

Controles financeiros na hotelaria

Financial controls in hospitality

Rafael de Oliveira, Alessandra Aparecida de Souza Mieldazis

Centro Universitário Senac

Bacharelado em Hotelaria

Rafael: rafael.oliveira_2112@hotmail.com, Alessandra: alessandra.asouza@sp.senac.br

Resumo: Este artigo trata do uso das ferramentas de controle financeiro para a gestão do negócio hoteleiro. Acredita-se que as ferramentas de controle financeiro disponíveis no mercado precisam se adequar à gestão do negócio hoteleiro, bem como na importância de uma nova ótica sobre as necessidades do setor para a gestão do negócio. Percebeu-se que o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e o Sistema Uniforme de Contabilidade Hoteleira – documentos de controle financeiro que receberam maior enfoque neste artigo – juntamente com o subsídio dos índices, auxiliam no fornecimento de dados relevantes quanto ao desempenho do negócio, os quais são utilizados para a formulação de estratégias mais adequadas a cada situação em que o empreendimento se encontra. O presente artigo mostrou que associar as demonstrações contábeis aos índices é uma prática positiva, pois, a partir de cada relação, foi possível observar que as informações, quando combinadas entre si, permitem uma análise mais criteriosa do empreendimento do que comparadas à análise das informações isoladamente.

Palavras-chave: Controles financeiros, hotelaria, negócio hoteleiro, demonstrações contábeis, índices.

Abstract: *This article deals the use of control tools for the financial management of the hotel business. It is believed that the financial control tools available on the market need to adapt to the management of hotel business, as well as the importance of a new perspective on the needs of the sector for the management of the business. It was noticed that the Balance Sheet, the Statement of Income and the Uniform System of Accounts Hospitality – financial control documents that received greater focus in this article – together with the allowance indexes, assist in providing relevant data on the performance of the business, which are used for formulating the best strategies for each situation in which the project is located. This paper shows that combining the financial statements for indexes is a positive practice, because from every relationship, it was observed that the information, when combined together, allow a more thorough analysis of the development of that compared to the analysis of information alone.*

Keywords: *Financial control, hospitality, hotel business, financial statements, indexes.*

Iniciação - Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística

Edição Temática: Gestão, Internacionalização e Desenvolvimento

Vol. 4 nº 4º – dezembro de 2014, São Paulo: Centro Universitário Senac

ISSN 2179-474X

© 2014 todos os direitos reservados - reprodução total ou parcial permitida, desde que citada a fonte

portal de revistas científicas do Centro Universitário Senac:

<http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/>

e-mail: revistaic@sp.senac.br

1. Introdução

Silva (2007) afirma que na gestão empresarial, na qual a hotelaria não é exceção, é comum tratar a gestão financeira, no caso à contabilidade, apenas como uma exigência legal e não como uma fonte de informações fundamental para a gestão consciente e criteriosa do negócio.

Costa (2011, p. 18) explica que

[...] a contabilidade deixou de ser elaborada apenas para seguir normas fiscais e outras, o que, de certa forma, tornava as informações diferentes da realidade econômica das entidades, para se tornar mais real, de maior utilidade para seus usuários, com informações que possam trazer uma visão mais objetiva e confiável sobre o potencial de geração de riqueza futura e das possíveis obrigações que possam diminuir o patrimônio das entidades.

Retomando a Silva (2007), o autor ainda ressalta que se faz essencial obter informações sobre operações próprias do negócio hoteleiro, como por exemplo, a locação de quartos, venda de alimentos e bebidas e demais serviços do negócio.

Diante disso, o tema abordado no presente artigo trata do uso das ferramentas de controle financeiro para a gestão do negócio hoteleiro.

Sendo assim, tem-se como objetivo geral compreender as opções de ferramentas de controle financeiro na gestão do negócio hoteleiro.

Os resultados ampliarão as opções de controle financeiro do negócio hoteleiro, como também pela proposta de melhorias e inovação destes processos de controle. Também contribuirá oferecendo melhor compreensão das particularidades da hotelaria aos profissionais da área financeira, permitindo que as atividades desenvolvidas por eles dentro de um negócio hoteleiro apresentem melhor eficiência. Acredita-se na importância de um novo olhar acerca das necessidades do setor hoteleiro para a gestão do negócio

Como pesquisa futura, sugere-se maior aprofundamento na pesquisa referente ao modo de como outras opções de controle podem interferir na gestão do negócio hoteleiro.

No que tange à metodologia da pesquisa, sua natureza é de característica aplicada, também conhecida como resumo de assunto, conforme Andrade (2003), e possui objetivo explicativo com base em fontes documentais e bibliográficas.

Por fim, este artigo abordará os dados coletados de forma qualitativa em função das leituras interpretativas e analíticas das publicações, mas principalmente, pela necessidade do entendimento da relevância dos índices – de atividade, operacionais e econômico-financeiros – para associá-los aos controles na gestão do negócio.

2. Fundamentação teórica

Panorama da hotelaria

Davies (2007, p. 19) afirma que:

A hotelaria é uma indústria de bens e serviços. Como qualquer indústria, possui características próprias de organização, e sua finalidade principal é o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança e vários outros serviços relacionados à atividade de bem receber.

As atividades hoteleiras deram-se início no século VI a.C., em albergues que faziam parte das residências, onde os hóspedes permaneciam durante o período de intercâmbio comercial entre as cidades europeias da região mediterrânea, (DUARTE, 2005).

Já na Idade Média, Walker (2002) explica que o número de viagens e viajantes multiplicou-se, gerando, conseqüentemente, um maior número de estalagens à beira das estradas – que estavam em fase de expansão.

Avançando-se ao século XVIII, Davies (2007) afirma que o requinte da vida palaciana e a evolução dos meios de transportes – o que provocou o aumento de viagens já mencionado – foram os fenômenos que contribuíram para o desenvolvimento de empreendimentos com finalidade hoteleira.

Entretanto, o século seguinte fora decisivo na consolidação dos empreendimentos hoteleiros como parte da indústria de serviços, esclarece Davies (2007). Isso se deu pelo desenvolvimento e uso em crescente escala das novas tecnologias da época, tais como a eletricidade e a máquina a vapor. O autor ainda salienta a participação do suíço César Ritz – ícone que deu início às grandes cadeias hoteleiras –, que foi de suma importância na concepção da forma e organização do que, hoje, pode ser considerado um hotel.

No Brasil, segundo Silva e Silva (2008), durante os primeiros anos após seu descobrimento, os viajantes se hospedavam nas casas senhoriais de fazendas e engenhos, nos casarões da cidade, nos conventos e nos ranchos à beira das estradas, como também em casas de família, onde era comum possuir um quarto para hóspedes. Os autores observam que, com a vinda da corte portuguesa ao Brasil, o fluxo de estrangeiros no país aumentou e, conseqüentemente, a demanda por alojamentos.

Entretanto, apenas após a Segunda Guerra Mundial, por meio das transformações tecnológicas e desenvolvimento industrial em alta, a hotelaria brasileira procurou se aprimorar, criando conceitos próprios, mas ainda com referências aos modelos europeus, a exemplo do Copacabana Palace e o Hotel Glória (SAAB, 1999, p. 15 apud BRAZ, 2006).

Muitos hotéis possuíam cassinos, mas, como a proibição dos jogos de azar, em 1946, os cassinos tiveram de ser fechados, e, conseqüentemente, os hotéis também, pois seus hóspedes eram atraídos ao local pela busca desse tipo de diversão (SILVA; SILVA, 2008).

