente de estar em funcionamento. Esses valores poderiam ser eliminados se ela estivesse fechada. No entanto, é preciso saber se o empreendimento aberto poderia também gerar uma receita maior.

Para realizar esta pesquisa foi efetuado um estudo na Pousada Boliche Guarda do Embaú, no vilarejo da Guarda do Embaú, em Palhoça, Santa Catarina.

A praia da Guarda do Embaú é uma pequena vila de pescadores, descoberta na década de 70 pelos hippies e pelos surfistas da época, como apresenta a Prefeitura Municipal de Palhoça. Atualmente já conta com mais de 30 pousadas.

A pesquisa determinou os custos que a pousada incorre todos os meses, estando em funcionamento ou não. Com os dados encontrados, foi calculado o

ponto de equilíbrio. Lunkes (2004) coloca que esse ponto apresenta o nível de ocupação em que o hotel não terá lucro nem prejuízo, mostrando qual a quantidade mínima de ocupação necessária para cobrir todos os custos. A partir daí, pretende-se responder a seguinte questão:

Quais as vantagens e desvantagens do funcionamento de uma pousada o ano inteiro, levando em consideração a sazonalidade da cidade em que se encontra?

## 1.2 OBJETIVOS

Seguem os Objetivos Geral e Específicos do presente trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a partir dos custos, em função da sazonalidade, a viabilidade que um pequeno empreendimento hoteleiro tem de gerar retorno adequado

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar os custos incorridos em cada mês, no período de um ano, na Pousada Boliche Guarda do Embaú;
- b) determinar a quantidade mínima de ocupação na pousada para cobrir os custos;
- c) analisar os indicadores de desempenho e retorno para realizar ponderações sobre as vantagens e desvantagens de manter o empreendimento hoteleiro funcionando o ano inteiro.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Muitas vezes as empresas não possuem conhecimento suficiente a respeito do que realmente gastam ao colocar um produto no mercado, ou quanto despendem para realizar um determinado serviço. Sendo assim, acabam delimitando preços de vendas incorretos ou deixando de realizar serviços que poderiam lhes proporcionar um bom retorno. Este é um dos motivos que o estudo dos custos de uma empresa é tão importante para sua gestão.

Quando o ramo de atividade da empresa é prestação de serviços, a delimitação dos custos é um pouco mais trabalhosa. Isso ocorre porque os custos relacionados com a prestação de serviços não são diretamente alocados como na indústria.

A hotelaria é um ramo de prestação de serviços, sendo assim, a empresa possui um pouco de dificuldades em conhecer seus custos, mas deve obtê-los e analisá-los. Segundo Mota (2001) “o produto (leitos de um hotel) é perecível, pois leitos desocupados em qualquer noite significam uma perda irrecuperável, já que o produto não pode ser estocado para uma venda futura”. Sendo assim, se uma empresa hoteleira permanece fechada durante um período, não há recuperação das vendas não realizadas.

A Deliberação Normativa nº 387, de 21/01/1998 instituiu o Regulamento dos Meios de Hospedagem que define Empresa hoteleira como sendo “a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira” Esta mesma deliberação determina quais são os meios de hospedagem utilizados no Brasil e entre eles, está a pousada, que está definida como:

meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa

Tradicionalmente, a pousada é de propriedade de um único indivíduo ou de uma família (Dias apud Mota, 2001). O que acaba deixando a maioria das decisões a cargo de um indivíduo ou de um pequeno grupo que não possuem conhecimentos

técnicos de administração e contabilidade. Eles acabam, assim, não desenvolvendo uma contabilidade gerencial adequada.

Por esse motivo, será realizado um estudo dos custos da Pousada Boliche Guarda do Embaú e delimitado a quantidade mínima de ocupação para cobri-los. Assim, os pequenos empresários, proprietários de pousadas, terão um exemplo de como administrar seu negócio, conhecendo seus custos e delimitando o esforço mínimo para ocupá-la recebendo um retorno adequado.

Com a análise dos custos da Pousada Boliche Guarda do Embaú e a demonstração das vantagens e desvantagens de funcionamento o ano inteiro, os interessados em trabalhar no ramo de hotelaria terão a possibilidade de determinar o esforço necessário para obterem lucro em seu empreendimento.

#### 1.4 METODOLOGIA

Este trabalho foi baseado em pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Como coloca Oliveira (2003), “pesquisa documental é a forma de coleta de dados em relação a documentos, escritos ou não, denominados fontes primárias” Por meio deste estilo de pesquisa, foram levantados, nos órgãos oficiais e nas entidades públicas e privadas, pesquisas, boletins estatísticos, normas e regulamentos, entre outros.

A pesquisa bibliográfica é utilizada para situar o pesquisador no assunto escolhido, como explica França (2003) e ela completa dizendo que uma das maneiras é a revisão de literatura que o ajuda a conhecer as diversas publicações sobre o assunto.

Após este levantamento, foi iniciada pesquisa de campo, que segundo Oliveira (2003) é “ uma forma de coleta que permite a obtenção de dados sobre um fenômeno de interesse, da maneira como este ocorre na realidade estudada”. Beuren (2004) completa dizendo que este estilo de pesquisa é um estudo realizado em um único caso.

Em seguida, o material coletado foi submetido a um tratamento analítico em função dos objetivos propostos. A pesquisa bibliográfica foi suporte a esta obra e a pesquisa de campo ilustrou sua utilização prática.

A tipologia de pesquisa utilizada neste trabalho é a descritiva, já que tem o objetivo de identificar, relatar e comparar dados sobre uma empresa. Para Vergara (2004), esta metodologia analisa os dados de determinada amostra sem a necessidade de explicá-los e Oliveira (2003) coloca que sua principal finalidade é a análise de características de fatos ou fenômenos de um determinado objeto de estudo.

Foi realizado um estudo de caso na Pousada Boliche Guarda do Embaú. Beuren (2004) coloca que este estilo de pesquisa é utilizado pelos pesquisadores que desejam se aprofundar em um determinado assunto.

## 1.5 DELIMITAÇÕES

Esta pesquisa foi realizada na Pousada Boliche Guarda do Embaú, sendo assim os dados aqui utilizados são referidos à mesma. Não é recomendada a utilização deles em outros trabalhos, já que as realidades das empresas provavelmente serão diferentes.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O referido trabalho está organizado da seguinte maneira: no primeiro capítulo pretende-se situar o leitor no ambiente em que a Pousada, objeto de estudo, está inserida. É apresentado o que se espera da pesquisa e a maneira em que ela foi realizada.

No segundo capítulo, é apresentada uma fundamentação teórica, onde é comentado sobre a história do turismo mundial, brasileiro, em Santa Catarina e na grande Florianópolis, onde situa-se a cidade de Palhoça, local onde funciona a Pousada Boliche Guarda do Embaú, com um histórico da referida cidade. Além disso, há uma pequena explicação sobre sazonalidade, já que é uma das premissas para a realização deste trabalho, uma breve demonstração sobre o funcionamento de uma pequena empresa e alguns fatores importantes na contabilidade hoteleira. É também fundamentado a contabilidade de custos, apresentando as metodologias de

custeio, a análise custo / volume / lucro e alguns indicadores de desempenho da área de hotelaria

No terceiro capítulo é apresentada a pesquisa e os resultados obtidos. É contado um pouco da história da Pousada Boliche Guarda do Embaú e explicado seu funcionamento. Daí então, delimitado os custos do objeto de estudo e analisados os resultados encontrados.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do presente trabalho abordará os seguintes tópicos: a história do turismo e da hotelaria no mundo, no Brasil, no estado de Santa Catarina e nas proximidades da cidade de Palhoça, onde está localizada a Pousada Boliche Guarda do Embaú. Será também apresentada uma abordagem atual do turismo, com as perspectivas de um futuro próximo.

Além disso, será fundamentada a contabilidade de custos, com os fatores que a compõe, a análise Custo / Volume / Lucro e serão apresentados alguns indicadores de desempenho para a área da hotelaria.

### **2.1 HISTÓRIA DO TURISMO E ATUALIDADE**

O histórico do turismo será apresentado de forma decrescente, primeiramente no mundo e depois na atualidade, como este ramo está desenvolvido em Santa Catarina e na grande Florianópolis.

#### **2.1.1 Turismo mundial**

Há autores que situam o começo do turismo no século VIII a.C., na Grécia, quando as pessoas viajavam para assistir os jogos olímpicos a cada quatro anos (De la Torre 1991 apud Barreto 1997); outros acreditam que os primeiros viajantes foram os fenícios, por terem sido os inventores da moeda e do comércio (McIntosh 1972 apud Barreto 1997), e, muito provável que, se fosse realizada uma pesquisa em tempos anteriores, e em outras culturas, encontrar-se-iam antecedentes ainda mais remotos, chegando-se a supor que o ser humano sempre viajou, seja definitivamente quando migravam ou temporariamente.

As viagens dos romanos também devem ser consideradas, mas não como viagens da maneira que é conhecido hoje. Trata-se de viagens de comércio, de descoberta, realizadas apenas pelos homens livres. O Império Romano teve também sua importância ao construir muitas estradas, permitindo que seus cidadãos viajassem, entre o século II a.C. e o século II d.C. Os romanos teriam sido os

primeiros a viajar por prazer. Segundo Barreto (1997), existem informações obtidas através de pinturas pré-históricas que demonstravam que eles iam à praia buscar divertimentos e aos *spas* em busca de cura. Com o desaparecimento do Império Romano houve um grande declínio do comércio, as viagens de prazer acabaram e as estradas começaram a deteriorar-se e até mesmo destruir-se totalmente.

