

## **Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta: Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**

---

**Matheus Lins Lopes**

Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

Diretor Executivo

Rua Jacó Velosino, 290. 8º Andar. Casa Forte. Recife/PE. CEP: 52.061-410

*E-mail:* matheus.linslopes@hotmail.com

**Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos**

Pós-Doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - USP

Professora da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Rua Tito Lívio Soares, 280. Poço da Panela. Recife/PE. CEP: 05.468-060

*E-mail:* ana.svasconcelos@ufpe.br

**Jeronymo José Libonati**

Doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - USP

Professor na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Avenida dos Economistas. Cidade Universitária – Recife/PE. CEP: 50.740-580

*E-mail:* jeronymo.libonati@ufpe.br

**Carlos Cristiano Poltronieri**

Doutorado em Controladoria e Finanças pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Rua da Consolação, 930. Consolação. São Paulo/SP. CEP: 01.302-907

*E-mail:* carlos.poltronieri@mackenzie.br

### **RESUMO**

Este estudo busca aplicar uma metodologia de controle gerencial focando em custos e apoiado na metodologia do custo meta para avaliar o planejamento dos lucros de uma empresa do setor hoteleiro. Trata-se do método indutivo e o estudo classifica-se, quanto ao objetivo, como exploratório e descritivo. Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, esta pesquisa utilizou documentos de dados primários com uma empresa do segmento hoteleiro, que faz parte de uma rede que conta atualmente com 4 hotéis, 2 restaurantes e 1 *beach club*, pelo critério de escalabilidade em rede. Tem-se como implicação prática diminuir o risco de não gerir o negócio por não conhecer com exatidão a composição do custo, elaborar projeções e ações de melhorias dos resultados, no nível estratégico, utilizando indicadores financeiros e econômicos. Como originalidade, esta pesquisa desenvolveu um artefato para avaliação dos impactos na tomada de decisão dos gestores de empresas do segmento hoteleiro de luxo. Constatou-se que o modelo construído apresentou uma assertividade acima de 95% para o cálculo do EBITDA.

Palavras-chave: Gestão de Custos. Gerenciamento da Lucratividade. Custo Meta.

**Cost management for profitability management supported by the target costing methodology: A study in a luxury hotel in Fernando de Noronha - PE**

**ABSTRACT**

This study aims to apply a managerial control methodology by focusing on costs, as supported by the target costing methodology in order to evaluate the profit planning of a company in the hotel sector. It was meant to be an inductive method study, and according to its objective, as an exploratory and descriptive one, too. Regarding the technical data collection procedures, this research used primary data documents from a company in the hotel sector, which is part of a network currently consisting of 4 hotels, 2 restaurants, and 1 beach club, based on a network scalability criteria. The practical implication is to reduce the risk of mismanaging the business due to not accurately knowing the cost composition, developing projections and improvement actions at the strategic level, with the right use of financial and economic indicators. In terms of originality, this research developed an artifact for assessing the impact on decision-making by managers in luxury hotel sector companies. It was found that the constructed model showed an accuracy above 95% for the calculation of EBITDA.

Keywords: Cost Management. Profitability Management. Target Costing.

**Gestión de costos para la gestión de rentabilidad apoyada en la metodología de costo meta: un estudio en un hotel de lujo en Fernando de Noronha-PE**

**RESUMEN**

Este estudio busca aplicar una metodología de control gerencial enfocada en costos y apoyada en la metodología del costo meta para evaluar la planificación de los beneficios de una empresa del sector hotelero. Se trata de un método inductivo y el estudio se clasifica, según su objetivo, como exploratorio y descriptivo. En cuanto a los procedimientos técnicos de recolección de datos, esta investigación utilizó documentos de datos primarios de una empresa del sector hotelero, que forma parte de una red que actualmente cuenta con 4 hoteles, 2 restaurantes y 1 beach club, según el criterio de escalabilidad en red. La implicación práctica es reducir el riesgo de mala gestión del negocio por no conocer con exactitud la composición del costo, elaborar proyecciones y acciones de mejora a nivel estratégico, utilizando indicadores financieros y económicos. Como originalidad, esta investigación desarrolló un artefacto para evaluar el impacto en la toma de decisiones de los gestores de empresas del sector hotelero de lujo. Se constató que el modelo construido mostró una precisión superior al 95% para el cálculo del EBITDA.

Palabras clave: Gestión de Costos. Gestión de Rentabilidad. Costo Meta.

## **1 INTRODUÇÃO**

A globalização criou um ambiente dinâmico e competitivo que tem reduzido progressivamente as margens de lucro das empresas hoteleiras, ameaçando sua sobrevivência (Arbelo, Pérez-Gómez, & Arbelo-Pérez, 2017). Esta redução das margens está diretamente relacionada ao planejamento e controle dos recursos pela gestão hoteleira. Nesse cenário, as empresas precisam adotar medidas para estabilização e recuperação, aliviando a pressão operacional e protegendo empregos (Barbosa, Coelho, Motta, Guimarães & Guimarães, 2020). Tais medidas incluem crédito facilitado, diferimento de tributos, flexibilização dos contratos de trabalho e uma gestão especializada que se ajuste às condições de mercado (Dysarz, 2013).

