

## A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO RAMO HOTELEIRO NO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU-PR

**FRANCIELLY KARINE DA SILVA, Gr.**

Graduada em Ciências Contábeis -  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)  
E-mail: [francy@hotmail.com](mailto:francy@hotmail.com)

**VINICIUS ABILIO MARTINS, MSc.**

Mestre em Administração - PUC/PR  
Doutorando em Contabilidade - UFSC  
Professor na Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE  
E-mail: [viniciusabilio@gmail.com](mailto:viniciusabilio@gmail.com)

### RESUMO

Com o mercado cada vez mais competitivo e exigente, as empresas se obrigaram a possuir métodos de gestão mais eficazes. No ramo hoteleiro em Foz do Iguaçu não é diferente. Esta necessidade se deve ao crescimento do ramo hoteleiro neste município, e assim é exigido cada vez mais das organizações. Para esta gestão mais eficaz, é possível as organizações se utilizarem da contabilidade gerencial e suas ferramentas para auxiliar os gestores na tomada de decisões. Por meio deste instrumento, o gestor pode ter mais confiança da real situação de sua empresa, aumentando a chance das escolhas feitas serem mais viáveis para o sucesso do empreendimento. Assim, o objetivo geral da pesquisa foi verificar o nível de utilização e a aplicação da contabilidade gerencial nos hotéis de Foz do Iguaçu – PR. Por meio de questionários aos responsáveis dos hotéis, foi verificado que a contabilidade gerencial é utilizada na maior parte dos hotéis pesquisados, e os administradores utilizam com frequência mediana as informações geradas antes da tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial; Hoteis; Tomada de Decisão; Gestão Hoteleira.

### *UTILIZATION OF MANAGERIAL ACCOUNTING IN THE HOTEL BUSINESS IN THE CITY OF FOZ DO IGUAÇU-PR*

### ABSTRACT

With the market becoming more competitive and demanding, companies were forced to have more effective management methods. In the hotel business in Foz do Iguaçu it is no different. This need is due to the growth of the hotel branch in this municipality, and this is required more and more of the organizations. For this more effective management, it is possible for organizations to use managerial accounting and their tools to assist managers in decision making. Through this tool, the manager can have more confidence of the real situation of his company, increasing the chance of the choices made to be more viable for the success of the enterprise. Thus, the general objective of the research was to verify the level of utilization and the application of managerial accounting in Foz do Iguaçu - PR hotels. By means of questionnaires to hotel managers, it was verified that management accounting is used in most of the hotels surveyed, and administrators use the information generated on a regular basis before making decisions.

**Keywords:** Management Accounting; Hotels; Decision Making; Hotel management.

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que o turismo diz respeito às atividades realizadas por pessoas em viagens, movimentando vários setores da economia, porquanto envolve comércio e diferentes serviços, entre os quais hospedagem, gastronomia, transportes, agências de viagens, operadoras de turismo, centros comerciais e guias de turismo, entre outros (CORRÊA; SOUZA, 2017). Desta forma, o ramo hoteleiro está fortemente ligado a atividades turísticas (CARDOSO; SILVA; SCHNEIDER; GERONASSO; BRANCO, 2017).

As organizações, independentemente do setor em que atuam, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos (MARTINS, 2015). Devido a entrada de grandes redes de hotéis internacionais, a concorrência do ramo hoteleiro, aumentou a competitividade neste setor.

Para que as empresas, incluso as do ramo hoteleiro, tenham o retorno esperado, é necessário o planejamento e o gerenciamento dos processos administrativos. Neste sentido, a contabilidade gerencial apresenta um conjunto ferramental ligado diretamente com o planejamento, execução e controle, a qual pode se tornar útil para uma boa gestão dos negócios.

O grande desafio dos gestores, sejam eles privados ou públicos é a manutenção de um sistema de informação gerencial que forneça informações corretas e oportunas para tomar decisões acertadas (MARTINS; BERTOLINI; GOMES; ARAÚJO; HELLMANN, 2014). Nesse ambiente de negócios, a Contabilidade Gerencial pode auxiliar o processo de gestão da empresa (OLIVEIRA; BOENTE, 2012). A contabilidade gerencial tem por objetivo fornecer informações para ajudar os gestores na administração de uma empresa. A contabilidade gerencial é destinada à administração das empresas em suas tomadas de decisões, ela representa parte das ferramentas de gestão e pode fornecer informações e dados que servem para apoiar e dar suporte nas futuras decisões administrativas.

Assim, o setor hoteleiro se insere em um cenário em que deve ser estabelecida constante atenção à eficiência e a eficácia dos seus sistemas, desde os mais simples aos mais complexos, pois precisa manter um padrão de qualidade e atender aos anseios de seus clientes, que vêm exigindo muita atenção e cuidados nos serviços propostos e realizados (CALLADO; AMORIM, 2017).

Diante das afirmações dos autores, é possível inferir que a contabilidade gerencial apresenta um ferramental que pode levar à resultados positivos para a gestão de negócios. Desta forma, emerge a seguinte questão de pesquisa: *Qual o nível de utilização da Contabilidade Gerencial nos hotéis da categoria Luxo no município de Foz do Iguaçu – PR?*

Para responder à questão apresentada, esta pesquisa tem como objetivo Verificar o nível de utilização e a aplicação da Contabilidade Gerencial nos hotéis da categoria luxo presentes no setor hoteleiro do município de Foz do Iguaçu – PR.