Entre os séculos II e III houve intensa peregrinação à Jerusalem, à igreja do Santo Sepulcro e a partir do século VI, registram-se peregrinações de cristãos para Roma. No século IX foi descoberta a tumba de Santiago de Compostela, iniciando várias peregrinações ao local. Essas idas e vindas tornaram-se tão importantes que nessa mesma época foi criada a irmandade dos trocadores de moeda para atender à diversidade de moeda circulante no local. Em 1140, o peregrino francês Aymeric Picaud escreveu cinco volumes com as histórias do apóstolo Santiago e com um roteiro de viagem indicando como se chegar a pé a partir da França.

Na Idade Média a sociedade estava baseada na fixação do homem na terra, era essencialmente agrícola e cada feudo auto-suficiente, não sendo necessários deslocamentos. Além disso, nesse contexto, viajar era perigoso e caro. Sendo assim, não há muitos registros de viagens nessa época. As cruzadas também tiveram sua importância na história do turismo. Elas colocaram nos caminhos da Europa muitos viajantes proporcionando a transformação das pousadas, que antes eram caridosas, em atividades lucrativas. O século XV foi marcado pelas viagens transoceânicas de descoberta, tendo como principais protagonistas os espanhóis e portugueses, e foram essas viagens que mostraram a existência de um mundo novo que todos passaram a querer conhecer. No século XVI começou a haver um incremento nas viagens particulares pois não haviam meios de comunicação, a não ser a escrita. Sendo assim, a melhor maneira de conhecer o mundo era viajando. Essas viagens não eram como as de hoje. Eram viagens realizadas por jovens acompanhadas de seus professores. A idéia era que eles adquirissem experiência de vida, firmeza de caráter e preparação para a guerra.

A Revolução Industrial e a reforma protestante marcaram o início do capitalismo organizado. Nesta nova sociedade, a viagem era um aprendizado, completamente indispensável da educação. Após esse período, começaram as primeiras viagens organizadas com a intervenção de um agente de viagens. Em 1841, um vendedor de bíblias, chamado Thomas Cook iniciou seu trabalho com organizações de viagens agenciadas. Ele deixou sua marca trabalhando como

operador e agente de viagens, realizou também reservas em hotéis, instituindo o *voucher* hoteleiro em 1867. As inovações de Cook marcaram a entrada do turismo na era industrial, no aspecto comercial.

Depois disso, a necessidade de comunicação da sua colônia (Estados Unidos) obrigou ao desenvolvimento da navegação de alto-mar. O transporte de imigrantes também contribuiu para o desenvolvimento das navegações.

Lentamente, a melhora nos meios de transporte, a vida nas cidades, o trabalho nas fábricas substituindo o trabalho doméstico foram transformando o turismo em um fenômeno mundial de massas.

No período da Segunda Guerra Mundial o turismo ficou praticamente paralisado. E, a partir de 1945, com a regulamentação do direito aéreo. O turismo entrou na era do avião. Surgiram os primeiros pacotes aéreos e a atividade turística expandiu-se pelo mundo inteiro. As primeiras escolas profissionais de hotelaria foram estabelecidas na Suíça e começou a era das grandes cadeias de hotéis.

Bahn (2003) coloca que o turismo intensificou-se na década de 1950, manifestando-se pelo deslocamento de grandes massas humanas, vinculado a fatores de significados sociais, culturais, econômicos, tecnológicos e institucionais.

Com as mudanças econômicas, as pessoas começaram a valorizar mais as atividades ligadas ao lazer, às artes, às culturas e aos contatos internacionais. Nesse contexto, viajar tornou-se mais fácil e com uma conotação bem diferente do turismo de 20 anos atrás.

Na década de 1970 começou a preocupação com o meio ambiente e, com isso, iniciou-se a busca por um turismo organizado.

### **2.1.2 Turismo no Brasil**

Nos primórdios da história da hotelaria no Brasil, por volta de 1870, os brasileiros enxergavam o turismo somente na Europa, cenário recomendado na época para férias e lazer dos endinheirados. Nos últimos anos do século, os turistas começam experimentar os hotéis tradicionais, porém mediante carta de apresentação.

O turismo no Brasil não teve cunho de aventura ou educativo, como na Europa.

A cidade de São Paulo teve seus principais elementos hoteleiros localizados próximos à Faculdade de Direito e às Estações Ferroviárias da Cidade. Um dos mais notáveis deste período foi o Grande Hotel, construído por encomenda do alemão Frederico Glete. Este hotel assinala a inauguração no Brasil do primeiro hotel de luxo ao sabor Europeu. Em 1964 foi demolido, dando lugar a um edifício comercial.

Nos anos seguintes, a hotelaria paulistana continuou a se expandir, sempre a partir da região central. Na década de 20 a capital paulista ganhou o Hotel Terminus com mais de 200 quartos e também o Hotel Esplanada, hoje sede do Grupo Votorantin, com 250 quartos, próximo ao Teatro Municipal.

A década de 1920 ganhou forte expressão também na capital fluminense. A cidade que já experimentou em seu berço a vocação para o turismo, em 1922 vivenciou com a inauguração do Hotel Glória, com mais de 700 apartamentos, o início de uma época de franca expansão, que resultou, entre outros empreendimentos, na inauguração do Copacabana Palace (1923), construído pela família Guinle. Pertencente hoje à Cadeia Orient Express, o imponente hotel continua reinando majestoso em Copacabana.

Na década de 40, temos um período profícuo ao desenvolvimento de grandes hotéis no país, no entanto, a proibição dos jogos de azar, por Getúlio Vargas, em 1946, viria a conter esta franca expansão e desencadear uma crise no setor. Muitos dos imponentes hotéis da época fecharam suas portas ou foram reestruturados.

Em 1971 chegou a primeira Cadeia Hoteleira Internacional no País, com a inauguração do São Paulo Hilton Hotel. No mesmo período, os grupos Accor, Meliá e o Club Mediterranée iniciam uma forte consolidação de suas respectivas marcas. Nesta mesma década observa-se a forte expansão da Rede de Hotéis Othon, e também da Rede Luxor.

A efervescência do período é marcada com a criação do Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo), com a disponibilidade de financiamento de longo prazo (EMBRATUR, FINAME, etc.) e incentivos fiscais (SUDENE, SUDAM) para a construção de hotéis.

Na década de 1980, nota-se uma retração da hotelaria de luxo, dando lugar ao fenômeno dos apart-hotéis ou flat services. Os pequenos e médios investidores puderam então participar de empreendimentos hoteleiros/comerciais, com

investimentos baixos e um retorno atrativo do capital. Os efeitos perniciosos da desenfreada expansão seriam sentidos, porém, apenas a partir dos anos 90, quando a superoferta, especialmente em São Paulo, começou a gerar a concorrência predatória e por conseqüência a desestabilização do setor, com diárias médias que não condiziam com as necessidades do mesmo.

Além do crescimento dos hotéis de luxo, a hotelaria econômica e supereconômica, também mostram a que vieram. Com diárias 50% mais em conta, este estilo de hotel surge como alternativa aos luxuosos, sem abrir mão de conforto e qualidade.

Segundo Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), parte dos futuros lançamentos anunciados está associada ao nicho da hotelaria econômica e supereconômica. Isso se explica pelo fato do perfil do hóspede brasileiro, que historicamente tem optado em grande porcentagem pela hospedagem na casa de parentes, estar mudando. Aos poucos eles estão migrando para esse novo nicho da hotelaria, que é mais compatível com a realidade brasileira.

### **2.1.3 Turismo em Santa Catarina**

A hotelaria em Florianópolis começou a se desenvolver após o funcionamento da ponte Hercílio Luz, em 1926, e que por longos anos foi o único acesso à Ilha de Santa Catarina. Foram surgindo vários hotéis pela ilha, alguns permanecendo até os dias de hoje.

Com o advento do Instituto Brasileira de Turismo - Embratur, foi construído o primeiro hotel classificado com 5 estrelas, Palace Hotel, uma decisão que desagradou a muitos hoteleiros à época que contestaram tal classificação. Mais tarde a classificação por estrelas foi extinta pelo Embratur. A instituição agora a está adotando novamente, mas dentro de uma nova matriz com parâmetros diferenciados. Esse trabalho de classificação é feito pela ABIH e o certificado é emitido pelo Embratur, com base no trabalho da ABIH.

#### 2.1.4 História de Palhoça e da Guarda do Embaú

No site <http://www.palhoça.sc.gov.br> há um breve histórico sobre o município de Palhoça, que foi resumido a seguir para um maior conhecimento sobre o local que se encontra a pousada em estudo.

O município de Palhoça localiza-se a 15 km de Florianópolis. Sua história começa com a História do Brasil, quando Santa Catarina era habitada pelos Tupi-guarani e Jê.

Em 1777 a Ilha de Santa Catarina foi invadida pelos espanhóis. Em consequência da invasão, o governo construiu duas povoações defronte à capital, na terra firme, como era então chamado o continente. Essas povoações tinham por principal papel dar guarida aos desterrenses, além de servir de escudo militar à capital, no caso de novas invasões.

A necessidade de criar-se um refúgio no continente caso houvesse ataques inimigos à Ilha do Desterro fez com que surgisse o vilarejo de Palhoça. O nome teve origem nas "casas", construídas de pau-a-pique, com cobertura de palha, denominada palhoça (palavra derivada de palha).