A consolidação da marca e a obtenção de lucros são fundamentais para a sobrevivência das empresas hoteleiras, além da adoção de uma gestão estratégica eficaz para alcançar os objetivos empresariais (Morais, Jardim, Silva & Alves, 2018). Dentro desse contexto, a estratégia de preços emerge como um fator crucial para garantir a competitividade e a sustentabilidade do negócio. A gestão estratégica de custos permite aos administradores obter uma visão mais realista e um meio aprimorado para gerenciar os custos, possibilitando a concorrência em mercados altamente competitivos através da redução de custos (Lizote, Teston, Vitali & Noval, 2020).

Pesquisas anteriores abordam a gestão e controle de custos no setor hoteleiro. Enz, Potter e Siguaw (1999) destacam que as empresas hoteleiras frequentemente ampliam seu público-alvo por meio da oferta de mais serviços e produtos, o que, por sua vez, impacta os custos. Lima, Egito e Silva (2004) observaram que, apesar do reconhecimento da importância das informações sobre custos pelos gestores de hotéis no Nordeste, ainda há uma necessidade de ferramentas adequadas para fornecer essas informações, o que poderia aumentar a competitividade dos hotéis.

A seleção e oferta de serviços em um hotel são ferramentas competitivas cruciais que ajudam a diferenciar as propriedades da concorrência (Reisinger, Kandampully, Mok, & Sparks, 2001). Portanto, o desafio é definir e controlar as atividades e amenidades mais benéficas para a organização hoteleira (Stringam, 2008), utilizando controles gerenciais adequados.

Este estudo tem como objetivo aplicar uma metodologia de controle gerencial focada em custos, utilizando a abordagem do custo meta, para avaliar o planejamento dos lucros em uma empresa do setor hoteleiro, tendo em vista uma lacuna existente na utilização de tal artefato em empresas do mesmo setor, principalmente para empresas de hotelaria de luxo.

Como uma contribuição em tecnologia social, este estudo propõe um Sistema de Controle de Gestão Econômica e Financeira baseado em Custos, desenvolvido em uma planilha *Excel*. Esse sistema permite identificar o custo médio histórico, atribuir um custo meta considerando o preço de mercado e a margem de lucro desejada, e oferece suporte no planejamento financeiro e na elaboração de orçamentos anuais. Além disso, facilita a comparação entre resultados orçados e reais, permitindo a identificação de riscos operacionais (L.A. Rodrigues, Braun, Mirek, de Carvalho & Fengler, 2014) e apoiando a tomada de decisões.

O custo meta, dentro da gestão estratégica de custos, deve ser visto não apenas como um valor a ser alcançado, mas como uma ferramenta para promover melhorias contínuas na cadeia de valor e melhorar as projeções de resultados. A aplicação deste sistema visa aumentar a competitividade dos hotéis, possibilitando um planejamento mais eficaz e controles adequados, o que contribui para o aprimoramento do desempenho e mitigação de riscos de insucesso no negócio. As contribuições se concentram em aspectos práticos aplicados ao caso, bem como uma contribuição teórica, especialmente no que tange a utilização de tal instrumento de controle gerencial no segmento hoteleiro, através do estudo de caso em um hotel em Fernando de Noronha, tendo em vista a competitividade local do sistema hoteleiro na região e o balizamento local de preços por concorrentes e mercado local.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Processo de Precificação**

O processo de precificação vem sofrendo ajustes com a implementação de novas tecnologias de forma que, os preços são ajustados em tempo real e disponibilizados aos clientes por meio da *internet*, isso facilita o processo de lidar com diferentes elasticidades de demandas e restrições de capacidade, também

conhecidas como gargalos, ou seja, etapas ou processos em sua operação que são mais lentos que os demais (Abrate & Viglia, 2016). Nesse cenário incerto, o papel da precificação é maximizar os lucros, capturando as melhores oportunidades e avaliações pelo consumidor, sendo a precificação uma base para avaliação de eficiência de custos diante do que os hóspedes estão dispostos a pagar (C. L. da Silva, 1999), ou seja espera-se que o valor percebido pelo cliente por meio do preço seja superior aos custos.

A precificação pode ser explorada como uma vantagem competitiva e na busca pela perpetuação do negócio, gerando lucratividade e rentabilidade (Bruni & Famá, 2012). Todavia, através do que se pode verificar na prestação de serviços realizada no segmento de hotelaria e, portanto, fruto da experiência prática do primeiro autor como consultor de empresas hoteleiras, a precificação é elaborada tendo como base um índice de ajuste “aleatório” escolhido pelo responsável na empresa, normalmente o empresário, e aplicado diretamente sobre o valor de custo do produto ou serviço, ou seja, utiliza-se do processo de *mark-up* sobre os custos (Oyadomari, Mendonça Neto, Lima, Nisiyama & Aguiar, 2018).