A justificativa desta pesquisa é apresentada tanto de forma teórica quanto empírica. A apresentação do nível de utilização do ferramental da contabilidade gerencial pelo ramo hoteleiro, sob o aspecto teórico, contribui na identificação das ferramentas que não são utilizadas neste ramo, visando pesquisas futuras que busquem entender quais motivações levam a não ser utilizadas. Sob o aspecto empírico, uma melhor gestão das empresas do ramo hoteleiro apresenta-se importante devido ao volume de recursos gerados por este setor. Em 2016 o World Travel & Tourism Council - WTTC apresentou que o PIB direto do turismo representou 3,2% do total do PIB brasileiro. As projeções para 2017 são de um crescimento de 0,5%, e mais promissoras para os próximos 10 anos, quando o indicador deverá representar 3,4% do PIB (WTTC, 2017). Aliado

a isto, o município de Foz do Iguaçu (PR), apesar de considerado médio porte, apresenta um elevado número de hotéis devido às características turísticas – Cataratas do Iguaçu, Itaipu Binacional e fronteira com Paraguai e Argentina. Identificar os níveis de utilização da contabilidade gerencial por estes hotéis pode permitir mudanças e implementações, visando maior competitividade e retorno às organizações e, conseqüentemente, ao setor.

Este artigo estrutura-se nesta Introdução, no referencial teórico que aborda a contabilidade gerencial. A terceira seção com os Procedimentos metodológicos. A quarta seção com a análise e interpretação dos dados e, por fim Resultados e Considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contabilidade Gerencial

Contabilidade Gerencial é uma parte da ciência contábil que agrupa o conjunto de informações necessárias à administração que complementam as informações já existentes na Contabilidade Financeira. Conforme Hesford et. al (2007) e Carvalho, Pierre Junior, Lunkes e Gasparetto (2016), dentre as principais áreas da contabilidade gerencial, pode-se destacar a contabilidade de custos, planejamento e controle (orçamento, avaliação de desempenho, controle), e instrumentos ou técnicas como benchmarking, Teoria das Restrições, Just in Time, TQM – Gerenciamento da Qualidade Total, entre outros.

Segundo Padoveze (2007), a contabilidade gerencial é necessária para qualquer entidade. O foco são os usuários internos em quaisquer níveis da administração que necessitam de informações contábeis para o processo de planejamento e controle das operações e a tomada de decisão.

Para Iudícibus (1998 p. 22 e 23), a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”, e pode ser caracterizada superficialmente, como um enfoque mais analítico as técnicas contábeis, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Conforme Garrison & Noreen (2001, p. 15), “a contabilidade gerencial fornece informações essenciais segundo os quais as empresas são efetivamente geridas; ela destina essas informações a pessoas dentro das organizações”. Para Coronado (2006, p. 23) a missão da contabilidade gerencial é “coordenar a otimização do desempenho econômico visando ao crescimento da riqueza da empresa”.

É entendido e compreendido que a Contabilidade Gerencial engloba diversos recursos: humanos, físicos e financeiros, de modo que, integrados perfeitamente, contribuem para uma boa gestão da organização (RIBEIRO; TAVARES, 2017).

Assim, a partir das definições expostas, pode-se afirmar que contabilidade gerencial é uma forma de controle e gestão de uma empresa, contemplando um conjunto de elementos individuais condensados da contabilidade, responsável por um sistema de informações capaz de nortear o processo decisório para otimizar os resultados da organização (OLIVEIRA; BOENTE, 2012).

Dessa forma, contabilidade gerencial está voltada para os administradores da empresa, ela busca de forma válida e efetiva suprir as informações já existentes, gerando relatórios úteis para a tomada de decisões.

## 2.2 Contabilidade Gerencial como sistema de informação contábil

É notável em cada vez mais as empresas necessitam de maiores números de informações advindas de todos os ambientes com ela relacionados. Para isto, a utilização dos sistemas de informação contábil auxiliam no processo de agilidade na emissão de relatórios que auxiliarão no processo de tomada de decisão, disponibilizando informações oportunas e em tempo real.

Para Strassburg (2007 p. 35) “os conceitos de sistema de informação estão fundamentados em três elementos básicos e fundamentais para a obtenção do resultado esperado que são: entrada de dados, o processamento destes dados e a saída dos dados transformados (informação)”.

O Sistema de Informação Contábil será o encarregado do registro de todas as ocorrências realizadas pela empresa, organizando-as de acordo com as necessidades dos interessados nas informações elaboradas através dele.

Para Padoveze (2004, p. 67) “o Sistema de Informação Contábil são meios que o contador geral, o contador gerencial ou o *controller* utilizarão para efetivar a contabilidade e a informação contábil dentro da organização, para que a contabilidade seja utilizada em toda a sua plenitude”.