Com o crescimento de Desterro, aumentou a demanda de alimentos provenientes do continente e a movimentação das tropas, motivo pelo qual foi construída uma estrada para facilitar o acesso. A povoação também aumentou, com o advento de diversas construções, inclusive próximas ao atual centro de Palhoça. Assim, após a construção da estrada, a povoação deslocou-se mais para o sul, estabelecendo-se o centro definitivo de Palhoça onde é atualmente. Palhoça pertencia ao Município de Florianópolis, passando a pertencer ao de São José em 1833, quando esse foi criado. Entre sua fundação e 1873, quando foi elevada à condição de Distrito Policial, Palhoça continuou como arraial, ficando praticamente esquecida política e administrativamente neste período, apesar do aumento de seus habitantes e do desenvolvimento de sua economia. Em 1882, atendendo ao pedido dos moradores, Palhoça foi elevada à categoria de freguesia. Em 1891 passa de Distrito Policial a Distrito de Paz. Durante o Governo de Floriano Peixoto, depois de debelada a Revolta da Armada, no Rio de Janeiro, Desterro foi ocupada pelo Cel. Moreira César, que dissolveu a Assembléia Legislativa, e passou a governar interinamente o Estado. Ao apoiar o governo, foi elevada à categoria de Município. A vila de Palhoça foi transformada em cidade através em de agosto de 1919.

Com a construção da Ponte Hercílio Luz, a produção da região passou a ser levada diretamente à capital, o que determinou a decadência econômica de Palhoça, da qual começou a recuperar-se somente nos anos setenta, com a implantação de pequenas e médias indústrias e a melhoria dos meios de transporte

Atualmente, Palhoça é um município turístico, com opções de lazer como praias, parques ecológicos e morros. Há também diversas pousadas e restaurantes. Dentre as praias, as principais são: Guarda do Embaú, Enseada de Brito, Pinheira e Praia do Sonho.

Palhoça possui um dos maiores mangues de toda a América do Sul. Quase 70% de sua área é composta pela Mata Atlântica, sendo esta pertencente ao Parque Estadual da Serra do Tabuleiro.

Palhoça guarda ainda muitas das tradições, costumes e arquitetura deixados pelos seus colonizadores, cuja formação étnica é composta basicamente por povos de origem portuguesa, açoriana, italiana e alemã.

O vilarejo da Guarda do Embaú, onde se localiza a pousada em estudo, pertence à Palhoça. É um vilarejo de pescadores muito visitado por surfistas de todo o mundo. A praia é conhecida mundialmente pela qualidade de suas ondas.

### **2.1.5 Atualidade do Turismo no Brasil e em Santa Catarina**

O turismo é uma grande fonte de renda para o Brasil e também um auxiliar das políticas sociais, já que emprega milhões de brasileiros. Um dos ramos que mais contrata pessoal é a hotelaria. Segundo a ABIH - SC, em Santa Catarina, ela gera 0,5 empregos diretos por UH e 3 empregos indiretos para cada direto. Em números, 44.000 empregos diretos, 132.000 empregos indiretos e 176.000 empregos diretos e indiretos.

Segundo o Regulamento dos Meios de Hospedagem, “UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem estar, higiene e repouso”.

A ABIH - SC também expõe a quantidade de hotéis no estado. 54% são hotéis com 30 a 80 UH's, 40% são pousadas e pequenos hotéis com até 30 UH's e 6% são hotéis com mais de 80 UH's. De 1999 a 2002 houve um crescimento de 25%

no número de leitos em Santa Catarina. Em Florianópolis esse crescimento foi ainda maior, registrando aumento de 30% no mesmo período.

O Embratur realiza, anualmente, nos principais portões de entrada e de saída de turistas do país uma pesquisa sobre o turismo receptivo e emissivo internacional. Esse estudo apresenta o estilo de turistas que o país recebe. A pesquisa realizada em julho de 2004, referente ao ano de 2003, mostrou que o principal motivo de visitação   o lazer, sendo que 67,1% já haviam estado no Brasil anteriormente e 97,2% manifestaram desejo de retorno.

De acordo com o Embratur, houve um incremento na utiliza o de hotéis e pousadas nos anos de 2002 a 2005, deixando os turistas de permanecerem em outros estilos de meios de hospedagem.

Santa Catarina também vem recebendo inúmeros visitantes durante todo o ano. São pessoas de diversos lugares do Brasil e do mundo. Esta quantidade vem crescendo consideravelmente. Segundo a Embratur, de 2004 a 2005 houve um acréscimo de 24% no número de visitantes estrangeiros que entraram no estado (vide gráfico 1) e de aproximadamente 15% de turistas provenientes de outros estados brasileiros.

Via aérea		Marítima		Terrestre		Total	
2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
32.281	48.009	1.257	3.184	49.322	57.832	82.860	109.025

Quadro 01 – Entrada de turistas estrangeiros por Santa Catarina  
Fonte: Embratur. Adaptado pelo autor

O número de visitantes varia de acordo com a época do ano e as maiores restri es que impedem melhor distribui o de viagens, segundo o Embratur, são o período de férias e o clima. Essas restri es impedem o rompimento da sazonalidade. No entanto, o número de visitantes que o estado recebe em baixa temporada não   desconsider vel (vide gráfico 1).



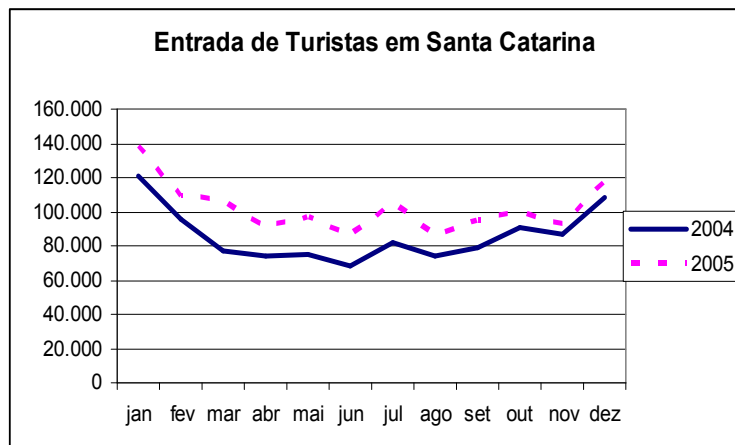


Gráfico 01 – Entrada de turistas em Santa Catarina  
Fonte de dado: Embratur. Elaborado pelo autor

Pelo gráfico é possível observar o decréscimo de visitantes no mês de março e o aumento no mês de outubro. Em julho há uma pequena variação, provavelmente devido às férias escolares.

Segundo o Embratur, em todo o mundo, a tendência é de que o turismo ocorra dentro de um raio de até dois mil quilômetros a partir da residência do viajante. Os esforços de captação de visitantes devem se concentrar, então, no turista catarinense e nos vizinhos gaúchos e paranaenses, além de paulistas, argentinos, uruguaios e paraguaios.

Aproveita-se de todas as oportunidades para viajar. Oportunidades de fugir do cotidiano com a maior frequência possível. Curtas escapadas no decorrer da semana ou do fim de semana, longas viagens nas férias. O prazer outrora reservado a alguns privilegiados, hoje é experimentado pela grande massa.

Mota (2001) coloca que as pessoas viajam para “recarregar as baterias”, para reconstruir as forças físicas e mentais (mundo globalizado, estresse). As pessoas trabalham, sobretudo, para poder sair de férias. Se não existisse o turismo, seria necessário construir clínicas e sanatórios, onde o ser humano se recuperasse do cansaço do cotidiano.

Segundo Bahl (2003), na atualidade o turismo está associado à qualidade de vida, surgindo da necessidade de excluir o estresse da vida laboral.

### 2.1.6 A atualidade do turismo na grande Florianópolis e em Palhoça

Não Foram encontrados dados concretos sobre o turismo no município de Palhoça, no entanto é possível realizar um comparativo com o ocorrido em Florianópolis e Garopaba, já que Palhoça está localizada entre as duas cidades.

Tabela 01: Principais Mercados Emissores Nacionais para Florianópolis

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Rio Grande do Sul</b>	40,96%	34,97%	42,71%
<b>São Paulo</b>	19,31%	24,45%	14,82%
<b>Paraná</b>	13,17%	18,44%	11,76%
<b>Santa Catarina</b>	7,70%	4,51%	13,76%
<b>Rio de Janeiro</b>	5,92%	5,31%	5,88%

Fonte de dado: Santur / Gerência de Planejamento

Tabela 02: Principais Mercados Emissores Internacionais para Florianópolis

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Argentina</b>	70,38%	72,12%	76,99%
<b>Uruguai</b>	8,71%	6,06%	7,96%
<b>Paraguai</b>	8,01%	5,45%	3,54%
<b>Chile</b>	4,88%	40,85%	3,10%

Fonte: Santur / Gerência de Planejamento

Ao analisar a tabela 02, percebe-se que houve um aumento no número de gaúchos que visitam Florianópolis, diminuindo a quantidade do restante. No entanto, os catarinenses também estão vindo conhecer a capital do estado.

Tabela 03: Principais Mercados Emissores Nacionais para Garopaba

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Rio Grande do Sul</b>	76,43%	58,21%	70,23%
<b>São Paulo</b>	5,10%	14,99%	10,36%
<b>Paraná</b>	5,41%	8,65%	9,39%
<b>Santa Catarina</b>	8,28%	10,66%	4,85%
<b>Rio de Janeiro</b>	2,23%	2,31%	1,94%

Fonte: Santur / Gerência de Planejamento

Tabela 04: Principais Mercados Emissores Internacionais para Garopaba

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Argentina</b>	82,81%	80,39%	88,89%
<b>Uruguai</b>	12,50%	15,69%	7,41%

Fonte: Santur / Gerência de Planejamento

Pela tabela 03, está claro o aumento dos visitantes argentinos.

Comparando com Florianópolis, Garopaba não recebe muita diversidade de turistas estrangeiros. A predominância é de argentinos, sendo uma pequena parte uruguaios.