É relevante ressaltar que a precificação vai além de uma definição de preço para um produto ou serviço, mas que influencia a competitividade, portanto examinar os custos e estabelecer a metodologia que melhor se adapta na formação do produto ou serviço é um grande diferencial competitivo (Dubois, Kulpa, & Souza, 2019). Os serviços da hotelaria, principalmente a hospedagem, apresentam um alto nível de flutuação da demanda e como os produtos A&B (Alimentos & Bebidas), utilizados nas pensões, refeições e eventos oferecidos nos hotéis, são perecíveis isso agrava ainda mais a capacidade de manter uma operação lucrativa. A execução, entrega e demanda ocorrem todas ao mesmo tempo e um apartamento não ocupado torna-se uma receita perdida e não recuperável, além dos custos não evitáveis (Leitão & da Silva, 2006). Corroborando com essa questão, J. D.G. da Silva, Caldas e Caldas (2006), destacam que o preço de um serviço deve abranger todos os fatores de sua composição e, portanto, o custo total deveria ser repassado aos preços, mas com o agravante da incerteza da demanda o desafio se torna mais complexo.

No segmento hoteleiro, a definição do preço, encontrada na prática, pode ser fruto da intuição do administrador, ou ainda informações do mercado como a

concorrência, por tentativa e erro, baseada na capacidade de compra do cliente, ou ainda pelo cálculo do custo. Para Chon e Sparrowe (2003), o preço da hospedagem será determinado parte pelas análises das reservas passadas, das tarifas, dos cancelamentos, e parte pelo preço do mercado em busca da maximização dos lucros obtendo taxas mais competitivas e um maior índice de ocupação. Por isso a gestão de custos de hotelaria poderá apoiar o administrador a não ter um custo mais alto que o preço da diária praticado pelo mercado, o que poderia ocasionar a descontinuidade do hotel.

## **2.2 Custo Meta Objetivado e Margem Objetivada**

A gestão estratégica do custo, contudo, deve buscar o custo ótimo no momento de seu planejamento, tomando as medidas pertinentes para alcançá-lo, antes mesmo de sua execução. O custo ótimo, na forma da melhor utilização dos recursos à disposição, denomina-se custo meta. Segundo Araújo, Marques e Silva (2001), apesar de constantemente estar associado ao setor industrial, há possibilidade de aplicação do custo meta em empresas de serviços, uma vez que o custo meta, tal como outras práticas e filosofias de gestão, estão atrelados ao contexto específico, não é surpreendente ver variações na prática (Feil, Yook, & Kim, 2004).

Nesse sentido, Shank e Fisher (1999) afirmam que o custo meta passa pela gestão estratégica de custos onde as empresas querem identificar o custo máximo que um produto/serviço pode assumir para o atingimento do retorno desejado, dado o preço estimado e predefinido pelo próprio mercado. Definidos, pois, o preço de venda e a margem de lucro desejada, pode-se calcular o custo meta, que nada mais é do que a diferença entre as variáveis anteriormente apresentadas.

A formação do custo meta pode ser constituída em 6 etapas que representam um plano de trabalho padrão, uma estrutura para treinamento e implementação, sendo: o estabelecimento do preço-alvo de mercado, estabelecimento da meta e margem de lucro, cálculo do custo provável, estabelecimento do custo meta, atingimento do custo meta e busca constante por reduções de custo uma vez iniciado o processo (Amara, 1998).

Conforme Araújo, Marques e Silva (2001), os custos dos produtos são formados em função do preço que o mercado está predisposto a pagar por eles e não

o contrário, quando os custos definem os preços a serem praticados pela empresa. Desse modo, Shank e Fisher (1999) afirmam que o custo meta passa pela gestão estratégica de custos onde as empresas querem identificar o custo máximo que um produto/serviço pode assumir para o atingimento do retorno desejado, dado o preço estimado e predefinido pelo próprio mercado. Definidos, pois, o preço de venda e a margem de lucro desejada, pode-se calcular o custo meta, que nada mais é do que a diferença entre as variáveis anteriormente apresentadas. Dessa forma, o cálculo está representado na equação abaixo:

$$(i) \quad \text{Custo Meta} = \text{Preço Definido} - \text{Margem de Lucro Esperado}$$

Sendo assim, o estudo de Cooper e Slagmulder (1999) define o custo meta como uma consequência da diligência com o gerenciamento da margem de lucratividade futura de uma empresa. O custo meta desenvolve um enfoque tanto para a redução de custos como para o controle de custos se comparados com o custo realizado. Sendo assim, uma outra característica do custo meta é que ele pode ser utilizado como monitoramento do custo real de um produto/serviço (Araújo, Marques, & Silva, 2001).