De acordo com o Fórum de Operadoras Hoteleiras do Brasil (FOHB) (2008), nas décadas mais recentes, o dinamismo das operadoras hoteleiras colaborou de forma considerável para a expansão e modernização da indústria hoteleira brasileira.

Foram nos anos de 1960 e 1970 que surgiram entidades governamentais que representavam o turismo no Brasil, a exemplo da Embratur. No mesmo período, redes hoteleiras internacionais começaram a entrar no país, proporcionando à hotelaria brasileira o ingresso em uma nova fase, que compreende o aumento da concorrência, com oferta de serviços e valor muito similares, levando o hóspede a escolher determinada empresa pelo atendimento às suas necessidades (SILVA; SILVA, 2008).

Hotelaria: Um olhar como negócio

Do ponto de vista da legislação brasileira, conforme o Ministério do Turismo (2011, p. 84), o hotel é um “estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária”.

Petrocchi (2007, p. 21) ressalta ainda que esse negócio “deve ser considerado, preliminarmente, como um processo que vai satisfazer o cliente, e não como um mero aluguel de camas ou a venda de café da manhã”.

No início deste capítulo, Davies (2007), em sua definição do termo hotelaria, deixa evidente a relação dessa área com o setor de serviços. O setor mencionado, com base nas afirmações de Lovelock e Wright (2006), Boeger e Yamashita (2006) e Petrocchi (2007), de maneira geral, possui quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Todas elas são encontradas na hotelaria, conforme será explicado a seguir.

Referente à intangibilidade, segundo os autores, os serviços não podem ser vistos, sentidos ou provados antes de serem adquiridos. Com isso, na hotelaria, os hóspedes procuram sinais que evidenciam a qualidade do serviço, a exemplo, por meio do atendimento das pessoas, comunicação, ambiente físico e preço.

Quanto à inseparabilidade, os mesmos autores afirmam que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Isto posto, entende-se que o encarregado de prestar o serviço faz parte deste, proporcionando uma interação entre hóspede e colaborador, podendo ambos afetar o resultado final do serviço, seja de hospedagem, alimentação ou entretenimento, por exemplo.

No que tange a variabilidade, os serviços, inclusive os encontrados na hotelaria, dependem de quem, onde, quando e como são fornecidos. Essas variáveis, Lovelock e Wright (2006), Boeger e Yamashita (2006) e Petrocchi (2007) mencionam, são tratadas de forma diferente em cada hotel, e são as principais responsáveis pela qualidade do serviço prestado.

Por fim, aludindo à perecibilidade, os serviços não podem ser estocados, ou seja, não são acumulados, como acontece na indústria. Não é possível regular a produção conforme a oferta e demanda. Apartamentos, assentos de restaurantes, salas de eventos, entre outros, quando vazios, não geram receitas presentes nem futuras.

Tratando agora das singularidades da hotelaria, Gorrini e Mendes (2005) afirmam que o setor é forte em mão de obra, levando-se em consideração que a maioria das atividades diz respeito ao atendimento aos hóspedes.

Os empreendimentos hoteleiros, ainda de acordo com Gorrini e Mendes (2005), são ativos em capital e possuem o perfil dos investimentos do segmento imobiliário, caracterizando-se pela pouca flexibilidade em função dos obstáculos encontrados para promover alterações essenciais nos projetos implantados e em sua localização. Isso significa, segundo Tuch (2001) que o investimento no negócio hoteleiro demanda altos valores de capitais e constitui um movimento irreversível, ou na melhor das hipóteses, com elevado custo de reversibilidade.

Ainda no que diz respeito aos investimentos, Mello e Goldenstein (2011) explicam que um empreendimento hoteleiro necessita de três a quatro anos para iniciar suas atividades operacionais e mobiliza alto volume de capital para realizar os investimentos iniciais, de longo prazo de maturação. Além disso, Mello e Goldenstein (2011) salientam que o empreendimento necessita de inversões adicionais e periódicas para manutenção e modernização das instalações, sem as quais não é admissível sustentar sua competitividade, o padrão de suas tarifas e seu nível de receitas.

Outro elemento intrínseco à hotelaria, conforme Mattos (2004, apud GORRINI; MENDES, 2005) é a sazonalidade a que está sujeita, o que é efeito do nível de procura por hospedagem, que tem picos e quedas de utilização em determinados períodos, em geral denominados de alta, média e baixa temporada.

Para auxiliar na gestão do negócio hoteleiro, portanto, os empreendimentos fazem uso de ferramentas de controles financeiros, onde índices relacionam dados contábeis e dados operacionais não encontrados em demonstrações contábeis (BURCKAS, 2010), mas que são facilmente identificados em sistemas uniformes próprios da hotelaria (BOEGER; YAMASHITA, 2006), os quais serão abordados, com maiores detalhes, no decorrer da próxima seção.

Controles financeiros

Solomon e Pringle (1981, p. 23) tratam a administração financeira como “um amplo campo de ideias e práticas dedicado a uma única finalidade: indicar como uma empresa pode assegurar a melhor e mais eficiente utilização possível dos recursos de capital colocados à sua disposição”.

Outra perspectiva na administração financeira está diretamente relacionada à contabilidade, que pode ser entendida por um fragmento no processo de tomada de decisão em âmbito financeiro que mensura e registra dados históricos da organização (COSTA, 2010), e que, por meio de suas técnicas, controla o patrimônio do negócio (RIBEIRO, 2010).

A contabilidade faz uso de diversos relatórios – caracterizados neste artigo como produtos das ferramentas de controle financeiro –, os quais se destacam as demonstrações contábeis, que serão apresentadas em seguida.

Demonstrações contábeis

No que alude às demonstrações contábeis, a lei nº 11.638/2007, que procura direcionar a Contabilidade brasileira às Normas Internacionais de Contabilidade (MARION, 2009), obriga as empresas brasileiras a elaborarem os seguintes relatórios: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA) – que por apresentar menor riqueza de informações, pode ser substituída pela Demonstração de Mutações de Patrimônio Líquido (DMPL) (MARION, 2009) –, Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e Demonstração do Valor Adicionado (DVA) – obrigatória apenas para as sociedades anônimas de capital aberto, segundo a lei mencionada.

Segundo Costa (2010), as principais demonstrações contábeis são o BP e a DRE, porque são dessas que derivam os dados necessários para a elaboração das demais. Diante disso, essas duas demonstrações serão detalhadas a seguir.

Balanço Patrimonial

O BP, assinala Ribeiro (2010), resume o patrimônio do negócio de forma quantitativa e qualitativa. Padoveze (2010) afirma que todos os resultados das operações da empresa e das transações que serão realizadas futuramente são canalizados por essa demonstração. O autor reforça a ideia de que, embora o BP seja elaborado com base nos princípios contábeis geralmente aceitos, não há impedimentos, gerenciais e internos do negócio, no que tange a construção de balanços com critérios de avaliação alternativos.



Figura 1: Estrutura do BP.

De acordo com Costa (2010) o Ativo é classificado por ordem de liquidez.

Diante desse fato, Mioldazis (2013) explica que o Ativo Circulante – referente a valores de curto prazo – é dividido em disponibilidades (caixa, bancos, poupança), direitos realizáveis (valores que a empresa tem a receber, por exemplo, de clientes e da venda de estoques) e despesas do exercício seguinte (abatimentos lançados de forma integral ou fragmentado, ao longo do exercício, por exemplo, o Imposto Predial Territorial Urbano – IPTU).