Como Palhoça está localizada entre Florianópolis e Garopaba e possui o mesmo estilo de atrativos, pode-se dizer que a porcentagem de turistas foi a mesma, ou seja um maior número de gaúchos e argentinos.

Uma amostra de que o turismo vem crescendo na cidade de Palhoça é que a Santur incluiu o município em suas pesquisas e realizou uma previsão de visitantes para o ano de 2006.

Tabela 05: Previsão para 2006 dos principais Mercados Emissores Nacionais:

	<b>Palhoça</b>	<b>Florianópolis</b>	<b>Garopaba</b>
<b>Rio Grande do Sul</b>	65,95%	37,72%	78,16%
<b>São Paulo</b>	6,68%	22,69%	1,00%
<b>Paraná</b>	8,41%	12,99%	4,81%
<b>Santa Catarina</b>	12,50%	14,24%	6,61%
<b>Rio de Janeiro</b>	2,59%	4,54%	7,21%

Fonte: Santur / Gerência de Planejamento

Pelo gráfico 7, percebe-se que a entrada de gaúchos nos três municípios continuará expressiva, prevalecendo a cidade de Garopaba. O restante deles, exceto o carioca, preferem Florianópolis. Para Palhoça também espera-se uma grande quantidade de visitantes, segundo a Santur.

Tabela 06: Previsão para 2006 dos principais Mercados Emissores Internacionais

	<b>Palhoça</b>
<b>Argentina</b>	94,12%
<b>Chile</b>	2,94%
<b>Suíça</b>	2,94%

Fonte: Santur / Gerência de Planejamento

O turista internacional também é esperado para o município de Palhoça, predominando o argentino, assim como nas outras duas cidades aqui analisadas. Interessante é que há um público alternativo esperado para Palhoça, o suíço. É uma porcentagem baixa, comparada com a argentina, mas ela existe.

### 2.1.7 Sazonalidade

A sazonalidade pode ser definida, pelas palavras de Souza (2000) como a “época de temporada ou de alta estação mais aprazível do ano”. No dicionário Brasileiro Globo (1996) sazonar significa “amadurecer, temperar, atingir o estado de

perfeição”. Assim, a sazonalidade é o momento considerado ideal para o consumo do produto turístico, desfrutando de toda comodidade de serviços que o mesmo oferece. No meio acadêmico, o efeito da sazonalidade é comumente compreendido como o período que se reveza entre a baixa e a alta estação. Consiste nos períodos de maior e menor demanda turística por determinados produtos.

A diversidade de elementos que compõem os estudos referentes a sazonalidade podem ser explicados por modelos e sistemas de pesquisa econômica. Utilizando os estudos propostos por Vicenconti (2000), o fenômeno da sazonalidade pode ser explicado pelo conceito de elasticidade da demanda, onde as variações de preço de um determinado produto podem levar o consumidor a trocar este último por outro equivalente que seja mais barato, dependendo ainda de uma série de fatores.

É entre esse movimento de alta e baixa estação que muitos produtos turísticos são criados, na tentativa de se estabelecer no mercado. Em sua maioria, os empresários procuram abrir seus produtos em períodos de fim de baixa e início de alta estação, como forma de absorver a demanda gerada pelo princípio do consumo do lazer e das viagens de início de férias.

Os efeitos que são sentidos pela influência da sazonalidade podem ser aproveitados pelos consumidores de diversas formas. Basta apenas que os empresários saibam operar em cada momento da exploração do turismo, de forma a suprir as reduções da demanda no período de baixa e administrar os períodos de alta no sentido de melhorar o atendimento.

A redução dos preços dos pacotes turísticos no período de baixa estação é uma alternativa válida para se combater a sazonalidade. Permitir que o consumidor desfrute de viagens mais baratas e tarifas reduzidas é uma forma de estimular o mercado e manter-se sempre enquadrado nos anseios e desejos dos mercados demandantes. Muitos segmentos consumidores do turismo procuram estes períodos para preparar suas viagens, como é o caso dos turistas de terceira idade, como afirma Fromer (2003), os excursionistas e os trabalhadores assalariados, dentre muitos outros. São atitudes imbuídas com esta expectativa que possibilitam a utilização do turismo o ano todo.

Muitas iniciativas são elaboradas para fomentar o turismo nos períodos de baixa. A mais recente dentre elas foi contemplada no plano de desenvolvimento turístico do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. Esta linha de

desenvolvimento veio para possibilitar o acesso da população de baixa renda a consumir o turismo. Na ocasião, a ação elaborada (conhecida como Blue Days - Calendário Nacional de Dias de Baixa Estação) contemplava a democratização do turismo interno. O programa tinha em sua justificativa a definição dos efeitos da sazonalidade, onde o mesmo preconizava a promoção de “ações direcionadas para possibilitar que as populações marginalizadas no mercado turístico [...] tenham acesso ao turismo doméstico”. Dentre os objetivos do calendário estavam contemplados: o aumento do fluxo turístico interno, a difusão dos pontos turísticos e o estímulo para aqueles que possam viajar nos períodos de baixa. Ainda acrescenta que “estes programas pressupõem uma articulação com o empreendimento privado e deverão utilizar-se do período de baixa estação para que tenham custos reduzidos e acessíveis”.

## 2.2 CONTABILIDADE HOTELEIRA

O Conselho Federal de Contabilidade publicou, em março de 2003, a Resolução nº 956, de 21/02/2003, que dispõe sobre a contabilização nas entidades hoteleiras. A Resolução determina onde determinados gastos devem ser classificados. Por exemplo, as diárias, os consumos dos clientes e administradoras de cartões de crédito que ainda não foram recebidos pela entidade devem ser registrados no ativo e os adiantamentos das agências, confirmações de reservas dos hóspedes são classificados no passivo.

Muitas pessoas consideram a contabilidade como luxo ou burocracia, e não vêem sua necessidade para qualquer empreendimento. Na hotelaria, como em qualquer outro setor, a contabilidade é um mecanismo para bem controlar as atividades e os resultados.

Para realizar a contabilidade é necessária a utilização das Demonstrações Financeiras. Conforme a Lei 10.303/01, o hotel deve elaborar as seguintes demonstrações contábeis: balanço patrimonial, demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, demonstração do resultado do exercício e demonstração das origens e aplicações de recursos. Para hotéis com patrimônio líquido não superior a R\$ 1.000.000,00 não é obrigado elaborar a demonstração das origens e aplicações de recursos (Lei nº 9.457/97).

Sendo assim, a empresa hoteleira deve manter sua contabilidade atualizada e correta para melhor administrar e conhecer seu funcionamento financeiro. Além disso, é de suma importância um controle dos seus custos.

As receitas e despesas devem ser classificadas no espaço de tempo (exercício) adequado. Essa precaução deve ser tomada para não distorcer as informações. Os fatos que geram receitas e despesas nem sempre são realizados no mesmo período em que ocorrem os pagamentos. Por exemplo: despesas e receitas previstas, quando o fato que gerou a despesa / receita já ocorreu, mas o pagamento / recebimento ainda não foi efetivado. Há também as despesas / receitas diferidas, quando o pagamento foi efetuado antes do benefício ser sentido ou do serviço ser realizado.

Outro caso é o cliente que tem a sua entrada no hotel no dia 24 de um mês e a saída no dia 2 do outro mês. A maior parte da prestação do serviço ocorreu no primeiro mês, mas o pagamento pode ter entrado todo no mês em que o cliente pagou a conta (na saída, por exemplo).

Segundo Lunkes (2004) “os hotéis devem encontrar formas economicamente viáveis para reduzir seus custos, por meio de seu gerenciamento. A correta gestão dos custos pode ser a alavanca para a melhoria da competitividade. A minimização dos custos muitas vezes está no adequado gerenciamento dos detalhes”.

A Resolução nº 956 de 21/03/2003 aborda alguns itens do custo de hospedagem. São eles, os custos do café da manhã, refeições e outros serviços, quando incluídos no valor da diária.

Para completar uma gestão adequada, é interessante que o estabelecimento hoteleiro calcule sua margem de contribuição (MC). Na hotelaria, ela é a diferença entre o preço unitário da diária ou preço de venda (PV) e os custos e despesas variáveis (CV), como apresenta Lunkes (2004).

O hotel também necessita de um planejamento tributário. Como coloca Lunkes (2004), “os gestores devem estar cientes da tributação incidente no ramo, ou seja, devem conhecer os tributos e impostos federais, estaduais e municipais que incidem sobre o empreendimento”.

Com uma contabilidade presente, um sistema de custos estabelecido e um planejamento tributário, o hotel necessita também de um sistema de gestão estratégica, ou seja, deve conhecer o público e mercado que deseja atender e a

maneira de se diferenciar dos concorrentes, deve analisar o ambiente que vai atuar, conhecendo suas forças, fraqueza, oportunidades e ameaças que vai enfrentar.

Este planejamento estratégico deve caminhar junto com as metas orçamentárias. Ele é o ponto de partida para chegar a elas. Somente assim, as ações serão tomadas para atingir os objetivos pretendidos.

### 2.3 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Como a legislação fiscal no país é bastante complexa, muitos associam a contabilidade a algo difícil e complicado, que só os contadores são capazes de entender. Poucos vêem a contabilidade como um instrumento de controle e fonte de informações para a administração de uma empresa, principalmente quando ela é pequena.

Para elaboração desse trabalho foi realizado um estudo dos custos auferidos pela Pousada Boliche Guarda do Embaú no período de um ano. Segundo Martins (2003), “custo é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”, sendo assim todos os gastos relacionados com a hospedagem na pousada foram levantados e apresentados para tornar possível a análise proposta. Lunkes (2004) completa citando as refeições do restaurante como exemplo de custo na hotelaria. No ramo de serviços é mais trabalhoso delimitar esses custos, já que sua apropriação não é direta como na indústria, no entanto, como coloca Martins (2003), eles existem e devem ser separados das despesas.