### **2.3. Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio no Setor Hoteleiro**

A margem de contribuição total, na hotelaria, está atrelada com frequência na base de unidades habitacionais (UHS) do hotel, sendo a quantia de receita que se mantém subtraídos os custos e despesas variáveis. Já a margem de contribuição unitária representa a diferença entre o preço unitário da diária e os custos e despesas variáveis por apartamento e, portanto, aponta para a possibilidade de que, a cada diária vendida, o hotel poderá lucrar ou perder um certo valor. O resultado dessa fórmula identifica a quantia com que cada apartamento/unidade hoteleira “contribui” para cobrir as despesas fixas e, multiplicada por todas as diárias comercializadas, conseqüentemente, para o lucro apurado no período. O cálculo da margem de contribuição, elaborado por meio de equações, apresenta três tipos: (i) margem de contribuição unitária, (ii) margem de contribuição total e (iii) margem de contribuição em percentual (Leone, 2009).

A margem de contribuição pode ser representada pelas seguintes fórmulas:

$$(i) \quad MCu = PVu - CDVu$$

[MCu = Margem de Contribuição unitário; PVu = Preço de Venda unitário; CDVu = Custos e Despesas Variáveis unitários]

$$(ii) \quad MCt = MCu * Apartamentos$$

Ocupados no período

[MCt = Margem de Contribuição total]

$$(iii) \quad MC \% = MCu / PVu$$

[MC % = Percentual de Margem de Contribuição]

Assim, a margem de contribuição unitária, que é a diferença entre o preço unitário de venda e os custos e despesas variáveis por unidade produzida, mostra quanto a empresa ganha por unidade vendida. Multiplicar a margem por unidade pelo volume real de vendas dá a margem total. Em complemento, a análise da margem de contribuição, uma das informações relevantes para a tomada de decisão do gestor hoteleiro, é saber o nível de ocupação no qual as receitas totais são iguais aos custos e despesas totais (fixos e variáveis). Essa visão informacional auxilia o gestor a orientar o departamento comercial, além de apoiar todo o time no alcance das metas. O ponto de equilíbrio, assim sendo, apresenta a relação em que o volume de atividade produz receitas iguais aos custos e despesas totais. Nesse volume de atividade ou nível de ocupação, o hotel não registrará lucro nem prejuízo (Lunkes, 2004).

O ponto de equilíbrio pode ser representado pelas seguintes fórmulas:

- (i) Ponto de equilíbrio em quantidade (diárias) = Custos e Despesas Fixas Totais / MCu, objetiva determinar a quantidade mínima de unidades ocupados no hotel.
- (ii) Ponto de equilíbrio em valor = Custos Fixos Totais / MC%, mais utilizados em operações com muitos tipos de unidades.

No segmento hoteleiro, segundo Lunkes (2004), os principais pontos em que a melhoria dos processos de negócios é necessária dizem respeito aos custos das atividades, à qualidade dos serviços e ao tempo necessário para a implementação das atividades. Algumas análises devem ser feitas ao nível do custo das atividades e do valor que acrescentam ao serviço prestado. E assim avaliar as oportunidades através das informações obtidas com o fluxo de dados avaliados e organizados.

A adoção do custo meta e da análise da margem de contribuição traz contribuições significativas para a gestão estratégica de serviços, especialmente na hotelaria. Com o custo meta definido como a diferença entre o preço de venda e a margem de lucro desejada, as empresas passam a ter um foco maior na busca por uma utilização ótima dos recursos, atuando preventivamente na redução e controle dos custos. Simultaneamente, a mensuração da margem de contribuição, tanto unitária quanto total, permite avaliar o impacto de cada diária na cobertura dos custos fixos e variáveis, orientando a tomada de decisão no sentido de atingir o ponto de equilíbrio e, assim, promover a lucratividade operacional de forma sustentável.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa e Abordagem Metodológica**

Esta pesquisa foi aplicada com método indutivo, classifica-se quanto ao objetivo como exploratória e descritiva (W.C. Rodrigues, 2007), tendo em vista a utilização de estudo de caso em apenas uma empresa. A forma de abordagem deu-se no aspecto qualitativo por buscar estudar os aspectos subjetivos do fenômeno dentro da cultura do segmento hoteleiro (Martins, 2004).

#### **3.2 Unidade de Análise**

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, esta pesquisa utilizou documentos de dados primários (W.C. Rodrigues, 2007) com uma empresa do segmento hoteleiro, que faz parte de uma rede que conta atualmente com 4 hotéis, 2 restaurantes e 1 *beach club*, pelo critério de escalabilidade em rede e também pela adesão ao estudo pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponibilizando os dados gerenciais para que a pesquisa tivesse viabilidade técnica, sendo estes: demonstrativos contábeis, fluxo de caixa e orçamentos da empresa. Para a ação de intervenção, este estudo tem como proposta um estudo de campo, com delineamento de estudo de caso (Oyadomari, Silva, Mendonça Neto & Riccio, 2014) em uma unidade social do segmento hoteleiro com o perfil de hotelaria de luxo.

### 3.3 Coleta e Tratamento dos Dados

A análise e construção do Sistema de Controle de Gestão Econômica e Financeira, baseada em Custos com Planilha de Cálculo em *Excel*, teve o objetivo de verificar a tomada de decisão e integração dos processos de custos, sendo feito através da comparação dos impactos/efeitos no resultado da empresa, aplicando o método do custeio variável na distribuição dos custos somado aos conceitos de custo médio histórico e custo meta para elaboração de projeções, como o orçamento, e ações de aperfeiçoamento para melhores resultados, no nível estratégico, utilizando indicadores financeiros como os de Margem Líquida, Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio, entre outros.