Já o Ativo Não Circulante – valores de longo prazo –, conforme abordado por Matarazzo (2010), é dividido em Realizável a Longo Prazo (após término do exercício seguinte) e em outros três itens que, segundo Mioldazis (2013), não oferecem oportunidade de recebimento, uma vez que pertencem à organização, atuando ou não na atividade fim dela, sendo esses: Investimento (atua com contas que não impactam na atividade fim da empresa, por exemplo, compra de obras de arte), Imobilizado (possui total envolvimento com a atividade fim da empresa, por exemplo, máquina e veículos) e Intangível (bem que não possui “corpo físico”, ou seja, não é “palpável”, a exemplo de marcas e direitos autorais).

Referente ao Passivo, Costa (2010) o classifica por ordem de pagamento, seja para terceiros ou para os sócios da empresa, dividindo-o em: Passivo Circulante (com prazo limite até o final do próximo exercício, por exemplo, fornecedores, funcionários e tributos a pagar); Passivo Não Circulante (onde inclui-se as obrigações vencível além do término do exercício seguinte, por exemplo, empréstimo de bancos); e o Patrimônio Líquido (PL), no qual estão, basicamente, o Capital Social (recursos que os sócios colocam da empresa) e os Lucros ou Prejuízos Acumulados – resultados gerados pela empresa, sem destinação específica (MATARAZZO, 2010).

Por fim, Mioldazis (2013) afirma que o Passivo Circulante e o Passivo Não Circulante formam juntos os capitais de terceiros – responsáveis por financiar os investimentos da empresa. Já o Capital Social, segundo o autor, compõe o capital próprio da empresa, com recursos provenientes dos sócios e acionistas.

Em seguida, apresenta-se outra importante ferramenta de controle financeiro: a DRE.

Demonstração do Resultado do Exercício

Ribeiro (2010) explica que a DRE evidencia o resultado que o negócio obteve (lucro ou prejuízo), no desenvolvimento de duas atividades no decorrer de um período, geralmente um ano. As contas Lucros Acumulados ou Prejuízos Acumulados apenas ilustram o resultado, porém, não apresentam como gerou, ou seja, o que provocou esses resultados; cabe, portanto, à DRE, por meio do uso das contas de resultado – receitas, custos e despesas –, atender a essa necessidade (COSTA, 2010).

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
(+)	Receitas Brutas
	Vendas de Mercadorias
	Serviços Prestados
(-)	Deduções das Receitas
	Impostos sobre Vendas
	Deduções de Vendas
	Abatimentos (descontos) sobre vendas
(=)	Receita Líquida
(-)	Custos
	Custo da Mercadoria Vendida (CMV)
	Custo do Produto Vendido (CPV)
	Custo do Serviço Prestado (CSP)
(=)	Lucro Bruto
(-)	Despesas Operacionais
	Despesa Administrativas
	Despesas Comerciais
	Despesas Financeiras
(=)	Lucro antes dos Impostos
(-)	Provisão para Contribuição Social
(-)	Provisão para Imposto de Renda
(=)	Lucro Antes das Participações
(-)	Participações em empregados, adm, e partes beneficiárias
(-)	participações em instituição, fundo assistência prev de empregados
(+)	Resultado de Atividades Descontinuadas
(=)	Lucro Líquido

Figura 2: Estrutura da DRE.

A Demonstração – ou Demonstrativo (MIELDAZIS, 2013) – do Resultado do Exercício abrange diversos grupos, os quais serão apresentados a seguir.

De forma simplificada, Costa (2010) explica que as Receitas Brutas são o faturamento proveniente das vendas de mercadorias e serviços, nas quais estão intrínsecas diversas deduções, como impostos (ISS, ICMS, entre outros), deduções de vendas (por exemplo, gorjeta) e abatimento sobre vendas (descontos). O autor ressalta que tais deduções precisam ter total relação com as receitas do empreendimento. A subtração de deduções das Receitas Brutas resulta na Receita Líquida.

A partir daí, de acordo com Costa (2010), subtraem-se os custos – gastos referentes à atividade-fim (produção) do empreendimento (MIELDAZIS, 2013), tais como os custos de mercadorias vendidas, produtos e serviços –, e obtém-se o Lucro Bruto, no qual deduz-se as despesas – gastos não relacionados à produção, por exemplo: despesas administrativas, comerciais e financeiras (COSTA, 2010) – e alcança-se o Lucro antes dos impostos, no qual incidem o Imposto de Renda e a Contribuição Social, que, na sequência, resulta no Lucro antes das participações (por exemplo, a participação nos lucros para colaboradores), e, por fim, obtém-se o Lucro Líquido do empreendimento.

Em determinados ramos de atividades, adotam-se princípios e métodos de contabilização próprios do setor, conhecidos por sistemas uniformes de contabilidade (KWANSKA; SCHMIDGALL, 1999, p. 90 apud GUERRA, 2004), os quais, de maneira geral, por meio da padronização da metodologia, classificações e tratamentos contábeis, possibilitam que os dados de empresas diferentes, em períodos diferentes, pertencentes do mesmo setor, sejam comparados com melhor consistência e uniformidade.

Sistema Uniforme de Contabilidade Hoteleira

Pensando ainda em demonstrações contábeis, Boeger e Yamashita (2006) apresentam o Sistema Uniforme de Contabilidade Hoteleira (SUCH), que surgiu da necessidade do setor hoteleiro proveniente de suas peculiaridades em suas operações comparadas a outros ramos, atenuadas proporcionalmente ao crescimento e especialização do setor.

Chon e Sparrowe (2003) afirmam que o desenvolvimento do SUCH foi de singular importância à hotelaria devido à criação de uma linguagem financeira comum entre os hoteleiros e uma estrutura organizacional formal.

As implicações dessa estrutura são consideráveis. O SUCH divide a operação hoteleira em categorias e departamentos estruturais. Por exemplo, a ampla categoria "Marketing" incluiria muitos departamentos como publicidade, vendas, promoções e relações públicas ou relacionamento com o consumidor. Desse modo, funcionários e despesas podem ser agrupados na forma que seja possível determinar os custos exatos de cada parte da operação hoteleira (CHON; SPARROWE, 2003, p.156).

O SUCH é uma ferramenta que explicita demonstrações de resultados por departamento, algo essencial no que tange ao reporte e à análise de resultados operacionais de cada setor de um negócio hoteleiro, sendo considerada uma das mais importantes ferramentas da gestão hoteleira moderna (MONEGAGLIA, 2012).

A forma de abordagem utilizada visa mostrar a aplicação do SUCH, compatibilizada com alguns aspectos legais e práticos, contemplando, principalmente, as seguintes demonstrações: BP, DRE, DMPL e DFC (POLARIDADE-S, 2001).

Entre muitas vantagens, Boeger e Yamashita (2006) destacam sua facilidade de apresentação e controle tanto pelos gerentes quanto pelos proprietários, fazendo com que o SUCH seja uma ferramenta simples de controlar, prever, comparar e analisar permanentemente os resultados.