Castelli (2001) concorda e acrescenta:

Um hotel difere de uma indústria no que tange aos custos, principalmente pelas características a seguir:

- gasto elevado com mão de obras
- gasto muito pequeno com matéria prima
- depreciação elevada devido ao tamanho do imóvel e da quantidade de equipamentos
- alta incidência de custos fixos
- impossibilidade de se estocar produtos como diárias, *couverts*, o que impede que o hotel trabalhe em regime de produção contínua, como nas indústrias.

Mesmo assim, o autor afirma que a contabilidade de custos é de grade importância e necessária para a administração do empreendimento.



Para aplicar esta contabilidade, é necessário um maior conhecimento sobre as diferentes nomenclatura de custos. Martins (2003) expõe alguns conceitos sobre as diferentes nomenclaturas envolvendo custos, como segue abaixo.

Eles podem ser diretos ou indiretos, ou seja, estarem relacionados diretamente na produção de um bem ou serviço ou não. O autor coloca que para um custo obter esta apropriação direta é necessário haver uma medida de consumo, como quilogramas de materiais consumidos, horas de mão-de-obra utilizadas, entre outros. Quando não é possível esta apropriação, os custos são classificados como indiretos, sendo necessária uma estimativa arbitrária de alocação de recursos. “Alguns custos têm características especiais”, continua explicando Martins (2003), ou seja, são classificados como custos diretos, no entanto sua irrelevância e “custo-benefício” o colocam como custo indireto. Isso ocorre quando não é vantagem para a empresa desperdiçar tanto trabalho em um cálculo que não lhe trará benefícios suficientes. No caso da hotelaria, Lunkes (2004) cita como custo direto os relacionados ao atendimento do hóspede e Zanella (2001) coloca como indireto o salário da Gerência do hotel.

Os custos também podem ser divididos em fixos e variáveis. Os primeiros são os custos que ocorrem em um determinado período independente de realização da receita. Dentro de um certo nível de atividade, não variam com a ocupação do hotel. Se houver um ou vinte hóspedes, o gasto será o mesmo. Como exemplo, podemos citar: boa parte dos salários, contador, seguros, depreciação, juros de empréstimo, IPTU, etc.. O variável varia de acordo com a produção do bem ou serviço, varia de acordo com o número de hóspedes no hotel. Para cada hóspedes que entra, há uma unidade a mais de gastos. Por exemplo: café da manhã, sabonete, alguns impostos, etc.

Martins (2003) acrescenta que existem custos que possuem parte fixa e variável, como a energia elétrica. O mesmo autor ressalta ser de grande importância notar que a classificação em fixo e variável considera a unidade de tempo, diferentemente da classificação anterior (diretos e indiretos) que está relacionada com a produção. Ele completa delimitando outra diferença, que está relacionada com a classificação das despesas. Elas podem ser consideradas fixas ou variáveis e não diretas ou indiretas. No caso do hotel, Lunkes (2004) coloca que os custos fixos ocorrerão independente de sua ocupação.

Os custos e a forma como serão controlados irão variar de acordo com a estrutura, tamanho e necessidade de cada hotel.

Para classificar esses custos e distribuí-los aos bens e serviços, existem alguns métodos de custeio, que serão exemplificados a seguir:

### **2.3.1 Custeio por Absorção ou Custeio Total**

Esse sistema de custeio, segundo Martins (2003), é o critério “em que se apropriam todos os custos de produção, quer fixos, quer variáveis, quer diretos ou indiretos...” ao produto ou serviço.

Martins (2003) completa dizendo ser de uso restrito como instrumento gerencial e Zanella (2001) concorda, afirmando que os custos fixos e variáveis são agregados juntos, o que dificulta a análise no caso de oscilação do volume de produção. Martins (2003) acrescenta ainda três problemas na utilização desse sistema de custeio: o autor coloca que “tendem os custos fixos a ser muito mais um encargo para que a empresa possa ter condições de produção do que sacrifício para a produção específica desta ou daquela unidade”; a distribuição dos custos fixos é normalmente realizada por um critério de rateio, pois esses custos não estão diretamente relacionados com os produtos. Isso acaba proporcionando um alto grau de arbitrariedade. E o terceiro problema, a distribuição do custo fixo por unidade vai depender do volume de produção, não só do seu próprio volume como também dos outros produtos. Sendo assim, a diminuição na produção de um item pode influenciar o custo de um outro.

Zanella (2001) diz que esse sistema de custeio é mais utilizado na aplicação dos princípios contábeis.

### **2.3.2 Custeio Direto ou Custeio Variável**

Nesse sistema de custeio, como diz Martins (2003), “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão,

como conseqüência, custos variáveis”. Zanella (2001) completa dizendo que com esse método, o custo é verificado de acordo com as unidades produzidas.

Esse método tem uma utilidade muito mais gerencial, já que seu uso não é admitido nos Balanços e Demonstrações de Resultados pelos Princípios Contábeis hoje aceitos, como coloca Martins (2003). Sendo assim, não são aceitos também por Contadores, Auditores Independentes e pelo Fisco. O mesmo autor explica dois dos Princípios que esse Sistema de Custeio fere, são eles o Regime de Competência e a Confrontação.

Segundo estes, devemos apropriar as receitas e delas deduzir todos os sacrifícios envolvidos para sua obtenção. Ora, se produzimos hoje, incorremos hoje em custos que são sacrifícios para sua obtenção das receitas derivadas das vendas dos produtos feitos, e essas vendas poderão em parte vir amanhã. Não seria, dentro desse raciocínio, muito correto jogar todos os custos fixos contra as vendas de hoje se parte dos produtos feitos só será vendida amanhã; deve então também ficar para amanhã uma parcela dos custos, quer variáveis, quer fixos, relativos a tais produtos.

Desta forma, no custeio direto ou variável são considerados os custos e despesas que variam diretamente em relação ao nível de atividade do hotel.

### **2.3.3 Comparação entre Custeio Total e Custeio Variável**

Zanella (2001) coloca que um produto analisado pelo método do custeio total pode ser considerado prejudicial à empresa, ou seja, demonstrado que dá prejuízo à mesma. Isso ocorre porque os custos fixos estão apropriados ao mesmo, diminuindo sua rentabilidade. Mas, se analisado pelo Custeio Variável, a conclusão alcançada será diferente, já que a sua margem de contribuição fornecerá um outro valor, pois os custos fixos não estarão presentes. Sendo assim, um mesmo produto pode ser considerado prejudicial por um método e rentável por outro.

Martins (2003) mostra uma outra diferença, quando diz que normalmente o Custeio Variável acompanha as vendas e que isso não ocorre necessariamente com o Custeio Total.

### 2.3.4 Custeio Baseado em Atividades

Segundo Lunkes (2004) esse sistema foi apresentado pela primeira vez nos Estados Unidos em 1971, não tendo boa aceitação. Ele passou a ser citado com maior frequência no início dos anos 80. Segundo Martins (2003), o ABC “é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”. Ele também se aplica aos custos diretos.

O Custeio baseado em Atividades divide as diversas atividades da empresa e aloca os custos indiretos de acordo com elas, diminuindo o grau de arbitrariedade na alocação dos custos indiretos. Alocando os custos de maneira menos arbitrária entre os diversos departamentos da empresa possibilita um aperfeiçoamento do custo real do serviço analisado.

## 2.4 ANÁLISE CUSTO / VOLUME LUCRO (CVL)

Segundo Lunkes (2004), “a análise custo/volume/lucro é o estudo dos efeitos de mudanças nos custos e do nível de ocupação sobre a lucratividade do hotel”, ele mostra os níveis de receita, lucro e custos que o empreendimento está trabalhando e onde ele deseja chegar com um determinado volume de produção.

Para alcançar esses resultados, esta análise utiliza-se da margem de contribuição, que é a diferença entre o preço de venda e os custos variáveis da empresa e utiliza-se também do ponto de equilíbrio, que é o momento em que a empresa trabalha com lucro zero, ou seja, as receitas são iguais às despesas.

Para Martins (2003), Margem de contribuição é “o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro”.

A margem de contribuição é utilizada para medir o ponto de equilíbrio do hotel, momento em que o mesmo permanece com lucro zero. A partir daí, a empresa começa lucrar.

$$MC = PV - CV$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio em quantidade} = \frac{\text{Custos e Despesas fixas totais}}{\text{MC unitária}}$$

## 2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Alguns artigos que se referem a estudos de hotéis e empresas de serviços nos Estados Unidos foram utilizados nesta pesquisa, já que estudos técnicos nesta área são raros no Brasil. Nestes artigos, foi verificada a utilização de dois indicadores de medição de eficiência no ramo hoteleiro. São eles o *ADR* (*Average Daily Room*) e o *RevPar* (*Revenue Per Available Room*).

O primeiro é o valor médio diário cobrada em cada apartamento e o segundo, uma relação utilizada para medir o desempenho financeiro da empresa, a receita média por apartamento, independente de sua ocupação. O *RevPar* é calculado de duas maneiras:

Receita total dos apartamentos em determinado período

Quartos vagos no mesmo período

Ou

$ADR * \text{taxa de ocupação}$

O *RevPar* é um dos mais importantes índices na indústria hoteleira, já que considera o valor da diária e o número de quartos. No entanto, ele pode ser utilizado apenas para comparar hotéis similares, pois uma companhia pode ter maior *RevPar* que outra, mas ter uma receita maior, se esta segunda tiver um maior número de quartos.