### 3.4 Etapas de Desenvolvimento da Ferramenta

As planilhas foram elaboradas no *software Excel* com dados extraídos do sistema da empresa e foram a base para as análises resumidas em *dashboards* sendo evidenciadas através dos dados, proporcionando a visualização dos dados de forma resumida e dinâmica. Para melhor identificar as variáveis que foram monitoradas, dentro da proposta do sistema, apresenta-se a matriz de amarração teórica na Figura 1.

Dimensões	Variáveis Monitoradas	Base Teórica
Custeio Variável	Apenas os custos e despesas variáveis são considerados como custo do produto e, portanto, não utiliza métodos de rateio do custo fixo.	Meghiorini (2012)
Custo médio histórico	Médias históricas estão relacionadas com o custo e quantidade de elementos consumidos na prestação de serviços.	Garrison, Noreen e Brewer (2013)
Custo Meta	Passa pela gestão estratégica dos custos onde as empresas querem identificar o custo máximo que um serviço pode assumir para o atingimento do retorno desejado.	Shank e Fisher (1999)

**Figura 1. Matriz de amarração teórica dos modelos de custos**

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Esta pesquisa delimita-se de forma temporal ao período de julho de 2019 a julho de 2022, no qual houve o levantamento dos dados da empresa pelo critério de avaliação dos custos de operação do hotel. A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa de serviços de hospedagem que atua no segmento hoteleiro de luxo

em Fernando de Noronha – PE. Neste contexto e diante de uma empresa familiar, a operação escolhida para ser alvo da intervenção apresenta desafios comuns à gestão e, principalmente, no âmbito de controle e projeções financeiras e de resultado. Consciente das deficiências identificadas, especialmente do interesse e investimento no departamento responsável pelas ações e resultados do escritório, propôs-se à empresa a oportunidade de explorar esses conceitos e sua evolução como objeto de estudo neste trabalho. A empresa prontamente concordou com a proposta, inclusive assinando o termo de consentimento.

#### **4 PRODUTO TECNOLÓGICO**

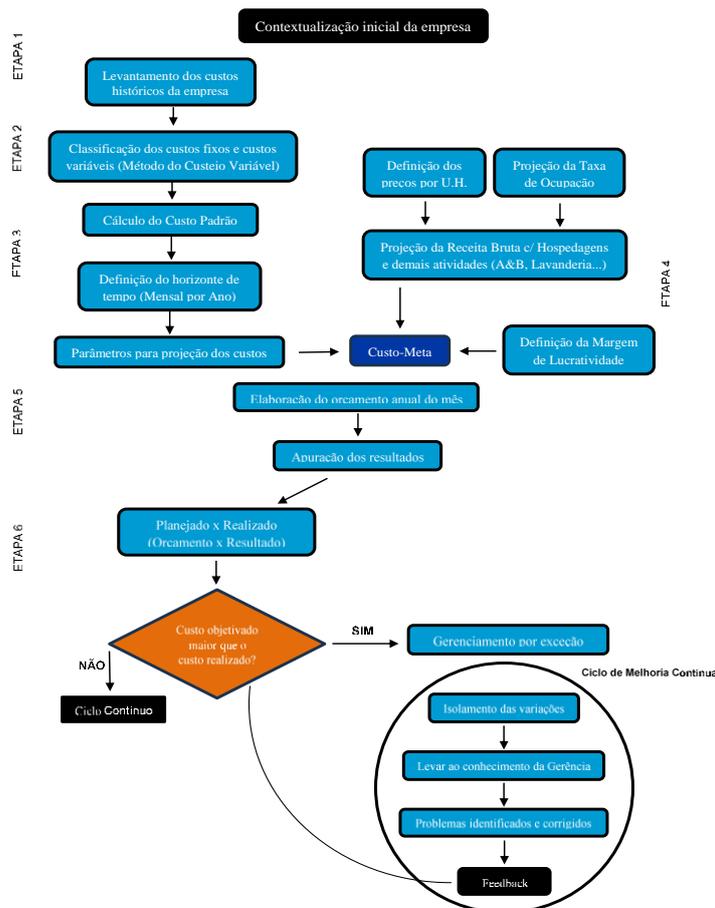
Para alcançar gestores do segmento hoteleiro, este estudo buscou desenvolver, como produto de tecnologia social, a elaboração de um Sistema de Controle de Gestão Econômica e Financeira baseada em Custos com Planilha de Cálculo em *Excel*. Este produto tem como referência a Portaria 171/2018 que instituiu o Grupo de Trabalho - GT Produção Técnica com objetivo de descrever a metodologia de avaliação da produção Técnica e Tecnológica dos mestrados e doutorados profissionais aplicada às áreas de avaliação, e que estabeleceu as produções tecnológicas do Ministério da Educação - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2022).