Apresentam-se como centro de receitas, os departamentos operacionais do negócio, os quais estão diretamente relacionados à atividade-fim do empreendimento (MIELDAZIS, 2013). No modelo acima, destacam-se os departamentos de hospedagem e A&B, mas em outros hotéis, podem contar também com o departamento de eventos, telefonia, lavanderia, estacionamento, entre outros.

SUCH		
HOSPEDAGEM		
Receitas de Hospedagem		
Diárias	R\$	734.400,00
ISS	R\$	33.570,00
Taxa de Turismo	R\$	13.464,00
Total de Receitas de Hospedagem	R\$	781.434,00
Gastos de Hospedagem		
ISS	R\$	33.570,00
Taxa de Turismo	R\$	13.464,00
Repasse café manhã A&B	R\$	63.000,00
PIS COFINS	R\$	24.506,10
Total de Gastos de Hospedagem	R\$	134.540,10
TOTAL GERAL DO SETOR DE HOSPEDAGEM	R\$	646.893,90
ALIMENTOS & BEBIDAS		
Receitas de A&B		
Repasse café manhã A&B	R\$	63.000,00
Receita de almoços hospedes	R\$	116.375,00
Total de Receitas de A&B	R\$	179.375,00
Gastos de A&B		
ICMS	R\$	5.740,00
PIS/COFINS	R\$	6.547,19
Total de Gastos de A&B	R\$	12.287,19
TOTAL GERAL DO SETOR DE A&B	R\$	167.087,81
LUCRO DEPARTAMENTAL	R\$	813.981,71
GASTOS OPERACIONAIS		
Folha pagto depto Adm	R\$	95.000,00
Total de Gastos Operacionais	R\$	95.000,00
LUCRO OPERACIONAL	R\$	718.981,71
GASTOS NÃO OPERACIONAIS		
Manutenção Preventiva Elevadores	R\$	8.420,00
Total de Gastos Não Operacionais	R\$	8.420,00
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	R\$	710.561,71
IRPJ (15% sobre LAIR)	R\$	106.584,26
IRPJ sobre excesso (10% acima R\$ 240.000,00)	R\$	47.056,17
CSLL (9% sobre LAIR)	R\$	63.950,55
LUCRO LÍQUIDO	R\$	492.970,73

Figura 3: Exemplo de estrutura do SUCH.

Em seguida, apresentam-se os centros de despesas, que se dividem em gastos operacionais – relacionados indiretamente com a atividade-fim do empreendimento – e os gastos não-operacionais – onde não há qualquer relação com o processo de produção do negócio (MIELDAZIS, 2013). Estes não geram receita para o empreendimento, apenas gastos, mas são setores de apoio aos departamentos operacionais – a exemplo dos departamentos de marketing, recursos humanos, financeiro etc., imprescindíveis ao bom funcionamento do negócio (BOERGER; YAMASHITA, 2006).

Calculam-se os totais gerados por cada departamento subtraindo os gastos das receitas obtidas. Posteriormente, somam-se esses totais e descobre-se o Lucro Departamental. A partir daí, os gastos operacionais são deduzidos e obtém-se o Lucro Operacional. Em seguida, subtraem-se os gastos não-operacionais, chegando-se ao Lucro antes dos impostos e, deduzindo estes, por fim, apura-se o Lucro Líquido do empreendimento (MIELDAZIS, 2013).

Gitman (2010) afirma que as informações constantes das demonstrações contábeis são de grande importância para diversas partes interessadas que necessitam regularmente de medidas relativas acerca do desempenho da empresa, sendo assim, a análise das demonstrações contábeis pode se basear no uso de índices.

Índices

Marion (2009) define índice por relações que se dão entre duas grandezas, já que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais relevante comparada com a observação de montantes, apenas.

Gitman (2010) salienta que a análise de índices envolve métodos de cálculos e interpretação de índices para analisar e monitorar o desempenho da empresa. Diante do exposto, Marion (2009) alerta que se deve tomar uma série de precauções quanto à interpretação de índices, evitando que esta seja distorcida por quaisquer motivos. Tuch (2001) também esclarece as limitações dos índices, as quais são descritas a seguir.

Os índices podem apontar sintomas de problemas, mas não solucioná-los. Sozinhos, os índices pouco significam, por isso é importante compará-los com base em períodos anteriores, médias do empreendimento, médias do mercado e metas estabelecidas, tendo sempre um padrão determinado (TUCH, 2001).

Ainda sobre as limitações dos índices, Tuch (2001) salienta que, ao se comprar índices entre duas ou mais empresas, estas precisam pertencer ao mesmo segmento, do contrário, os dados obtidos terão valor irrisório. E no caso de comparação entre períodos díspares, é de suma importância a aplicação de um fator corretivo, a exemplo da inflação, para evitar que a análise seja distorcida por se tratar de contextos divergentes.

Como benefícios, Boeger e Yamashita (2006, p. 164) afirmam que os índices “pouparam tempo do gestor, pois facilitam o entendimento das metas da operação e agregam valor na tomada de decisão e no controle”.

Os índices mais comuns são divididos em três categorias: atividade, operacional e econômico-financeiro. Boeger e Yamashita (2006) os expõem em seguida.

Aqueles considerados como índices de atividade são empregados em centros geradores de receita, expressos em percentuais ou número de vezes; avaliam a eficiência da utilização do patrimônio disponível, os quais apresentam a capacidade de vendas do empreendimento (TUCH, 2001).

Os índices classificados como operacionais são capazes de mensurar a condição financeira e produtividade das atividades operacionais desenvolvidas pelo hotel, em período preestabelecido, comumente expresso em unidade monetária; avaliam o desempenho operacional no intuito de maximizar receitas e manter os gastos baixos (TUCH, 2001).

Já os índices qualificados como econômico-financeiros evidenciam a posição atual da empresa, bem como procuram inferir o que pode acontecer no futuro, no que faz alusão aos aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade (PADOVEZE, 2010).

Em determinadas empresas, faz-se necessário a criação de índices que atendam a um determinado tipo de operação, ainda que este seja exclusivo de uma única empresa (BOEGER; YAMASHITA, 2006).

Sendo assim, no caso do setor hoteleiro, os principais índices utilizados são a taxa de ocupação (TO), a diária média (DM) e a *Revenue per available room* (RevPAR), os quais serão definidos a seguir.

3. Interpretação dos dados

Taxa de ocupação

A TO é um índice de atividade expresso em percentual, calculado da seguinte forma:

$$TO = \frac{\text{UH vendidas no período}}{\text{UH disponíveis X período}}$$

Esse índice permite prospectar o volume de clientes por período e definir a política de descontos que atenda às necessidades da operação em alta, baixa ou média temporada, no período de sazonalidade (BOEGER; YAMASHITA, 2006).

Tome-se, por exemplo, um hotel com TO de 50%. Se esse índice não tiver parâmetros para ser comparado, não significa nada, isso porque, se o hotel for de categoria econômica, voltado para o público de negócios, pode significar que a taxa está baixa, mas se for de categoria luxo, do mesmo público, está alta.

Todavia, adotando-se o hotel econômico para aprofundamento da interpretação, a TO mencionada pode ser considerada ruim se aplicada durante a semana, onde há maior volume de hóspedes a negócios, mas se essa for a TO durante o final de semana, onde o hotel abriga um público voltado para lazer, 50% de TO entre sábado e domingo pode significar uma boa ocupação.