Este índice é uma indicação de que cada ocupação está aumentando ou que o preço do quarto está aumentando ou alguma relação entre ambos. Aumentar o preço dos quartos tem maior influência no final do que aumentar a ocupação.

Uma pesquisa com mais de 1900 hotéis nos EUA entre os anos de 2002 e 2003, mostrou que a rentabilidade destes empreendimentos está mais relacionada com sua ocupação do que com a *ADR*; em época de crise ou de baixa sazonalidade, ao diminuir o *ADR*, a ocupação tende a melhorar e, conseqüentemente, o *RevPar* e o rendimento líquido. Além da ocupação, um outro fator que influencia nesta melhora é o diferencial do empreendimento.

Além desses dois índices, um outro fator que influencia na gestão de um empreendimento hoteleiro é a rotação de seus funcionários.

Uma pesquisa realizada em 98 hotéis pelos EUA, de 72 a 652 apartamentos, de 14 a 505 empregados, com *ADR* variando de U\$ 46,73 a U\$ 165,53 entre janeiro e junho de 1999 concluiu que a troca de empregados está diretamente relacionada com o decréscimo do lucro dos hotéis.

## 2.6 GESTÃO DE PEQUENA EMPRESA

Normalmente, a gestão na pequena empresa é realizada pelo empreendedor, que se torna uma espécie de faz-tudo, assumindo múltiplas funções. A administração acaba sendo realizada de forma informal. Para Longenecker, Moore e Petty (1997), os pequenos empresários normalmente “levam” suas empresas e não as administram. Mesmo eles possuindo algumas características específicas, como serem criativos, inovadores, assumirem riscos e coragem para batalharem sozinhos, eles podem não conhecer a prática do bom gerenciamento.

Em uma administração adequada está vinculado um plano de negócios, ou seja, o planejamento do seu empreendimento. Longenecker, Moore e Petty (1997) colocam que este plano “descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os três a cinco primeiros anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo à desilusão e ao fracasso”.

As pequenas empresas são mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com maior facilidade que as grandes empresas, mas, em contrapartida, devido às limitações próprias de seu porte, em geral têm menos poder de barganha e não se beneficiam de ganhos de escala. Por isso, fica complicado reproduzir mecanicamente os modelos de gestão e de boas práticas empregados pelas empresas de maior porte.

O esforço no sentido de capacitar a micro e a pequena empresa acaba esbarrando na legislação brasileira, que foi pensada para a grande empresa. Toda a nossa legislação, todos os nossos regulamentos, enfim, toda a nossa visão de arcabouço empresarial é voltada para a grande empresa. Então a pequena empresa sofre de uma maneira extremamente grande, acabando por se tornar vítima da burocracia e do imposto alto. A tributação, além de numerosa e adversa, é muito

alta. Além da tributação, há o peso da regulamentação, onde os procedimentos burocráticos do governo dificultam a operacionalização dos pequenos empreendimentos.

Segundo levantamento do Sebrae, as micros e pequenas empresas respondem por 99% do número de empresas no Brasil e muitas delas são familiares. Para Longenecker, Moore e Petty (1997) “falar de uma empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento dessa empresa”. Estas empresas acabam seguindo seus “instintos administradores” e não se profissionalizam. Os autores acrescentam que é possível haver uma interposição de interesses entre os membros da família e o negócio em si, ou seja, uma dificuldade em conhecer onde começa ou termina os interesses de cada instituição. Esta interposição complica o processo gerencial na empresa familiar. É necessário, então, uma administração profissional e limitações necessárias dos interesses da família.

É o que ocorre com o objeto de estudos desta pesquisa. A pousada Boliche Guarda do Embaú é uma pequena empresa administrada por uma única família e sem uma gestão administrativa específica e um controle apurado de sua movimentação. Ela foi adquirida por um impulso, sem a elaboração de um plano adequado de negócios, sem um planejamento eficiente, sem um conhecimento do mercado local e sem um estudo de marketing.

### 3 ESTUDO DE CASO

Esta pesquisa foi realizada na Pousada Boliche Guarda do Embaú, em Palhoça, Santa Catarina. Foram levantados os custos em um período de um ano e analisados os valores encontrados. A pousada atualmente fecha no período de abril a novembro, considerado de sazonalidade baixa.

#### 3.1 A POUSADA BOLICHE GUARDA DO EMBAÚ

A Pousada Boliche Guarda do Embaú está localizada a aproximadamente 50 Km do centro de Florianópolis e 60 Km do Aeroporto Internacional Hercílio Luz, no município de Palhoça, Santa Catarina.

Está situada no vilarejo da Guarda do Embaú, praia eleita como uma das dez mais bonitas do Brasil (TERRA 1996). Além de sua beleza natural, composta por duna, restinga, morro, costão, mar e rio, a praia é também conhecida por suas ondas, consideradas ótimas para a prática do surfe.

A pousada foi adquirida pelos atuais proprietários em 1995. Na época, foi comprada juntamente com uma terceira pessoa, que deixou a sociedade em 1998. Neste ano, a pousada contava com 13 unidades habitacionais, estacionamento com capacidade para vinte e cinco carros e salão de jogos.

Em 1999 foi inaugurado o camping e em 2000, começou o funcionamento do restaurante, servindo café da manhã, almoço e aperitivos no final da tarde. No ano seguinte, foram construídos mais quatro dormitórios, uma piscina e reformada toda a estrutura da pousada, diminuindo o estacionamento e o camping e aumentando a área de lazer. Em 2004, foi realizada a última reforma, permanecendo a pousada com dezoito dormitórios apartamentos.

A pousada é um empreendimento familiar e sua administração é realizada pelos membros da família, com a contratação de alguns funcionários nos meses de dezembro a março, considerados de alta temporada para a localidade. Neste período, a pousada mantém, em seu quadro funcional, a participação de sete a dez funcionários. No restante do ano somente a família cuida de seu funcionamento, contratando alguns funcionários temporários na realização de eventos.



Na área de lazer, a pousada oferece piscina, churrasqueira, salão de jogos com ping-pong, pebolim, sinuca, videogê, jogos de mesa, dominó e alguns jogos diversos. Possui também três pistas de boliche.

Em relação às UH's, a pousada possui dezoito apartamentos. Segundo a Deliberação Normativa n.º 429 de 23 de Abril de 2002, apartamentos são "UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo". Eles são divididos da seguinte maneira:

- *Strike*: Apartamento com ar condicionado, TV e frigobar
- *Spare*: Apartamento com ventilador, TV e frigobar
- *Simples*: Apartamento com ventilador

O público que geralmente a frequenta é o jovem adepto ao surfe, no entanto, atraídos pela beleza natural do vilarejo, pessoas de diferentes estilos se apaixonam pela Guarda do Embaú.

### 3.2 DELIMITAÇÕES DOS CUSTOS

Os valores aqui apresentados foram fornecidos pelos proprietários da pousada, no entanto, alguns deles foram suposições, pois a administração não os haviam registrados.

Seguem as descrições dos custos encontrados:

	<b>Pousada fechada na baixa Temporada e aberta na alta</b>	<b>Pousada em funcionamento o ano inteiro</b>
<b>Custos fixos independente do funcionamento da pousada</b>		
<b>IPTU</b>	O valor pago anualmente deste imposto é aproximadamente R\$ 600,00. Sendo assim, o valor aqui abordado será R\$ 50,00 (600/12)	
<b>SITE</b>	A pousada está cadastrada em dois sites de busca pagos e o valor anual é de \$ 680,00 para ambos. Além disso, possui o site da própria pousada e sua anuidade é de R\$70,00. Sendo assim, proporciona um gasto mensal de R\$ 62,50	
<b>Energia elétrica</b>	Independente do funcionamento da pousada, há a taxa mínima de energia elétrica, que é aproximadamente R\$ 60,00 mensais	

<b>Outros custos fixos</b>		
	<b>Pousada fechada na baixa Temporada e aberta na alta</b>	<b>Pousada em funcionamento o ano inteiro</b>
<b>Telefone</b>	É gasto aproximadamente R\$ 50,00 mensais quando ela não está em funcionamento e R\$ 200,00 quando está	Com a pousada aberta, o valor médio gasto mensalmente é de R\$ 200,00
<b>Funcionário da limpeza da piscina (terceirizado)</b>	Com a pousada fechada, ele trabalha uma vez por semana e cobra o valor de R\$ 50, 00 mensais e na alta temporada este valor dobra	Quando a pousada está aberta, ele trabalha duas vezes por semana e cobra o valor de R\$ 100, 00 mensais
<b>Jardineiro</b>	A contratação ocorre no começo da alta temporada e normalmente ele cobra R\$100,00 por mês para fazer o serviço duas vezes por semana. Durante o ano, quando a pousada está fechada, ele trabalha duas vezes por mês, cobrando um valor de R\$ 25,00 mensais	O jardineiro trabalha quatro vezes por mês, cobrando um valor de R\$ 100,00
<b>Produtos de limpeza da piscina</b>	Quando a pousada está fechada, gasta-se uma média de R\$ 20,00 mensais e na alta temporada, este valor dobra	Quando a pousada está aberta gasta-se uma média de R\$ 40,00 mensais
<b>Material de limpeza</b>	Quando a pousada permanece fechada, é realizada uma limpeza anual no início da temporada e o gasto com este item é aproximadamente R\$ 100,00 e quando inicia-se a temporada, é gasto este valor mensalmente	Estes gastos variam de acordo com o número de hóspedes e a rotatividade, no entanto, por sua irrelevância, optou-se por considerar um custo fixo de R\$ 100,00 mensais na alta temporada e R\$ 70,00 na baixa,
<b>Manutenção (Depreciação)</b>	Não há um gasto mensal com manutenção quando a pousada está fechada, no entanto, ao iniciar a temporada, muitos equipamentos e utensílios se deterioram e há um gasto aproximadamente de R\$ 6000,00	Quando é realizada uma manutenção preventiva, ou seja, quando a pousada está em funcionamento, a média mensal de gasto é de R\$ 200,00
<b>Prefeitura</b>	A pousada paga uma taxa de funcionamento temporário no valor de R\$ 400,00 anuais	