Isto tudo deverá ser realizado dentro do enfoque sistêmico, visualizando a empresa de cima, para incluir tudo o que interfere no negócio da empresa e vice versa, tudo aquilo que a empresa influencia para aqueles que têm alguma ligação direta ou indireta com ela.

O sistema de contabilidade gerencial é entendido como um subsistema do sistema de informações gerenciais e utiliza-se de sistemas integrados de gestão para gerar e comunicar informações (WAGNER; MOLL; NEWELL, 2011; ANGONESE; LAVARDA, 2017)

Segundo Coronado (2006, p. 42), “a forma de gerir a empresa, pode representar o seu sucesso ou fracasso. Por isso é notável relevância que as entidades possuam um sistema de gestão competente”.

Ressalva-se que o mundo dos negócios é competitivo e acirrado, tendo impacto direto no desenvolvimento das empresas que aperfeiçoaram seus sistemas de controle para enfrentar essa concorrência (OLIVEIRA; BOENTE, 2012). Nesse panorama, vislumbra-se a contabilidade gerencial, que é essencial e preponderante para desenvolver tais sistemas de controle (RIBEIRO; TAVARES, 2017).

Os gestores estão dispostos nos três níveis de gestão: estratégico, tático e operacional. Os responsáveis pelo fornecimento das informações deverão avaliar as necessidades de cada um, verificando desta forma o que deverá ser exposto para que esta não se torne enviesada, podendo causar prejuízos posteriormente.

Algumas das ferramentas que a contabilidade gerencial dispõe, sendo: Value Reporting, KPMG, Capital Intelectual, Value Based Management (VBM) e Economic Value Added (EVA), Performance Prism, Balanced Scorecard (BSC), Gerenciamento de Custos, Gerenciamento de Preço de Venda, Controles Internos, Segregação de Funções, Controles por Departamentos, Custeio Variável, Custeio por Absorção, Ponto de Equilíbrio, Critérios de Formação de Preços, Gestão e Análise de Orçamento. E outra com os sistemas de custeio que podem ser utilizados pela empresa.

## 2.3 Benefícios da utilização da Contabilidade Gerencial

O desenvolvimento de estratégias depende de informações que a contabilidade gerencial pode fornecer aos tomadores de decisões como a composição dos custos, estratégias para formação de preços nos serviços oferecidos, entre outras.

Um sistema da contabilidade gerencial é constituído por um conjunto de ferramentas gerenciais, algumas tradicionais, tais como o custeio por absorção, o custeio variável, as demonstrações contábeis, o orçamento, e outras contemporâneas, tais como o custeio e a gestão baseada em atividades, a análise do ciclo de vida do produto, a análise da cadeia de valor e custeio alvo, e que fornecem diversos tipos de informações (PANOSSO; CAMACHO; ESPEJO; ABBAS, 2017).

Para Oliveira (2005, p.36) a “contabilidade gerencial fornece as informações claras, preciosas e objetivas para a tomada de decisão”. Segundo Silva (2002, p.23) “Uma empresa sem Contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento”.

A contabilidade gerencial não é somente indicada para as organizações que visam lucro, pois elas também precisam organizar seus recursos, para atingir seus objetivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Informação contábil gerencial corresponde aos dados financeiros e operacionais sobre atividades, processos, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa (ATKINSON et al., 2000).

Segundo Pizzolato (2004, p. 195) “a contabilidade gerencial está voltada para a informação contábil que pode ser útil à administração, de forma adequada para assessorar nos processos decisórios”. O controle gerencial cumpre o papel organizacional de possibilitar que gestores influenciem o comportamento de outros membros organizacionais na direção de estratégias adotadas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Destarte, parece haver consenso de que se as empresas adotarem um sistema de controle gerencial integrado às suas estratégias de negócios, os relatórios gerados em cada uma destas etapas poderão proporcionar oportunidades aos gestores de estabelecerem suas estratégias de trabalho colocando a organização em destaque, considerando um cenário de grande competitividade (PANOSSO; CAMACHO; ESPEJO; ABBAS, 2017).

Para conseguir fornecer informações relevantes que auxiliem na tomada de decisões, a contabilidade gerencial deve estar adaptada à realidade de cada empresa. Esta tem se tornado uma eficaz ferramenta de gestão pois direciona os gerentes para levarem a organização a atingir suas metas.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Tipologia da pesquisa

Pesquisa descritiva, classificada como levantamento ou survey, sob a perspectiva quantitativa, foi realizado para verificar o nível de utilização e a aplicação da Contabilidade Gerencial nos hotéis da categoria luxo presentes no setor hoteleiro do município de Foz do Iguaçu – PR.

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos objetivos, como descritiva, a qual, segundo Gil (1999, p. 58) tem como objetivo descrever as características de determinada população. A população corresponde aos hotéis que são classificados, segundo a Prefeitura do Município de



Foz do Iguaçu como: luxo, superior, turístico e econômico. A pesquisa descritiva tem a função de identificar características do objeto de estudo, assim permite apresentar elementos que qualificam a pesquisa, seja por meio de narrativas ou explicações.