Com base nos exemplos mencionados, é possível, portanto, afirmar que a TO pode ser considerada um índice quantitativo, isto é, embora entenda-se, via de regra, que quanto maior a TO, melhor, tal índice não explica muita coisa quando não se considera variáveis qualitativas, como perfil do hotel, perfil do público-alvo e período definido.

Outros aspectos que aludem à TO podem ser considerados, porém, para que isso ocorra, a diária média precisa ser mais detalhada.

Diária média

A DM é um índice operacional expresso em unidade monetária, calculado pela seguinte fórmula:

Receita líquida de diárias

$$DM = \frac{\text{UH vendidas}}{\text{UH disponíveis}}$$

Esse índice aponta da produtividade do hotel e também deve ser calculado por segmento de hóspedes, a fim de que a comparação entre a diária orçada e a realizada se torne mais eficaz (BOEGER; YAMASHITA, 2006).

A DM pode ser entendida como o reflexo qualitativo das vendas. Nem sempre uma TO alta significa acréscimo de receita, pois, para vender mais, muitos empreendimentos vendem seus produtos – nesse caso, diárias de UH – por um preço menor, contando, assim, com o resultado voltado para o volume de vendas, e não com a geração de receita. Tal situação será identificada quanto a TO estiver alta e a DM baixa, dentro dos padrões preestabelecidos.

RevPAR

A RevPAR, assim como a DM, é um índice operacional expresso em unidade monetária, calculado pelas seguintes fórmulas:

Receita líquida de diárias

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{UH disponíveis no período}}{\text{UH disponíveis}} \text{ ou}$$

$$\text{RevPAR} = TO \times DM$$

Tal índice representa a receita bruta média diária de cada UH do hotel, o que possibilita a qualificação da análise, pois o valor apontado pela DM não deixa evidente a capacidade de geração de receita de um empreendimento hoteleiro, nem de suas UH, enquanto a RevPAR, ao avalia-la pela TO do hotel, adiciona essa nova informação (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011).

Em seguida, apresentam-se demais índices peculiares à hotelaria.

Taxa de cortesia/manutenção/uso da casa

Calcula-se a taxa de cortesia/manutenção/uso da casa pela seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de cortesia/manutenção/uso da casa} = \frac{\text{UH indisponível}}{\text{UH total}}$$

Na gestão do negócio hoteleiro, faz-se necessário analisar qual o impacto do número de UH destinadas à cortesia, manutenção e uso da casa no total de UH disponível no hotel, o que varia conforme a estratégia adotada por cada empreendimento. Percebe-se que quanto maior o número de UH indisponíveis, maior será a TO e RevPAR.

Todavia, esse aumento mencionado distorce a realidade na qual o hotel está inserido, pois, embora tal índice esteja elevado, UH não estão sendo vendidas, refletindo negativamente no resultado do hotel, já que as UH reservadas para cortesia, manutenção e uso da casa não geram receitas, mas sim gastos.

Média de hóspedes

A média de hóspedes é um índice de atividade calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Média de hóspedes} = \frac{\text{Número de hóspedes}}{\text{UH vendidas}}$$

A média de hóspedes aponta, de acordo com Tuch (2001), a média de pessoas hospedadas por UH vendida.

Índices econômico-financeiros

Os índices econômico-financeiros mais comuns adotados pelas empresas, conforme Costa (2010), são os índices de liquidez – que indicam a capacidade da empresa em honrar seus compromissos, apontando sua situação financeira (MARION, 2009) –, rentabilidade – que medem o retorno do investimento gerado pela empresa, evidenciando sua situação econômica (MARION, 2009) – e endividamento – que esclarecem como a empresa está financiada, indicando a estrutura de capital do empreendimento (MARION, 2009).

Como são índices que proporcionam análises comuns em quaisquer empresas, não serão aprofundados no presente artigo. Caso necessário, recomenda-se a leitura das publicações das áreas financeiras e contábeis listadas nas referências deste artigo.

4. Análise dos dados

Visando melhor esclarecimento, apresenta-se o mapa mental das relações de análise.

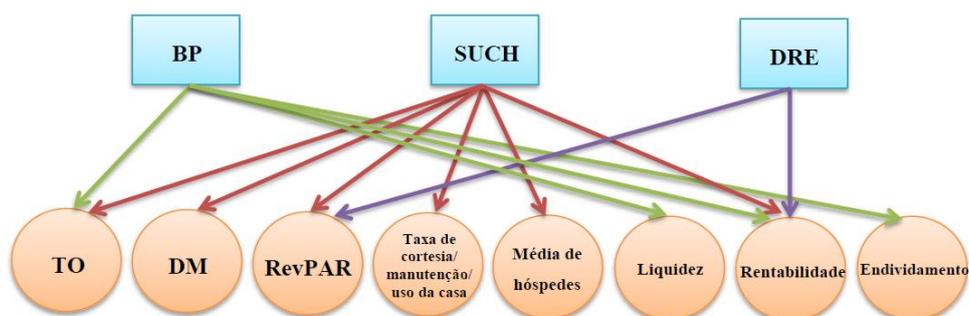


Figura 4: Mapa mental de análise dos dados.

Cabe salientar, logo de início, que muitas vezes será falado sobre o resultado da empresa, subentendendo-se por Lucro Líquido.

Isto posto, é importante esclarecer que tal valor é extraído integralmente do DFC, todavia, não é de interesse da presente pesquisa aprofundar a análise nessa demonstração, já que esta é obtida com dados provenientes do BP e DRE, como já afirmado pelos autores.

Sendo assim, o resultado – ou Lucro Líquido – mencionado na análise, para efeitos de melhor entendimento, terá por base as projeções apontadas pela DRE, ou mesmo pelo SUCH, conforme será abordado durante a presente análise.

Balanco Patrimonial X Índices

Independente do contexto espera-se que, com uma TO alta, as vendas e receitas do empreendimento estejam seguindo o mesmo caminho.

No entanto, a TO não consegue apontar como estas vendas estão sendo realizadas. Se forem à vista, aumentam o caixa do BP, mas se forem a prazo, corre-se o risco de os valores não serem pagos, ou para que isso ocorra, o hotel necessite recorrer, por exemplo, a operações com cartões, que são onerosas para os empreendimentos, já que as operadoras de cartões de crédito cobram taxas elevadas, a fim de correrem menores riscos contra a inadimplência.

Tal situação – a da necessidade de controle na TO versus geração de receita – em se tratando de demonstrações contábeis e índices, pode refletir em um aumento nos índices de rentabilidade, mas não é garantido o acréscimo dos índices de liquidez, devido, por exemplo, às taxas onerosas das operadoras de cartões, que reduzem o caixa, como também de um risco de calote, o que não permite a conversão dos valores em dinheiro.

A TO, dessa forma, não reflete o prazo de recebimento dos valores da venda (à vista ou a prazo), como também depende de variáveis qualitativas – perfil do hotel, perfil do público-alvo e período definido –, entre outras, para considerarem na avaliação desse índice.

O BP tem um papel significativo como ferramenta de controle financeiro, quando associado aos índices de liquidez e índices de endividamento.

Isso se dá em função da variável tempo, como será explicado em seguida.

Referente aos índices de liquidez, sua classificação tem por base a divisão do tempo em curto (liquidez imediata, corrente e seca) e longo prazo (liquidez geral).

No que tange aos índices de endividamento, mais precisamente ao índice próprio que trata sua composição, este aponta a representatividade das dívidas a curto prazo em relação aos capitais de terceiros do empreendimento.