	<b>Pousada fechada na baixa Temporada e aberta na alta</b>	<b>Pousada em funcionamento o ano inteiro</b>
<b>Funcionários</b>	Nos meses de dezembro a março é contratado alguns funcionários temporários e a média mensal paga é R\$ 2500,00 (incluindo encargos)	Na alta temporada é gasto uma média de R\$ 2500,00 mensais e na baixa temporada, com a pousada aberta, estima-se que será gasto R\$ 700,00 mensais
<b>Publicidade</b>		Além dos sites que a pousada está incluída, para manter-se em funcionamento durante o ano inteiro é necessário uma campanha de marketing, sendo assim, estima-se que seria gasto um valor de R\$ 100,00

- **CUSTOS VARIÁVEIS:**

- **ROUPA DE CAMA:** A pousada oferece lençol de baixo e de cima, fronha, toalha de banho e de rosto. A lavagem destes materiais é realizada na própria pousada, há uma média de R\$ 2,50 por hóspede e por dia. Este valor vai depender também do período que o hóspede vai permanecer na pousada, mas como a diferença é irrisória, vamos considerar este valor
- **CAFÉ DA MANHÃ:** Cada hóspede custa uma média de R\$ 4,00

- **CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS:**

- **MEMBROS DA FAMÍLIA:** Normalmente na alta temporada é pago o valor de R\$ 4000,00 aos membros da família e na baixa, um valor fixo de R\$ 400,00 e mais uma porcentagem sobre as diárias
- **ENERGIA ELÉTRICA:** Como mencionado anteriormente, é gasto um valor de R\$ 60,00 mensais independente do funcionamento da pousada. Além disso, cada hóspede custa uma média de R\$ 1,00 por dia e quando a pousada é aberta, independente de permanecer alguém na mesma, é gasto aproximadamente R\$ 5,00

Seguem as descrições dos gastos da Pousada Boliche Guarda do Embaú, considerando que a mesma permaneça fechada no período de baixa temporada (abril a novembro):

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
<b>IPTU</b>	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>Site</b>	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50
<b>Energia elétrica</b>	65,00	65,00	65,00	60,00	60,00	60,00
<b>Telefone</b>	200,00	200,00	200,00	50,00	50,00	50,00
<b>Funcionário piscina</b>	100,00	100,00	100,00	50,00	50,00	50,00
<b>Jardineiro</b>	100,00	100,00	100,00	25,00	25,00	25,00
<b>Produtos piscina</b>	40,00	40,00	40,00	20,00	20,00	20,00
<b>Material de limpeza</b>	125,00	125,00	125,00	0,00	0,00	0,00
<b>Manutenção</b>	1.500,00	1.500,00	1.500,00	0,00	0,00	0,00
<b>Prefeitura</b>	33,35	33,35	33,35	33,35	33,35	33,35
<b>Funcionários</b>	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00
<b>Membros família</b>	4.000,00	4.000,00	4.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	8.775,85	8.775,85	8.775,85	350,85	350,85	350,85

Quadro 02 – Relação dos custos fixos da Pousada Boliche Guarda do Embaú, permanecendo fechada durante o ano

Fonte: Elaborado pelo autor

	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>IPTU</b>	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>Site</b>	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50
<b>Energia elétrica</b>	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	65,00
<b>Telefone</b>	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	200,00
<b>Funcionário piscina</b>	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	100,00
<b>Jardineiro</b>	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	100,00
<b>Produtos piscina</b>	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	40,00
<b>Material de limpeza</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	125,00
<b>Manutenção</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00
<b>Prefeitura</b>	33,35	33,35	33,35	33,35	33,35	33,35
<b>Funcionários</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.500,00
<b>Membros família</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00
<b>TOTAL</b>	350,85	350,85	350,85	350,85	350,85	8.775,85

Quadro 02 – Continuação

Considerando esta situação, os gastos do período de abril a novembro devem ser alocados aos meses de alta temporada, já que não há entradas no referido período. Sendo assim, segue abaixo a nova tabela:

	<b>Alta Temporada</b>	<b>Baixa Temporada</b>	<b>TOTAL</b>
<b>IPTU</b>	200,00	400,00	600,00
<b>Site</b>	250,00	500,00	750,00
<b>Energia elétrica</b>	260,00	480,00	740,00
<b>Telefone</b>	800,00	400,00	1.200,00
<b>Funcionário piscina</b>	400,00	400,00	800,00
<b>Jardineiro</b>	400,00	200,00	600,00
<b>Produtos piscina</b>	160,00	160,00	320,00
<b>Material de limpeza</b>	500,00	0,00	500,00
<b>Manutenção</b>	6.000,00	0,00	6.000,00
<b>Prefeitura</b>	133,40	266,80	400,20
<b>Funcionários</b>	10.000,00	0,00	10.000,00
<b>Membros família</b>	16.000,00	0,00	16.000,00
<b>TOTAL</b>	35.103,40	2.806,80	37.910,20

Quadro 03 – Apropriação dos custos fixos da baixa temporada para alta temporada  
Fonte: Elaborado pelo autor

Com esses valores, o gasto mensal da pousada em alta temporada é de R\$ 9.477,55 (R\$ 37.910,20 / 4) e os gastos variáveis, por hóspede, são:

Roupa de Cama:..... R\$ 2,50  
 Café da manhã: ..... R\$ 4,00  
 Energia Elétrica: ..... R\$ 1,00  
 R\$ 7,50

Com isso, é possível calcular a Margem de Contribuição (MC) de acordo com os diversos preços de venda cobrados na pousada, em períodos de alta temporada:

	<b>Alta temporada</b>				
<b>Preço de Venda</b>	25,00	30,00	40,00	50,00	60,00
<b>Custo Variável</b>	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
<b>M C</b>	17,50	22,50	32,50	42,50	52,50

Quadro 04 – Cálculo da M C no período de alta temporada com a pousada fechada durante o ano  
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir daí, encontra-se o ponto de equilíbrio em quantidade de hóspedes por mês.

	<b>25,00</b>	<b>30,00</b>	<b>40,00</b>	<b>50,00</b>	<b>60,00</b>
<b>Custo Fixo</b>	9.477,55	9.477,55	9.477,55	9.477,55	9.477,55
<b>MC unitária</b>	17,50	22,50	32,50	42,50	52,50
<b>PEQ em nº de diárias</b>	541,57	421,22	291,62	223,00	180,52
<b>PEQ por dia</b>	18,05	14,04	9,72	7,43	6,02

*Quadro 05: Cálculo do PEQ com a pousada fechada durante o ano*  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o quadro 05, verifica-se que para cobrir todos os custos fixos anuais e permanecer sem prejuízo, é necessário aproximadamente 18 hóspedes por dia pagando um valor de R\$ 25,00 ou 15 pagando R\$ 30,00 ou 10 pagando R\$ 40,00 e assim por diante, como está apresentado. Em resumo, uma média de 10 hóspedes pagando R\$ 41,00 a diária.

Agora, considerando que a Pousada Boliche permaneça em funcionamento durante o período de baixa temporada, os valores seriam diferentes e estão apresentados em seguida:

	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>
<b>IPTU</b>	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>Site</b>	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50
<b>Energia elétrica</b>	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
<b>Telefone</b>	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>Funcionário piscina</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Jardineiro</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Produtos piscina</b>	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
<b>Material de limpeza</b>	100,00	100,00	100,00	70,00	70,00	70,00
<b>Manutenção</b>	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>Funcionários</b>	2.500,00	2.500,00	2.500,00	700,00	700,00	700,00
<b>Membros família</b>	4.000,00	4.000,00	4.000,00	400,00	400,00	400,00
<b>Publicidade</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>	7.517,50	7.517,50	7.517,50	2.087,50	2.087,50	2.087,50

*Quadro 06 – Relação dos custos fixos da Pousada Boliche Guarda do Embaú, permanecendo aberta durante o ano*

Fonte: Elaborado pelo autor

	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>IPTU</b>	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>Site</b>	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50
<b>Energia elétrica</b>	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
<b>Telefone</b>	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>Funcionário piscina</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Jardineiro</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Produtos piscina</b>	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
<b>Material de limpeza</b>	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	100,00
<b>Manutenção</b>	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>Funcionários</b>	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	2.500,00
<b>Membros família</b>	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.000,00
<b>Publicidade</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>	2.087,50	2.087,50	2.087,50	2.087,50	2.087,50	7.517,50

Quadro 06 – Continuação

Continuando, segue o cálculo da Margem de Contribuição, com base nos diversos preços cobrados na Pousada:

	<b>Baixa Temporada</b>		<b>Alta Temporada</b>				
<b>Preço de Venda</b>	15,00	20,00	25,00	30,00	40,00	50,00	60,00
<b>Comissão família</b>	1,50	2,00	2,50	3,00	4,00	5,00	6,00
<b>Custo Variável</b>	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
<b>M C</b>	6,00	10,50	15,00	19,50	28,50	37,50	46,50

Quadro 07 – Cálculo da M C com a pousada aberta durante o ano

Fonte: Elaborado pelo autor

E o Ponto de Equilíbrio:

	<b>Baixa temporada</b>		<b>Alta temporada</b>				
	<b>15,00</b>	<b>20,00</b>	<b>25,00</b>	<b>30,00</b>	<b>40,00</b>	<b>50,00</b>	<b>60,00</b>
<b>Valores das diárias</b>							
<b>Custo Fixo</b>	2.087,50	2.087,50	7.517,50	7.517,50	7.517,50	7.517,50	7.517,50
<b>MC unitária</b>	6,00	10,50	15,00	19,50	28,50	37,50	46,50
<b>PEQ em nº de diárias</b>	347,92	198,81	501,17	385,51	263,77	200,47	161,67
<b>PEQ hóspedes por dia</b>	11,60	6,63	16,71	12,85	8,79	6,68	5,39

Quadro 08: Cálculo do PEQ quando a pousada permanece aberta durante o ano

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a pousada em funcionamento, é necessário uma média de 9 hóspedes pagando R\$ 17,50 a diária na baixa temporada e 11 pagando aproximadamente R\$

41,00 na alta temporada para cobrir todos os custos fixos e não trabalhar com prejuízo.