Quanto aos procedimentos, foi utilizado o método de levantamento ou *survey*, pois foram feitas coletas de informações dos integrantes que fazem parte do universo pesquisado. Para Beuren *et al* (2010 p. 85) “os dados referentes a esse tipo de pesquisa podem ser coletados com base em uma amostra retirada de determinada população”. Para Gil (1999 p. 70) “procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Desta forma,

### 3.2 Coleta e tratamento de dados

A existência de parâmetros de classificação dos hotéis deste município é deficitária. Primeiramente, a pesquisa tinha como intuito a segregação do ramo hoteleiro por estrelas, porém em contato com o sindicato do ramo hoteleiro, foi recebida a informação de que não possuem uma relação dos hotéis do município de Foz do Iguaçu classificados por estrelas. Desta forma, partiu-se para a relação disponibilizada pela Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, a qual apresenta 04 categorias, sendo: luxo, superior, turístico e econômico. Essa classificação tem como base o valor da diária média de cada hotel.

O município de Foz do Iguaçu dispõe em sua totalidade de 109 hotéis, conforme dados disponibilizados no site da Prefeitura da referida cidade, disposta da seguinte maneira: 17 hotéis na categoria luxo, 43 na superior, 37 no turístico e 12 na categoria econômica. Para coleta de dados foram selecionados os hotéis que fazem referência a categoria Luxo, um total de 17 hotéis. O questionário foi elaborado tendo como objetivo saber como e com que grau a contabilidade gerencial é utilizada pelos gestores das empresas antes da tomada de decisão e para novos investimentos.

Foram elaboradas 17 questões para caracterizar como foi feita a abertura da empresa, e sobre os serviços e relatórios contábeis que os hotéis utilizam no cotidiano. Foi feito contato com cada hotel por telefone, solicitando o e-mail do responsável. O questionário foi elaborado em *Google Docs* e foi enviado por e-mail para os representantes das empresas e para os responsáveis contábeis. Com o retorno dos questionários com as respectivas respostas, foram elaborados os gráficos e apresentados neste trabalho. Destaca-se que, para as análises, valeu-se de frequência absoluta e relativa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta etapa foram analisadas as 17 questões aplicadas via *e-mail*, por meio do questionário elaborado via *Google Docs*, o qual foi aplicado em 17 hotéis da categoria luxo do ramo hoteleiro da cidade de Foz do Iguaçu – PR.

A primeira questão tinha como objetivo saber qual o grau de escolaridade dos responsáveis pela abertura da empresa. Através das respostas obtidas, foi possível verificar que 47% possuem formação em Ensino Superior na área de Administração, Contabilidade, Economia

ou Direito, seguido por 29% de Ensino superior em outras áreas e 24% possuem Ensino médio. Nenhum assinalou que possui somente o ensino fundamental.

A questão dois tinha o intuito de saber se os gestores fizeram planejamento antes da abertura da empresa, visando identificar quais os pontos que levaram em consideração para ingressar no ramo hoteleiro. Foi identificado que 76% das empresas fizeram o planejamento e 24% não. As respostas com as ferramentas utilizadas pelos hotéis podem ser visualizadas através da TABELA 1.

TABELA 1 – Pontos considerados no planejamento anterior à abertura da empresa

Visão e missão da empresa	8	47%
Oportunidade do negócio	9	53%
Aspectos legais do negócio	7	41%
Definição do serviço a ser prestado	9	53%
Mercado-alvo (nicho de mercado)	10	59%
Vantagens competitivas	5	29%
Estrutura necessária para que a empresa iniciasse seu funcionamento	7	41%
Investimento necessário para o negócio	7	41%
Previsão de quantidade de funcionários	5	29%

FONTE: Questionário da pesquisa, elaborado pelos autores.

Dentre as alternativas, foi possível verificar que a maior parte das empresas levou em consideração o Mercado-alvo para abrir seu negócio, que é a parte da população que utilizaria os serviços da empresa. Em segundo lugar os entrevistados levaram em consideração a oportunidade de negócio, verificação de viabilidade para abertura do negócio, e a definição do serviço a ser prestado, ver se tem clientes que utilizam o serviço.

Depois foi a Visão e Missão da empresa, alguns dos entrevistados marcaram que levaram em consideração esta ferramenta, para abrir seu negócio. A missão seria a razão de ser da empresa, o porquê ela existe. A visão é o que a empresa tem em mente para projetos futuros e o que deseja seguir.

Foram levados em conta também, os aspectos legais da empresa, onde é necessário conhecer as leis que regem o segmento da empresa escolhida, a estrutura necessária para iniciar o funcionamento, verificar onde a empresa irá atuar, verificar o tamanho necessário para a empresa funcionar. E o investimento necessário, quanto os investidores precisam para abertura desta empresa.

Por fim, levaram em consideração as vantagens competitivas, com o ramo escolhido, verificar se é possível ter uma vantagem em relação aos concorrentes, e a previsão da quantidade de funcionários, quantos colaboradores será necessário para que a empresa funcione adequadamente.