Diante o exposto, evidenciando a questão do tempo (curto e longo prazo), percebe-se que a estrutura do BP auxilia consideravelmente para entender esses índices, já que essa demonstração contábil apresenta o Ativo classificado por sua liquidez, isto é, o qual mais rápido irá conseguir transformar seus recursos em dinheiro, como também o Passivo ordena-se em exigibilidade, ou seja, por ordem de pagamentos.

Referente a curto de longo prazo, faz-se importante explicar que se dão em função do exercício social da empresa. O curto prazo é o período em que há transações financeiras com previsão para quitação até o término do próximo exercício social, enquanto o longo prazo prevê o prazo para quitação posterior ao próximo exercício social do empreendimento (MIELDAZIS, 2013).

Ainda abordando a variável tempo, a constante atualização do BP pode contribuir no entendimento do comportamento dos índices mencionados, o que pode acarretar na

mudança de planos do empreendimento, caso esses índices apontem a necessidade de revisão das estratégias adotadas, as quais visam à melhora dos resultados esperados.

O BP será uma importante ferramenta para entender como o capital da empresa está sendo formado, isto é, qual a representatividade de capital próprio e capital de terceiro em relação aos investimentos do empreendimento.

Quando se fala nos índices CMPC e TMA, cabe ressaltar que eles levam em conta o valor do dinheiro no tempo, ou seja, o seu poder de compra.

O custo de capital é definido pelo investidor. Já o TMA é sugerido pelo empreendimento aos investidores com o intuito de receber os recursos. No caso de recursos provenientes de mais de uma fonte, o TMA é apontado a partir do CMPC. Quando isso ocorre, há maior dificuldade em definir a TMA devido a um provável revés entre o custo de capital exigido por cada investidor.

Esses índices precisam ser comparados com a TIR, com o intuito de avaliar a viabilidade financeira e econômica do hotel, o que é apurado durante o projeto de implantação.

A partir do momento em que o empreendimento já está em plena atividade, outros índices de rentabilidade, como o VPL e o payback descontado serão analisados juntamente com a TIR. Isso se dá pelo fato de o VPL representar a atualização do poder de compra do dinheiro e o payback descontado em previsão de tempo para retorno do investimento.

Os índices mencionados, mesmo apresentando valores positivos, precisam ser comparados aos apontados pela concorrência.

Por exemplo: um hotel que aumentou a TIR de 15% para 18% de um período a outro obteve um resultado positivo. Entretanto, ao confrontar essas taxas com a TIR de concorrentes – que giram em torno de 25%, por exemplo – percebe-se que o hotel, na verdade, não teve um desempenho financeiro e/ou econômico tão bom quanto se imaginava.

Os investidores, ao analisarem esses índices, muito provavelmente tenderão a direcionar os seus recursos aos hotéis concorrentes, os quais apresentam índices de rentabilidade mais atraentes para investimento.

Entender como os índices de rentabilidade estão associados ao BP auxilia na adoção de estratégias que proporcionem a maior competitividade desses índices no mercado.

Isso porque um dos elementos que compõe, no caso, a TIR, é o valor do Ativo do empreendimento, o qual representa o denominador para calcular o índice mencionado.

Por se tratar do denominador para cálculo da TIR, quanto maior for o seu valor, ou seja, quanto maior for o Ativo do BP, menor será o índice de rentabilidade apurado, desde que o Lucro Líquido permaneça o mesmo.

Cabe, dessa forma, verificar no BP qual conta do Ativo (por exemplo: estoques, títulos a receber, imobilizado etc.) está elevando o Ativo, conseqüentemente, gerando esse impacto negativo na TIR e estudar alternativas visando à diminuição da representatividade dessa conta no Ativo.

Entretanto, é imprescindível associar índice de rentabilidade também a outras ferramentas de controle financeiro, tais como o DRE, a fim de que as estratégias estudadas atendam melhor aos objetivos do empreendimento. Tais associações serão abordadas com mais detalhes no decorrer da presente pesquisa.

DRE X Índices

A associação da DRE à RevPAR se dá por meio das receitas, mais especificamente da receita líquida de diárias, que é o numerador do índice operacional mencionado.

Quanto maior essa receita aponta-se na DRE, maior será o valor da RevPAR, desde que o número de UH total permaneça inalterado.

Supondo que o aumento da receita se deu em função da elevação da atividade do empreendimento, é importante lembrar que os gastos também aumentaram.

Assim sendo, faz-se necessário avaliar, com o auxílio da DRE, se esse aumento nos gastos não está implicando negativamente no resultado do hotel, isso é, se o acréscimo na receita – que, conseqüentemente, elevou a RevPAR – consegue cobrir o aumento dos gastos. Não fará sentido aumentar a receita – e também a RevPAR – se o Lucro Líquido diminuir.

Tal situação pode ser visível quando se deseja aumentar as vendas por meio da redução do preço da diária.

Isso deve ser feito com cautela, pois se o número de vendas não for compatível com essa redução, a medida adotada fará apenas com que o resultado do hotel sejam inferior comparado a uma quantidade de venda menor por uma diária com o valor mais alto.

Da mesma forma que itens do BP podem interferir nos índices de rentabilidade, a DRE também contribui no cálculo desses índices.

Isso se dá porque o numerador utilizado – no caso de obtenção da TIR – é o Lucro Líquido apurado no DRE, quando essa demonstração é adotada como parâmetro para projeções.

Verificar, por meio da DRE, quais as receitas, custos e despesas estão gerando maior impacto no resultado final do empreendimento (lucro ou prejuízo) poderá contribuir, juntamente com os dados obtidos anteriormente pelo Ativo do BP, no desenvolvimento da melhor estratégia para alcançar índices de rentabilidade cada vez mais satisfatórios.

Vale relembrar que, para efeitos de projeção, os cálculos dos índices de rentabilidade podem ser realizados a partir do resultado apurado no DRE.

Isto posto, faz-se necessário verificar os índices exigidos pelos investidores a título de custo de capital – nesse caso, CMPC e TMA – pois isso auxilia na avaliação dos impactos da rentabilidade do negócio.

Os demais índices de rentabilidade, tais como VPL, TIR e payback descontado também são intrínsecos ao Lucro Líquido da empresa, que pode ser representado na projeção do DRE.

Com isso, é possível entender que, para obter-se um VPL e TIR mais elevados, o Lucro Líquido precisa apresentar-se cada vez melhor.

Vale ressaltar que, quanto a VPL e o TIR apresentam crescimento, o tempo do payback apresenta redução.

Reforça-se que, para que isso ocorra – a melhora dos índices de rentabilidade mencionados – faz-se imprescindível uma negociação estratégica no ato da obtenção do capital inicial por meio de menores índices de custo de capital.

Se o empreendimento em questão se tratar de um negócio hoteleiro, para calcular índices de rentabilidade, como também a RevPAR – tratado anteriormente – tem-se por alternativa o uso do SUCH, pois, assim como a DRE, aponta o resultado alcançado pela empresa, para efeitos de projeção, além de contribuir para a obtenção e associação com outros índices, como será exposto em seguida.

5.3 SUCH X Índices

Ao calcular a DM, utiliza-se como numerador a receita líquida de diárias. Entretanto, esse dado – essencial para o cálculo desse índice – não é obtido nas demonstrações contábeis obrigatórias por lei, mas sim pelo SUCH.