##### **Etapas De Desenvolvimento Do Produto Tecnológico**

A seguir, a Figura 2 apresenta as etapas do desenvolvimento do produto tecnológico em questão. Na sequência, cada etapa será detalhadamente discutida, proporcionando uma compreensão abrangente do processo de desenvolvimento.

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**

Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos Cristiano Poltronieri



**Figura 2. Etapas de desenvolvimento do produto tecnológico**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

**Etapa 01 – Contextualização inicial da empresa**

A empresa onde foi aplicada a metodologia proposta presta serviços de hospedagem. A operação hoteleira está localizada na ilha de Fernando de Noronha, em Pernambuco, onde o mercado predominante é o turismo de lazer. Com a crise sanitária da pandemia, Fernando de Noronha, que tem no turismo sua principal atividade econômica, ficou em estado de vulnerabilidade econômica. A operação estudada foi comprada pelo grupo e reformada em 2011 e está situada na categoria de luxo. Possui 23 acomodações, divididas em 3 categorias e apresenta um faturamento anual em torno de 12 milhões de reais. Ao atuar no mercado de luxo, alcança os turistas locais e do mundo inteiro em busca de uma experiência com uma vista para o Morro do Pico, além de acomodações focadas no conforto e na sustentabilidade. Ao longo do tempo, com o desenvolvimento do turismo na região,

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**

Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos Cristiano Poltronieri

foram inauguradas mais 2 operações que compartilham dos mesmos objetivos e compõem um grupo econômico.

Etapa 02 - Levantamento dos custos históricos da empresa e classificação dos custos fixos e custos variáveis

A empresa possui um sistema de controle gerencial especializado em hotelaria, todavia não apresenta atualizações e, portanto, obsoleto para cumprimento das suas funções que, de acordo com Malmi e Brown (2008), são de informar e suportar a tomada de decisão em uma operação que está em constante transformação e evolução. Dessa forma, foram solicitadas e extraídas do sistema de contabilidade as informações históricas relativas ao plano de contas, DRE Gerencial e Fluxo de Caixa desde julho de 2019 até julho de 2022, ou seja, uma análise histórica de 3 anos. Através da consolidação do plano de contas foram então definidas as seguintes categorias para registro da informação e evidenciadas através das Figuras 3 (Receita Líquida), Figura 4 (Margem de Contribuição), Figura 5 (Lucro Líquido), e Figura 7 (Plano de Contas (Completo)).

<b>Receita Bruta</b>
Receitas de Diárias
Outras Receitas de Hospedagem
<b>(+) TOTAL RECEITA DE HOSPEDAGEM</b>
(-) Transferência de Refeições Inclusas nas Diárias
<b>(+) TOTAL RECEITA GERENCIAL DE HOSPEDAGEM</b>
Receita de Alimentos & Bebidas
(+) Transferência de Refeições Inclusas nas Diárias
<b>(+) TOTAL RECEITA GERENCIAL</b>
Receitas de Loja de Conveniência
Taxa de ISS
Outras Receitas Líquidas de Serviços e Vendas
Receitas Não Operacionais
Outras Receitas Operacionais Líquidas
<b>(-) Deduções da Receita</b>
Impostos sobre receitas
<b>= Receita Líquida</b>

**Figura 3. Receita Líquida**

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**  
Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos  
Cristiano Poltronieri

<b>(-) Custos e Despesas [Variáveis]</b>
<b>CUSTOS DE VENDAS VARIÁVEIS</b>
Custos de Vendas com A&B
Custos de Vendas Produtos Conveniência
Perdas de estoque
Custo com Comissão de Agências e Reservas
Custo com Comissão de Cartões de Crédito
Créditos PIS e COFINS Não Cumulativos
<b>(-) TOTAL DO CUSTO DE VENDAS VARIÁVEIS</b>
<b>CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS</b>
Custos e Despesas Operacionais
Custo de Café da Manhã
Fretes
Materiais de Apartamento
Despesas de Utilidades
Material de Lavanderia
Outros Custos Operacionais
Custos com Manutenção
<b>(-) TOTAL DE CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS</b>
<b>DESPESAS COM MARKETING E VENDAS</b>
Taxas de Marketing e/ou Franquia
Gastos Gerais com Vendas e Marketing
<b>(-) TOTAL DE DESPESAS COM MARKETING E VENDAS</b>
<b>= Margem de Contribuição</b>

**Figura 4. Margem de Contribuição**  
Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**  
Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos  
Cristiano Poltronieri