A terceira questão objetivava saber a fonte dos recursos utilizados para a abertura da empresa. Por meio da TABELA 2 foi possível verificar que 71% dos administradores utilizaram recursos próprios (pessoal ou de alguém da família) para abertura do hotel, seguido de 53% que utilizaram recursos conseguidos com empréstimos em bancos, 29% dos entrevistados negociaram

prazo com seus fornecedores, utilizaram cartão de crédito ou ainda fizeram pagamento com cheques pré-datados. Dos investidores 18% conseguiram empréstimo com amigos para abertura do negócio, e 1% utilizou outro recurso do qual não está na lista.

A utilização de recursos próprios é a aplicação do capital social na organização através de um investimento por parte dos sócios. Em prazos com fornecedores deve-se considerar o ciclo financeiro, que é o tempo entre o pagamento aos fornecedores e o efetivo recebimento das vendas, quanto maior o prazo negociado com os fornecedores menor o ciclo financeiro da empresa. Com relação aos empréstimos bancários, cartão de crédito e cheques, e os empréstimos com amigos, deve ser levado em consideração a taxa de juros e o prazo para pagamento, porém, pode ser avaliado a alavancagem financeira, que pode ser entendida como a capacidade de trabalhar com recurso de terceiros.

Com relação aos empréstimos deve ter o cuidado de obedecer ao Princípio da Entidade, segundo o qual o patrimônio da entidade não se deve misturar com o dos sócios, pois às vezes os empréstimos/financiamentos são feitos em nome destes.

TABELA 2 – Fonte dos recursos utilizados para a abertura da empresa

Recursos próprios (pessoais ou da família)	12	71%
Empréstimos bancários	9	53%
Negociou prazos com fornecedores	5	29%
Cartão de crédito ou cheque pré-datado	5	29%
Empréstimo com amigos	3	18%
Outros	1	6%

FONTE: Questionário da pesquisa, elaborado pelos autores.

A quarta questão pretendia saber quem participa das decisões nas empresas. Sete dos hotéis entrevistados, que corresponde a 41%, responderam que as decisões gerenciais são tomadas por parte dos sócios e outra parte dos sócios cuida dos processos internos. Seis hotéis (35%) responderam que as decisões são tomadas de forma colegiada entre todos os sócios, e apenas 4 hotéis (24%), afirmaram que apenas um sócio é responsável pela tomada de decisão.

A quinta questão tinha como objetivo saber como os administradores questionados estabeleceram os preços das diárias dos hotéis. As respostas obtidas podem ser visualizadas através da TABELA 3. A maioria que corresponde a 53% levou em consideração os custos que terão durante o funcionamento do negócio e o lucro pretendido, na hora de definir os preços. Uma parte que corresponde a 24% informou que definiu os preços seguindo sugestão dos fornecedores, 18% levaram em consideração o valor dos concorrentes e 6% apenas marcaram a opção outros.

Alguns pontos são necessários antes da definição do preço. Um deles é **avaliar a sensibilidade dos consumidores ao preço**, nesse caso é necessário verificar a percepção de preço dos clientes em relação aos concorrentes. **Analisar a estrutura de custos internos**, verificar se é possível diminuir os custos para ter um melhor preço a oferecer. **Analisar estratégias e custos da concorrência** é preciso entender as técnicas dos concorrentes, o que eles pretendem fazer e o que eles levam em consideração para definir os preços. **Integrar dados para evitar que o declínio de preços tenha resultados indesejáveis**, se a empresa tem custos fixos muito altos, diminuir o preço acaba trazendo resultado indesejável. (CRESSMAN, 2002).



TABELA 3 – Forma de estabelecimento dos preços das diárias

Em função dos custos e do lucro pretendido	9	53%
Em função do valor praticado pelos concorrentes	3	18%
Por indicações ou sugestões de fornecedores	4	24%
Apenas em função dos custos	0	0%
Outros	1	6%

FONTE: Questionário da pesquisa, elaborado pelos autores.

A questão número 6 tinha o objetivo de saber se a empresa realizava um controle de sazonalidade nas hospedagens, por ser uma empresa que trabalha com altas e baixas temporadas. As respostas obtidas foram que 82% dos hotéis fazem um controle e 18% não fazem nenhum controle de sazonalidade. A sazonalidade deve ser analisada desde o início do projeto do hotel para evitar problemas futuros em épocas consideradas de baixa temporada, pois existem áreas onde o turismo é explorado somente durante uma parte do ano (CASTELLI, 1987).

Para verificar se a contabilidade dos hotéis era feita internamente ou por escritório terceirizado foi feita a questão 7. Na qual foi possível verificar que 71% fazem a contabilidade de forma interna e 29% contratam um escritório para prestar esse serviço.

A questão de número 8 tinha como objetivo saber quais serviços são prestados pela contabilidade ou pelo escritório contratado. As respostas obtidas podem ser verificadas através da TABELA 4 a contabilidade que é a mais utilizada, 71%, são as demonstrações que podem ser fornecidas através da contabilidade em si.

Com 53% são prestados serviços na área de departamento pessoal, setor que cuida de tudo relacionado aos funcionários, a parte fiscal e tributária, o que a empresa precisa em relação ao pagamento de tributos e obrigatoriedade com o fisco. A assessoria contábil, 47%, é quando o contador auxilia os gestores com informações contábeis e tirando suas dúvidas.