Tal fato se dá porque a ferramenta de controle financeiro própria da hotelaria possibilita a apresentação dos dados de forma mais detalhada, conseqüentemente, oferecendo uma melhor visão gerencial do hotel, no que tange os resultados, e no caso dos índices mencionados, a efetuação de seus respectivos cálculos.

O SUCH atua de forma diferente ao DRE – que foi elaborado para seguir padrões adotados conforme Lei em todas as empresas. O SUCH visa atender às necessidades do setor hoteleiro.

Isso significa, na prática, que muitos dados são condensados em poucas categorias, não sendo possível a visualização de itens importantes para a análise do empreendimento.

Diante do fato mencionado, entende-se que para calcular índices próprios da hotelaria, faz-se imperioso o uso de dados contidos em demonstrações contábeis peculiares ao setor hoteleiro, nesse caso, o SUCH.

Percebe-se, também, que o SUCH é um relatório essencial para a gestão do negócio hoteleiro, pois, com ele, é possível visualizar as receitas do empreendimento de forma segmentada, identificando, por exemplo, quais são os tipos de hóspedes que possuem maior representatividade nas receitas do departamento de hospedagem, como também apontar quais segmentos de clientes precisam ser otimizados dentro dos diversos departamentos do hotel.

Além disso, o SUCH proporciona uma visão panorâmica sobre os gastos de cada departamento, fazendo com que o processo de precificação seja mais eficiente, permitindo que o preço atribuído ao produto não seja inferior à soma de seus gastos fixos e variáveis.

Ao analisar demonstrações de determinados períodos, nesse caso, o SUCH ou mesmo o DRE, é possível comparar as variações que ocorreram em cada período.

No que faz referência às receitas líquidas de diárias – melhor visíveis quando apuradas no SUCH, em vez do DRE, como já explicado anteriormente – quando se percebe que estas necessitam de elevação, o aumento do valor da diária, que acarretará na elevação da DM, pode ser uma alternativa a ser levada em consideração.

Novamente, as demonstrações contábeis, associadas a índices operacionais, mostraram-se imprescindíveis à tomada de decisão do negócio hoteleiro.

Quando a TO e a média de hóspedes por UH vendida analisadas em determinado período apresentarem-se crescentes, pode-se entender que houve aumento de demanda.

Com isso, o hotel precisa tomar novas decisões para suprir o atendimento de todos os hóspedes, sem perder a qualidade do serviço prestado.

Dada a situação mencionada, o empreendimento pode verificar, por meio do SUCH, se os custos com folha de pagamento e a quantidade de pessoal atendem ao crescimento da demanda do hotel.

Com mais hóspedes para serem atendidos faz-se necessário o aumento do número de funcionários e, conseqüentemente, aumento dos gastos com folha de pagamento.

Entretanto, se essa demanda estiver alta por um período específico em vez de contratar funcionários efetivos pode-se optar por terceirizados, ou mesmo pelo pagamento de horas-extras aos já contratados, desde que isso atenda à demanda e respeite os limites de carga horária trabalhada de cada funcionário.

Referente à taxa de cortesia, ela pode indicar brindes oferecidos com o intuito de atrair mais hóspedes pagantes no futuro.

Com o auxílio do SUCH, bem como de outras informações a serem consideradas, pode-se avaliar se essa política de cortesia está fazendo efeito nos resultados do hotel, isto é, se está trazendo retorno, uma vez que se identifica como investimento em marketing.

A taxa de cortesia também pode representar a cortesia dada com o intuito de corrigir alguma falha acometida ao hóspede, tais como erro de reserva, ambiente sujo quando o hóspede adentra a UH, desentendimento com algum funcionário, entre muitos outros.

Tendo esse objetivo, a taxa de cortesia é considerada uma despesa de marketing – visualizada pelo SUCH em gastos operacionais – sendo, nesse caso, imprescindível sua redução.

Como a taxa de cortesia pode ter essas duas conotações apresentadas, com dois objetivos e consequências diferentes, recomenda-se a divisão entre elas.

No que tange à manutenção, o SUCH é uma ferramenta de controle financeiro que possibilita a clara visualização dos gastos com manutenções realizadas no hotel.

Vale esclarecer que os gastos com manutenção – apontados pelo SUCH – não necessariamente podem estar associados à taxa de manutenção.

Isso se dá porque muitos serviços de manutenção podem ser realizados sem a necessidade de indisponibilizar a UH. Até mesmo algumas manutenções corretivas podem ser executadas com a UH ocupada pelo hóspede.

Diante disso, recomenda-se que, em vez de bloquear a UH para realizar diversos serviços de manutenção de uma única vez – o que levaria um tempo considerável até a conclusão – os serviços poderiam ser executadas de forma fragmentada – pois demoram menos para serem finalizadas –, a fim de que a UH não fique indisponível, deixando de gerar receitas para o hotel.

Por exemplo: em vez de bloquear uma UH por dia para realizar a manutenção total do banheiro, pode-se executar a manutenção de um único item (chuveiro, torneira, descarga etc.) de várias UH no mesmo dia.

Em hotel com TO alta, esta pode ser uma alternativa para impedir que as UH fiquem indisponíveis, gerando apenas gastos, em vez de receitas.

Cabe salientar que para realizar tais bloqueios sem interferir na geração de receitas, recomenda-se a realização de manutenção em períodos de baixa ocupação.

E quando se trata de taxa de uso da casa, faz-se necessário apontar qual o impacto nos gastos do empreendimento, visando sua redução, já que estas não geram receitas ao empreendimento.

Reservar UH para uso de funcionários do hotel é uma atitude incoerente quando se fala em maximização de resultados.

Todas as UH devem ser destinadas aos hóspedes, e apresentar o valor máximo que o hóspede esteja disposto a pagar.

A eliminação do uso da casa e a aplicação do valor máximo da diária paga pelo hóspede pode ser melhor trabalhada com o uso de uma ferramenta de controle financeiro conhecida como *Revenue Management*, mas que não será abordada na presente pesquisa devido ao foco nas demonstrações BP, DRE e SUCH, como já explicado anteriormente.

5. Considerações finais

No decorrer do presente artigo, percebeu-se que as ferramentas de controles financeiros são instrumentos de apoio à tomada de decisão indispensáveis à gestão do negócio hoteleiro.

Essas ferramentas, aqui tratadas pelos autores como demonstrações contábeis, auxiliam no fornecimento de dados relevantes quanto ao desempenho do negócio, que são utilizadas para a formulação de estratégias mais adequadas a cada situação em que o empreendimento se encontra.

Dentre as diversas ferramentas disponíveis, escolheu-se o BP e a DRE para se estudar com maior profundidade porque além de serem demonstrações contábeis de elaboração obrigatória pelas leis brasileiras, são a base para a preparação de outras demonstrações, exigidas legalmente ou mesmo para fins gerenciais.

O SUCH, embora seu uso não seja obrigatório, também fora escolhido para aprofundamento da pesquisa por se tratar de uma ferramenta de controle financeiro peculiar da hotelaria, a qual fora elaborada justamente para atender às especificidades do setor em questão.

Entretanto, ao fazer o uso dessas ferramentas, nota-se que os dados nelas contidos, devido à sua amplitude, apresentam visão complexa, quando tratados sem qualquer método.

Com o intuito de melhor interpretação dos dados contidos nas demonstrações contábeis, adotou-se a utilização de índices. Isso porque tal método mostrou-se capaz de gerar informações de maneira eficaz e de simples compreensão. Todavia, há muitas opções para se utilizar na avaliação no negócio.