<b>(-) Custos e Despesas [Fixos]</b>	<b>RECEITAS FINANCEIRAS</b>
<b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>	Receitas Financeiras
(-) Repasse de Taxa de Serviço	
Mão de Obra Temporária Recorrente	
Contratos Serviços Terceirizados	
	<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	Despesas Financeiras e Bancárias
Despesas Administrativas	Despesas com Taxa de cartão de crédito
Despesas Indedutíveis	Perdas Estimadas Créditos de Liquidação Duvidosa-PECLD
<b>FOLHA DE PAGAMENTO (CUSTO/ADM/COM)</b>	<b>= Resultado antes do IRPJ e CSLL</b>
Custos com Salários e Proventos	
Custos com Encargos Sociais e Benefícios	<b>(-) Impostos sobre o Lucro</b>
Despesas adm. Salários e Proventos	Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ)
Despesas adm. Encargos Sociais e Benefícios	Contribuição Social o Lucro Líquido (CSLL)
Despesas com. Salários e Proventos	
Despesas com. Encargos Sociais e Benefícios	
<b>(-) TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO</b>	<b>= Lucro / (Prejuízo) Líquido</b>
<b>(-) TOTAL DE CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS</b>	
<b>(-) TOTAL DE DESP. ADMINISTRATIVAS FIXOS</b>	
<b>(-) TOTAL DE DESP. COOMERCIAIS FIXOS</b>	
<b>DESPESA DA PROPRIEDADE</b>	
Impostos e Taxas (IPTU e Outras)	
Taxa de Condomínio	
Seguro RC e Patrimonial	
Aluguel de Imóveis/Arrendamentos	
Aquisições/Reforma Apto	
Depreciação e Amortização	
Juros e Correções s/Emprest. e Financiamentos	
Benfeitorias/Melhorias	
<b>(=) TOTAL DA DESPESA DA PRIORIDADE</b>	
<b>= Lucro Operacional</b>	
<b>(+/-) Resultado Financeiro</b>	

**Figura 5. Lucro Líquido**

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Por meio da análise horizontal efetuada mensalmente nos períodos abordados, identificou-se que, do período de março de 2020 até novembro do mesmo ano, os números foram afetados pelo período da pandemia do COVID-19, por isso, para fins de análise do custo histórico médio foram desconsiderados os meses que foram afetados e que distorceriam as análises. Ainda, na análise horizontal, através da identificação na movimentação de contas e suporte da equipe de gestão financeira, foi possível classificar os custos entre fixos e variáveis com o nível de atividade apresentado mensalmente, vide Figura 6.

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**

Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos Cristiano Poltronieri

Já na análise vertical o objetivo foi identificar como os custos se comportam historicamente em relação à Receita e a proporcionalidade entre eles. Ainda assim, seria possível determinar para cada nível de atividade de Receita o custo histórico médio esperado para todas as linhas e adicionalmente o custo meta para a manutenção da lucratividade, vide Figura 6.

Com Pandemia:

Average	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Average Total
Receita	2.119.383,07	1.448.324,50	1.334.246,39	999.918,15	792.673,98	834.036,18	1.466.943,55	1.137.414,65	1.204.614,42	1.417.608,22	1.467.355,10	2.079.927,60	1.358.537,15
Variável	(349.181,39)	(280.353,03)	(242.253,94)	(224.626,05)	(168.176,32)	(161.856,35)	(203.151,37)	(282.060,51)	(237.431,96)	(264.858,91)	(294.031,86)	(348.047,17)	(254.669,07)
Fixo	(379.479,77)	(336.708,44)	(313.064,71)	(320.528,88)	(284.266,26)	(285.684,91)	(286.620,15)	(256.753,15)	(319.415,28)	(328.189,84)	(303.748,36)	(378.944,97)	(316.117,06)
Lucro	1.204.844,58	718.635,00	650.035,93	378.033,73	274.331,96	321.504,04	868.184,33	501.103,55	538.114,36	705.424,93	737.293,21	1.186.544,06	673.670,81
% Variável	-16%	-19%	-18%	-22%	-21%	-19%	-14%	-25%	-20%	-19%	-20%	-17%	-19%
% Fixo	-18%	-23%	-23%	-32%	-36%	-34%	-20%	-23%	-27%	-23%	-21%	-18%	-25%
Total dos Custos	-34%	-43%	-42%	-55%	-57%	-54%	-33%	-47%	-46%	-42%	-41%	-35%	-44%
% Lucro	57%	50%	49%	38%	35%	39%	59%	44%	45%	50%	50%	57%	48%

Sem Pandemia: Exclusão de Março até Novembro de 2020

Average	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Average Total
Receita	2.119.383,07	1.448.324,50	1.663.898,36	1.499.812,55	1.189.010,98	1.250.303,42	1.946.362,93	1.697.189,27	1.797.898,02	1.885.818,16	1.763.753,09	2.079.927,60	1.695.140,16
Variável	(349.181,39)	(280.353,03)	(250.915,70)	(273.302,90)	(218.771,87)	(221.135,50)	(244.819,33)	(384.028,95)	(290.838,06)	(293.093,91)	(270.985,64)	(348.047,17)	(285.456,12)
Fixo	(379.479,77)	(336.708,44)	(356.186,42)	(411.545,14)	(360.718,77)	(360.633,64)	(331.205,87)	(290.577,93)	(385.544,55)	(360.790,00)	(327.386,25)	(378.944,97)	(356.643,48)
Lucro	1.204.844,58	718.635,00	908.886,18	699.870,26	510.671,19	571.252,58	1.231.043,70	877.612,06	958.417,22	1.074.173,90	1.010.428,37	1.186.544,06	912.698,26
% Variável	-16%	-19%	-15%	-18%	-18%	-18%	-13%	-23%	-16%	-16%	-15%	-17%	-17%
% Fixo	-18%	-23%	-21%	-27%	-30%	-29%	-17%	-17%	-21%	-19%	-19%	-18%	-22%
Total dos Custos	-34%	-43%	-36%	-46%	-49%	-47%	-30%	-40%	-38%	-35%	-34%	-35%	-39%
% Lucro	57%	50%	55%	47%	43%	46%	63%	52%	53%	57%	57%	57%	53%