Até então, verificou-se as situações em que a pousada não recebe lucro. A partir de agora, será calculado a quantidade de hóspedes para que a mesma obtenha um resultado positivo.

De acordo com a administração da pousada, foi solicitado o cálculo para um rendimento de R\$ 4000,00 mensais na alta temporada, considerando a pousada fechada durante o ano e, se ela abrir, R\$ 1500,00 na baixa estação e R\$ 3000,00 na alta.

Para chegar a estes valores, foi realizado o seguinte cálculo:

Considerando: Receita Líquida: RL

Receita Bruta: RB

Custos Variáveis – CV

Custos Fixos – CF

Valor da diária – VD

Número de hóspedes por mês – x

Temos que:  $RL = RB - CV - CF$  e  $RB = VD * x$

Sabemos ainda que  $CV = 7,50 * x$  e que o CF foi calculado e varia de acordo a época do mês e o estado de funcionamento da pousada.

Sendo assim:

$$RL = VD * x - 7,50 * x - CF$$

Como o valor que se quer calcular é o x, isolamos ele:

$$VD * x - 7,50 * x = RL + CF$$

$$x = \frac{RL + CF}{VD - 7,5}$$

Com isso, é possível construir as tabelas a seguir:



Tabela 07: Cálculo do PEQ considerando um rendimento mensal, com a pousada trabalhando somente em alta temporada

Diária	25,00	30,00	40,00	50,00	60,00
<b>Qtde hóspedes por mês</b>	770,15	599,00	414,69	317,12	256,72
<b>Qtde hóspedes por dia</b>	25,67	19,97	13,82	10,57	8,56
<b>% de ocupação</b>	51,34%	39,93%	27,65%	21,14%	17,11%
<b>Receita Bruta</b>	19.253,64	17.970,07	16.587,75	15.855,94	15.402,91
<b>Custos Fixos</b>	9.477,55	9.477,55	9.477,55	9.477,55	9.477,55
<b>Custos Variáveis</b>	5.776,09	4.492,52	3.110,20	2.378,39	1.925,36
<b>Receita Líquida</b>	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
<b>RevPar</b>	21,05	16,37	11,33	8,67	7,02

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 08: Cálculo do PEQ considerando um rendimento mensal, com a pousada trabalhando o ano inteiro

Diária	Baixa Temporada		Alta temporada				
	15,00	20,00	25,00	30,00	40,00	50,00	60,00
<b>Qtde hóspedes por mês</b>	597,92	341,67	601,00	467,44	323,62	247,47	200,33
<b>Qtde hóspedes por dia</b>	19,93	11,39	20,03	15,58	10,79	8,25	6,68
<b>% de ocupação</b>	39,86%	22,78%	40,07%	31,16%	21,57%	16,50%	13,36%
<b>Receita Bruta</b>	8.968,75	6.833,33	15.025,00	14.023,33	12.944,62	12.373,53	12.020,00
<b>Custos Fixos</b>	2.087,50	2.087,50	7.517,50	7.517,50	7.517,50	7.517,50	7.517,50
<b>Custos Variáveis</b>	4.484,38	2.562,50	4.507,50	3.505,83	2.427,12	1.856,03	1.502,50
<b>% Funci família</b>	896,88	683,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Receita Líquida</b>	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>RevPar</b>	6,98	3,99	16,43	12,78	8,85	6,76	5,48

Fonte: Elaborada pelo autor

### 3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Considerando que a alta temporada neste trabalho é composta por quatro meses, a pousada teria um rendimento anual de R\$ 16.000,00 se trabalhasse somente neste período e R\$ 24.000,00 trabalhando o ano inteiro. Sendo assim, um aumento de 50%.

Para atingir estes valores, é necessário uma ADR de R\$ 41,00 nos meses de dezembro a março com aproximadamente 14 hóspedes por dia, considerando que a pousada não funcione no restante do ano. Esta ocupação é alcançada com uma taxa de ocupação de 27%.

Considerando a diária mais baixa (R\$ 25,00), o nível de ocupação deve ser aproximadamente 52%, ou seja uma média de 26 hóspedes por dia.

Se a pousada permanecer aberta, com a mesma ADR na alta temporada, é necessário 11 hóspedes diariamente na pousada (taxa de ocupação de 22%). Ainda,

para atingir o rendimento de R\$ 24.000,00, é preciso que a pousada tenha aproximadamente 15 hóspedes por dia com uma ADR de R\$ 17,50.

Considerando a diária de R\$ 15,00 na baixa temporada, é necessário uma ocupação de 40% para atingir o rendimento esperado e na alta, com uma diária de R\$ 25,00, a mesma taxa de ocupação.

Sendo assim, deve-se medir os esforços necessários para atingir estes valores.

#### 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foi observado no decorrer deste trabalho que a Grande Florianópolis possui um alto grau de sazonalidade, ou seja, em época de baixa temporada, a quantidade de turistas diminui consideravelmente.

Um empreendimento hoteleiro inserido neste mercado depende dos turistas para “sobreviver” e acaba passando dificuldades quando o índice de visitantes diminui.

Com isso, os empreendimentos acabam fechando nesta época do ano.

Esta decisão surge do baixo índice de ocupação e da baixa quantidade de turistas.

No entanto, várias providências estão sendo tomadas, por entidades públicas e privadas, com o intuito de modificar esta situação e assim, atrair estas pessoas não somente no verão.

É necessário buscar um público que não priorize sol e praia e possua outros interesses ao conhecer a Grande Florianópolis.

Além da intenção de atrair estes visitantes, os empreendimentos hoteleiros devem conhecer seu funcionamento contábil e financeiro e ter uma consciência de quanto despendem para permanecerem com as “portas abertas”.

A presente pesquisa escolheu a Pousada Boliche Guarda do Embaú para realizar uma análise dos seus custos e concluir se é válido permanecer aberto durante o ano inteiro.

Foram discriminados todos eles, distribuídos mês a mês, calculado sua Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio. A empresa forneceu o valor mínimo que pretende obter para funcionar e, em cima disso, foram realizados os cálculos e análises.

As taxas de ocupação durante a alta e baixa temporada devem ser 40% com uma diária mínima de R\$ 15,00 e R\$ 25,00 respectivamente. Estes valores foram calculados com o intuito de obter um rendimento anual de R\$ 24.000,00.

Sendo assim, é necessário que a pousada inicie um trabalho árduo de divulgação para alcançar este público desejado e analise se é possível ou não atingir este objetivo.

Para possíveis outras monografias, é sugerido um trabalho de marketing e análise de mercado para complementar esta pesquisa.

Ambos os trabalhos juntos, poderiam fornecer subsídios adequados para conclusões sobre a abertura de uma pequena pousada em sazonalidade baixa e assim, ajudar novos empreendedores a trabalhar com seus pequenos negócios.

## 5 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Disponível em: <http://www.abih.com.br> Acesso em 01 jan 2006

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – SC. Disponível em: <http://www.abih-sc.com.br> Acesso em 01 jul 2006

BAHL, Miguel. Organizador. **Perspectivas do Turismo na Sociedade Pós-Modernas**. São Paulo: Roca, 2003

BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papirus, 1997.

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

BRASIL, Deliberação Normativa n.º 429 de 23 de Abril de 2002. **Estabelece o Regulamento e Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em <http://www.abbtur.org.br>

CÂNDIDO, Índio. **Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul: Educs, 2003

FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para Normatização de Publicações Técnico-científicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2003

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W. e PETTY, Willian. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Pearson Educatio do Brasil, 1997

LUNKES, Rogério João. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003

MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em 24 jun 2006

MOTA, Keila Cristna Nicolau. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Atlas, 2001

OLIVEIRA, Antonio B S (Coord). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

O'NEIL , John W. and MATTILA , Anna S. Strategic Hotel Development and Positioning: The Effects of Revenue Drivers on Profitability. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Volume 47, number 1, 2006

OURIQUES, Hilton Ricardo. **Turismo em Florianópolis: uma crítica à “indústria pós-moderna”**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1998

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/turismo> Acesso em: 24 jun 2006

PREFEITURA MUNICIPAL DE PALHOÇA. Disponível em: <http://www.palhoca.sc.gov.br> Acesso em: 01 jul 2006

RIBEIRO, R. Dez praias para não esquecer o verão Revista **Terra** Janeiro de 1996 ano 5 numero 01 edicao 45 editora azul

SANTA CATARINA TURISMO / SA – SANTUR. Site Oficial de turismo. Disponível em: <http://www.sol.sc.gov.br/santur/> Acesso em: 25 jun 2006

SIMONS, Tony and HINKIN, Timothy. The Effect of Employee Turnover on Hotel Profits: A Test Across Multiple Hotels. **Cornell University**, 2001

VERGARA, Sylvia Constan. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004

ZANELLA, Luiz Carlos. **Administração de custos em hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001