Com 41% é a parte da legalização da empresa, a abertura e início de funcionamento. A certificação digital é prestada em 29% dos hotéis entrevistados, a qual facilita muito para as empresas, pois pode ser feito através da internet, com a assinatura digital.

A projeção de fluxo de caixa onde é possível fazer um planejamento por meio de entradas e saídas de recursos no caixa da empresa, e o planejamento tributário é uma forma de diminuir o pagamento de tributos fiscais, ambos foram assinalados com 18%.

Obtiveram 12%, Análise de indicadores, determinação de custos padrões, que é verificar e determinar os custos para saber o quanto irá gastar com isso, e elaboração do orçamento, que é um planejamento dos gastos e receitas, o qual é muito importante para um bom rendimento da empresa.

TABELA 4 – Serviços prestados pela contabilidade ou pelo escritório contratado pelo hotel

Assessoria Contábil	8	47%
Contabilidade	12	71%
Certificação Digital	5	29%
Departamento de Pessoal	9	53%

Fiscal e Tributário	9	53%
Legalização	7	41%
Projeção do Fluxo de Caixa	3	18%
Análise de Indicadores	2	12%
Cálculo do Ponto de Equilíbrio	1	6%
Determinação de Custos Padrões	2	12%
Planejamento Tributário	3	18%
Elaboração do Orçamento e Controle Orçamentário	2	12%
Outros	0	0%

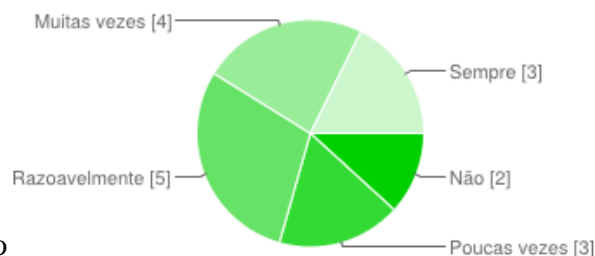
FONTE: Questionário da pesquisa, elaborado pelos autores.

A questão 9 objetiva saber que grau de importância, as informações que a contabilidade gera, tem na hora da tomada de decisão por parte dos administradores. Foi verificado que 47% dos administradores consideraram o grau de importância médio, 35% consideram alto e 18% consideram baixo.

A questão 10 almejava saber quanto os administradores utilizam das informações contábeis para tomar decisões. De acordo com o GRÁFICO 1 é possível visualizar as respostas dos 17 hotéis aos quais foi enviado o questionário, e perceber que a maioria utiliza razoavelmente as informações que a contabilidade pode gerar antes de tomar as decisões. Ressalta-se que a frequência apresentada, é com base na percepção que os gestores tiveram no momento do questionamento.

**GRÁFICO 1 – Frequência de utilização das informações contábeis para tomada de decisões**

Não	2	12%
Poucas vezes	3	18%
Razoavelmente	5	29%
Muitas vezes	4	24%
Sempre	3	18%



FONTE: Questionário da pesquisa, elaborado

Na questão 11, foram oferecidas três opções de demonstrações contábeis para verificar quais as empresas costumam utilizar, podendo ter mais de uma resposta. As respostas obtidas podem ser observadas através da TABELA 5, onde o Balanço Patrimonial é utilizado em 82% dos hotéis, a Demonstração do Resultado do Exercício é usada em 71% e a Demonstração do Fluxo de Caixa é utilizada em 65% das empresas hoteleiras.

**TABELA 5 – Demonstrações contábeis utilizadas pelos gestores**

Balanço Patrimonial	14	82%
Demonstração do Resultado do Exercício	12	71%

FONTE: Questionário da pesquisa, elaborado pelos autores.

A questão número 12 tinha o intuito de verificar se os hotéis fazem o controle do fluxo de caixa, e com que frequência isso é realizado. Com as respostas obtidas foi verificado que 47% dos hotéis pesquisados fazem esse controle mensal, 41% fazem o controle diariamente e 12% fazem semanalmente. De acordo com Zdanowicz (2004, p.19) “O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período”. O controle de fluxo de caixa é um instrumento de fundamental importância para o administrador, pois por meio deste, torna-se possível avaliar a posição real da empresa em determinado momento.

A questão 13 tinha a intenção de indagar se a contabilidade gerencial é utilizada nas empresas questionadas. As que utilizam esse serviço correspondem a 76%, que são 13 empresas, e apenas 4 empresas responderam que não utilizam essa ferramenta. Das empresas que não utilizam, não identificaram o porquê da não utilização, apenas marcaram a alternativa Outros.

Na questão de número 14, o objetivo era saber se consta um atendimento sobre a contabilidade gerencial prestado pelo escritório contábil ou pela contabilidade interna. Das respostas, 70% das empresas informaram que sim e 30% responderam que não.

A questão 15 pretendia verificar com que frequência os administradores dos hotéis procuravam os serviços na área de contabilidade gerencial. Por meio das respostas obtidas, observou que 71% dos hotéis utilizam com uma frequência média, 24% respondeu que utilizam pouco, e 6% que utilizam muito.