Isto posto, os índices pesquisados, em especial, os de atividade e operacionais, foram escolhidos por serem os mais comuns adotados no setor hoteleiro, enquanto os índices econômico-financeiros são os mais utilizados pelas empresas em geral.

O presente artigo corroborou a hipótese de que as ferramentas de controle financeiro oferecidas ao mercado – no caso, as exigidas por lei – devem passar por adequação considerável quanto se fala na gestão do negócio hoteleiro.

Tal fato se dá por causa das necessidades específicas da hotelaria que demandam por ferramentas de controle financeiro próprias, a exemplo do SUCH, bem como por adequação de índices de atividade e operacionais, tais como a TO, DM, RevPAR, entre outras abordadas.

Tudo isso contribui para confirmar a hipótese de que se faz necessário um novo olhar para a gestão do negócio hoteleiro.

A prática de associar as demonstrações contábeis aos índices mostrou-se positiva, pois, a partir de cada relação, foi possível observar que as informações, quando combinadas entre si, permitem uma análise mais criteriosa do empreendimento do que comparadas à análise das informações isoladamente.

Quando a análise das demonstrações contábeis é realizada por índices, é importante ressaltar que o indicador apurado precisa ser abordado juntamente com outros dados que estejam à disposição do empreendimento, fornecidos pelas próprias ferramentas de controle financeiro, ou mesmo por meio do conhecimento do mercado em questão, no caso, do setor hoteleiro.

Caso o índice seja estudado à parte, é possível que haja uma distorção na análise, pois é de suma importância que todo o contexto no qual o empreendimento – no caso, o hotel – se encontra seja levado em consideração.

Ao estudar um determinado índice de forma isolada, obtém-se uma informação micro, o que limitam as possibilidades de análise no momento da formulação de estratégias do empreendimento.

Combinando os índices ao contexto – que pode ser ilustrado por meio das ferramentas de controle financeiro – há uma expansão considerável do conteúdo que poderá ser abordado a fim de maximizar o desempenho do negócio.

O presente artigo visou contribuir tanto na compreensão dos profissionais da área de finanças acerca das peculiaridades da hotelaria, como na concepção dos profissionais da área de hotelaria sobre a amplitude das ferramentas de controle financeiro que são oferecidas pelo mercado. Ao combinar os conhecimentos dessas duas áreas, será possível aprimorar, cada vez mais, a gestão do negócio hoteleiro.

Diante de tamanha abrangência que se dá tanto pela quantidade de demonstrações contábeis e índices como as combinações possíveis entre eles, esta pesquisa pode ser considerada apenas como a primeira etapa de uma pesquisa maior sobre a associação da hotelaria com finanças.

Sendo assim, para pesquisa futura, sugere o estudo de outras demonstrações, tanto obrigatórias como facultativas, combinadas a índices mais avançados.

Recomenda-se também uma pesquisa que visa apurar se o mercado faz uso das demonstrações contábeis aqui abordadas apenas como relatórios de finalidade fiscal ou também como ferramentas de controle financeiro.

Referências

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Quem somos**. Brasília: [s. n.], [entre 1993 e 2013]. Disponível em: <http://www.abih.com.br/quem_somos.php>. Acesso em: 12 mar. 2013.

BOEGER, M. A.; YAMASHITA, A. P. **Gestão financeira para meios de hospedagem**: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Ministério do Turismo. Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011. Institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), estabelece os critérios de classificação destes, cria o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, nº 118, 21 jun. 2011. Seção 1, p. 84.

BRAZ, A. **Os impactos econômicos da hotelaria no turismo**. 2006. Monografia (Especialização em Economia do Turismo) – Universidade de Brasília. 2006. Disponível em <[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/506/1/2006_Alessandra Braz.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/506/1/2006_Alessandra_Braz.pdf)> Acesso em: 13 abr. 2013.

BURCKAS, F. **Análise financeira de projetos turísticos e hoteleiros**. [São Paulo]: [s.n.], [ca. 2010]. Disponível em: <[http://www.financasfacil.com/download/material_apoio/Analise_Financeira_\(Frente\).pdf](http://www.financasfacil.com/download/material_apoio/Analise_Financeira_(Frente).pdf)>. Acesso em 19 abr. 2013.

CHON, K. S. SPARROWE, R. T. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COSTA, R. S. **Contabilidade para iniciantes em ciências contábeis e cursos afins**: inclui as alterações das Leis nº 11.638/2007 e nº 11.941/2009. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

_____. **Práticas de contabilidade gerencial**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

CROSS, R. G. **Revenue Management** – Maximização de Receitas, táticas radicais para dominar o mercado. Rio de Janeiro, RJ. Campus, 1998.

DAVIES, C. A. **Manual de hospedagem**: simplificando ações na hotelaria. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

FÓRUM DE OPERADORAS HOTELEIRAS DO BRASIL. **Quem somos**. São Paulo: [s.n.], 2008. Disponível em <http://www.fohb.com.br/quem_somos.php>. Acesso em: 12 abr. 2013.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GORRINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2205.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2013.

GUERRA, G. R. **Auditoria noturna em hotéis complexos**: um estudo na cidade de São Paulo. 2004. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo. 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-17042006-203308/pt-br.php>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à Hotelaria**: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MELLO, G.; GOLDENSTEIN, M. Perspectivas da hotelaria no Brasil. **BNDES Setorial**, [Rio de Janeiro], n. 33, p. 5-42, [mar. 2011]. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3301.pdf>. Acesso em 22 abr. 2013.

MIELDAZIS, A. A. S. **Controladoria e auditoria**. 07 fev. 2013, 20 jun. 2013. Notas de aula.

MONEGAGLIA, A. A importância de um Sistema Uniforme de Contabilidade para a Indústria da Hospitalidade no Brasil. In: FÓRUM DE OPERADORAS HOTELEIRAS DO BRASIL; SENAC SÃO PAULO. **2x10 Um marco na Hotelaria**: a revolução do setor relatada por grandes líderes. [São Paulo]: [s.n.], [2012].

- MORANTE, A. S. **Análise das demonstrações financeiras:** aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA NETTO, A. A. **Metodologia da pesquisa científica.** 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Visual Books, 2008.
- OTANI, N.; FIALHO, F. A. P. **TCC:** métodos e técnicas. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis: Visual Books, 2011.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria:** planejamento e gestão. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2007.
- POLARIDADE-S. **Controladoria.** São Paulo: [s.n.], 2001.
- RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica fácil.** 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SILVA, L. F. **Contabilidade hoteleira em uma visão de gerenciamento de custos.** [Foz do Iguaçu]: [s.n.], [2007]. Disponível em: <http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc_1190230023_42.doc>. Acesso em: 21 mar. 2013.
- SILVA, P. M.; SILVA, L. M. Estratégia de CRM para hotelaria. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo.** Rio de Janeiro: EBAPE, Núcleo de Turismo, 2008, v. 3, n. 2, jun. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/viewFile/5697/4411>>. Acesso em 13 abr. 2013.
- SOLOMON, E.; PRINGLE, J. H. **Introdução à administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1981.
- TUCH, D. L. **Controles gerenciais hoteleiros.** São Paulo: D. L. Tuch, 2001.
- WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade.** 2. ed. Barueri: Manole, 2002.