Na questão 16 foram dispostas várias opções de ferramentas da contabilidade gerencial, para os administradores marcarem quais são utilizadas pela empresa. Por intermédio da TABELA 6, é possível verificar as respostas obtidas.

TABELA 6 – Ferramentas da Contabilidade Gerencial utilizadas pelos hotéis

<i>Value Reporting</i>	2	12%
KPMG	3	18%
Capital Intelectual	4	24%
<i>Value Based Management (VBM) e Economic Value Added (EVA)</i>	3	18%
<i>Performance Prism</i>	0	0%
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	5	29%
Gerenciamento de Custos	6	35%
Gerenciamento de Preço de Venda	4	24%
Controles Internos	6	35%
Segregação de Funções	2	12%
Controles por Departamentos	3	18%
Custeio Variável	1	6%
Custeio por Absorção	0	0%
Ponto de Equilíbrio	3	18%

Critérios de Formação de Preços	7	41%
Gestão e Análise de Orçamento	8	47%
Outros	1	6%

FONTE: Questionário da pesquisa, elaborado pelos autores.

A questão 17 tinha como objetivo saber qual(is) o(s) sistema(s) utilizado(s) pela empresa, dentre as alternativas oferecidas. A TABELA 7 demonstra as respostas obtidas pelos administradores.

TABELA 7 – Sistemas de custeio utilizados pelos hotéis

Custeio Variável	7	41%
Custeio por Absorção	5	29%
Custeio Padrão	6	35%
Outros	0	0%

FONTE: Questionário da pesquisa, elaborado pelos autores.

Através das respostas obtidas, foi possível inferir que mesmo não sendo obrigado pelo fisco, o custeio variável é bastante utilizado pelos administradores dos hotéis, sendo ele um eficiente sistema gerencial para as empresas.

#### 4.2 Análises das relações entre respostas

Foi possível observar, por meio da questão nº 15, que 70% dos hotéis entrevistados procuram se utilizar dos serviços de contabilidade gerencial fornecidos por seus escritórios de contabilidade ou contabilidade própria. Porém, conforme questão nº 09, apenas 47% dos hotéis consideram mediano o grau de importância das informações que a contabilidade gera, antes da tomada de decisão. Por meio destes fatos, é possível inferir que há um vasto campo o qual se pode explorar dos serviços relacionados a gestão, que a contabilidade gerencial pode oferecer.

Em observância à questão nº 9 apenas 35% dos entrevistados consideram alta a importância das informações que a contabilidade gera, antes da tomada de decisão. Pela questão 10 foi possível verificar quantos administradores de hotéis realmente utilizam as informações contábeis para tomar decisões, foi percebido que a maioria dos hotéis, sendo 29%, utiliza razoavelmente e 18% utiliza sempre, porém 12% dos entrevistados diz não utilizar. Ressalta-se que a frequência apresentada, é com base na percepção que os gestores tiveram no momento do questionamento.

Relacionando o apresentado anteriormente apesar de 70% dos respondentes informarem que procuram se utilizar dos serviços de contabilidade gerencial fornecidos por seus escritórios de contabilidade ou contabilidade própria, apenas 29% realmente consideram as informações contábeis para tomar decisões.

Com as respostas obtidas pela questão 13 foi possível inferir que 76% das empresas utilizam a contabilidade gerencial e 24% das empresas não utilizam, o que pode ser visto também pela questão 14, a qual demonstra que a maioria, seja de escritório contábil ou de empresa

terceirizada, fornece atendimento sobre isso. E através da questão 16 foi possível identificar quais ferramentas da contabilidade gerencial são mais utilizadas pelos administradores dos hotéis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo verificar a utilização da contabilidade gerencial no ramo hoteleiro de Foz do Iguaçu – PR. A amostra foram 17 hotéis da categoria luxo, conforme especificação no site da prefeitura, que se prontificaram a responder o questionário *on-line*.

Para atender os objetivos foi elaborado um questionário com 17 questões que foram enviados por *e-mail* para os dezessete hotéis participantes. Uma das questões abordava sobre algumas das ferramentas que a contabilidade gerencial dispõe, sendo: Value Reporting, KPMG, Capital Intelectual, Value Based Management (VBM) e Economic Value Added (EVA), Performance Prism, Balanced Scorecard (BSC), Gerenciamento de Custos, Gerenciamento de Preço de Venda, Controles Internos, Segregação de Funções, Controles por Departamentos, Custeio Variável, Custeio por Absorção, Ponto de Equilíbrio, Critérios de Formação de Preços, Gestão e Análise de Orçamento. E outra com os sistemas de custeio que podem ser utilizados pela empresa.

As questões tinham por objetivo saber sobre a caracterização da empresa e como é utilizada a contabilidade gerencial dentro da organização, pois esta é um conjunto de informações que complementam as informações financeiras e auxiliam na tomada de decisão.

Através de uma das questões foi possível verificar quais das ferramentas da contabilidade gerencial os administradores fazem uso para benefício e controle da empresa. Dentre as ferramentas da contabilidade gerencial, dispostas anteriormente, foi possível inferir que as mais utilizadas foram: a gestão e análise do orçamento, seguida pelo critério de formação de preço, gerenciamento de custos e controle interno. A partir disso, pode-se observar que os gestores possuem sistemas de controle, fazem uma projeção dos ganhos para elaboração orçamentária pensando na melhor forma de gerir os custos, e criam critérios de formação de preço, pois neste mercado competitivo, a elaboração de estratégia é muito importante para sair na frente dos concorrentes, e para a elaboração destas é de suma importância a utilização das informações que a contabilidade gerencial fornece.

Foi possível inferir que mesmo com uma grande quantidade de usuários das informações contábeis, não são todos que consideram alta a importância destas informações e realmente as utilizam na tomada decisão, apesar que a maioria dos respondentes informou que os escritórios terceirizados ou contabilidade interna, fornece atendimento relacionado à contabilidade gerencial.

Através do questionário foi verificado que a contabilidade gerencial nesta categoria de hotel é bastante utilizada. Os profissionais deste ramo têm conhecimento sobre a importância dessa utilização, por meio das ferramentas da contabilidade é possível avaliar se os serviços estão sendo realizados de maneira eficaz e se o investimento está gerando o retorno esperado, e através das demonstrações contábeis pode-se verificar a situação financeira e econômica da empresa.

Visando os benefícios que a contabilidade gerencial propõe aos administradores, como informações relevantes e oportunas, e a importância do tema desta pesquisa, recomendam-se estudos sobre o mesmo realizando pesquisas mais aprofundadas.

Como sugestões gerenciais, apesar da frequência no aparecimento das ferramentas da contabilidade gerencial às organizações hoteleiras, proporcionalmente as organizações tem pouco utilizado. Verifica-se a implicação prática e gerencial encontrada pela pesquisa, que mostra que as organizações hoteleiras poderiam se utilizar deste arcabouço ferramental, visando melhor



gestão, com consequente tomada de decisão com menos risco, mais acertada, derivando em melhor resultados.

## REFERÊNCIAS

ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. Fatores para a implementação da mudança em sistemas de contabilidade gerencial. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 36, n. 1, p. 139-154, 2017.

ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay.. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

ATKINSON, Anthony *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Competências da Função de Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 2, p. 57-73, 2017.

CARDOSO, Jaqueline *et al.* ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS NO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS EM UM HOTEL EXECUTIVO. **Revista eletrônica Ciências da Administração e Turismo**, v. 5, n. 1, p. 42-56, 2017.

CARVALHO, A. J.; PIERRI JUNIOR, M. A.; LUNKES, R.; GASPARETTO, V. Contabilidade Gerencial: Um Estudo Bibliográfico nas Principais Revistas Internacionais de Contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 155-174, 2016.

CASTELLI, Geraldo. **O hotel como empresa**. Porto Alegre: Sulina, 1987.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Atlas, 2006.

CORREA, Marcela Kruger; SOUZA, Mariângela Alice Pieruccini. **A Construção da Vocação Turística para o município de Florianópolis**. Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo v.5, n.1, p. 23 - 41, Jan/Jun, 2017

CRESSMAN Jr, George E. **A definição de preço na prática**, 2002. Disponível em:<<http://professor.ucg.br/siteDocente/admin/arquivosUpload/5976/material/A%20defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20pre%C3%A7o%20na%20pr%C3%A1tica.pdf>>. Acesso em 19 Set 2014.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. LTC, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS. Sergio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, V. A. *et al.* Application of a strategic map in the management of a dairy property in Paraná: the case of the farm Iguazu" Star Milk". **Acta Iguazu**, v. 3, n. 3, p. 113-130, 2014.

MARTINS, V. A. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.

OLIVEIRA, E. K. F.; BOENTE, D. R. Análise bibliométrica da produção científica recente sobre contabilidade gerencial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 199-212, 2012.

OLIVEIRA, Marilisa Montoani de. **Contabilidade gerencial: a aplicação na Gestão de microempresas e empresas de pequeno porte**. 2005. 71f. Monografia. Universidade de Taubaté. 2005.

PADOVEZE. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5 Ed. São Paulo: Atlas S.a, 2007.

PADOVEZE. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PANOSSO, A.; CAMACHO, R. R.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; ABBAS, K. Influência das Ferramentas de Controle Gerencial no Desempenho: Estudo Empírico em Empresas Industriais Paranaenses. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 36, n. 2, p. 1-17, 2017.

PIZZOLATO, Nélo Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

RIBEIRO, H. C. M.; TAVARES, V. C. M. Comportamento e Particularidades da produção acadêmica do tema “Contabilidade Gerencial” divulgada na base de dados do ISI WEB of Science Core Collection de 1985 a 2014 . **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, n. 1, p. 5-29, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**. 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

STRASSBURG, Udo et al. A Importância do sistema de informação contábil como fonte de informações para tomada de decisões. **VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, Cascavel, PR, 2007**.

WAGNER, E. L.; MOLL, J.; NEWELL, S. Accounting logics, reconfiguration of ERP systems and the emergence of new accounting practices: a sociomaterial perspective. **Management Accounting Research**, n. 22, p. 181-197, 2011.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2017 BRAZIL 2017. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/brazil2017.pdf> Acessado em 17/08/2017

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.