**Figura 6. Análise Horizontal**

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Etapa 03 – Cálculo do custo médio histórico, definição do horizonte de tempo e parâmetros para projeção de custos

A definição do custo médio histórico foi feita através da análise histórica dos custos incorridos pela empresa. Para isso foi necessário classificar e identificar a relação entre as receitas e os custos apresentados na DRE Gerencial da empresa. Na formulação do custo padrão, é essencial considerar a relação histórica entre as receitas e seus custos, contudo, é crucial avaliar continuamente o processo para evitar que a ineficiência prevaleça sobre a necessidade constante de otimizar os recursos disponíveis da empresa.

A sazonalidade esperada no setor de hospedagem é ocasionada pela flutuação na demanda em momentos de pico (alta) e de baixa e, portanto, interfere nos negócios (Lima, Egito, & Silva, 2004). O horizonte de tempo na hotelaria, devido à sazonalidade

esperada para o negócio, foi a mensal. Com previsões baseadas no ponto de equilíbrio é possível prever a lucratividade desejada, necessária para tomar decisões sobre remuneração e retorno do capital, alocação em novos investimentos, políticas de preços e capitalização de recursos para execução (Vieira & de Souza, 2005).

O custo médio histórico foi calculado de duas formas: número aritmético médio e, após isso, sua relação percentual com as Receitas de Diárias médias do mesmo período. Por exemplo, para o mês de janeiro, avaliou-se a média de Receita de Diárias dos meses de 01/2020, 01/2021 e 01/2022 e encontrou-se o montante de R\$ 1.696.375,01. Já a conta de Custos e Despesas Variáveis apresentou a média do mesmo período de R\$ 349.181,39. Por último, identificou-se que historicamente a relação de Custos e Despesas Variáveis com Receita de Diárias foi de 16,48%. Para os demais meses de um ano, aplicou-se a mesma metodologia de cálculo demonstrada para janeiro, no entanto, utilizando os seus respectivos meses como referência em todas as contas de Custos e Despesas Variáveis.

Para isso, os dados foram analisados desde julho de 2019 até julho de 2022 e consolidados a cada mês por ano representado, ou seja, os custos incorridos em cada mês foram avaliados através da média de realização no seu mês anualmente.

Etapa 04 – Definição dos preços por U.H., projeção da taxa de ocupação, projeção da receita bruta com hospedagens e demais atividades (A&B, lavanderia etc.), definição da margem de lucratividade e custo objetivado

Estão disponíveis para hospedagem 3 categorias de U.H., são elas: Apartamentos; Bangalôs; e Master. Nas 23 U.H. à disposição, diariamente estão divididos em 11 Apartamentos, 11 Bangalôs e 1 Master. Os preços são definidos por categoria e variam de acordo com o período de alta ou baixa, feriados e estadias mais longas como em casos de festividades de casamento, evento muito comum na Ilha. Para a projeção da Receita de Diárias, acessou-se com o departamento comercial os dados de estimativa de taxa de ocupação por mês para o ano calendário de 2023 que servirão como meta para a equipe e para a elaboração do orçamento. De acordo com a responsável pela projeção, os percentuais definidos levam em consideração o histórico de hóspedes recebidos nos últimos anos associado à avaliação da demanda reprimida devido à pandemia. A Tabela 1 a seguir, apresenta a projeção da taxa de ocupação.

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**  
Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos  
Cristiano Poltronieri

Tabela 1

**Projeção de taxa de ocupação**

Mês	Nível de demanda	Taxa de Ocupação esperada para 2023
Janeiro	Alto	100%
Fevereiro	Alto	100%
Março	Médio	90%
Abril	Baixo	70%
Mai	Baixo	70%
Junho	Baixo	70%
Julho	Médio	90%
Agosto	Médio – Alto	90%
Setembro	Médio – Alto	90%
Outubro	Médio – Alto	90%
Novembro	Médio – Alto	90%
Dezembro	Alto	100%

Fonte: Departamento Comercial (2025).

Com os dados de preço e taxa de ocupação foi possível realizar a previsão de Receita de Diárias por mês, conforme Figura 7.

Nº de apartamentos	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Apartamentos	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Bangalôs	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Master	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mês (dias)	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Nº de Apartamentos Disponíveis	713	713	713	713	713	713	713	713	713	713	713	713
Nº de Apartamentos Ocupados	713	713	713	713	713	713	713	713	713	713	713	713
Apartamentos	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
Bangalôs	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
Master	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

Valor Médio por Quarto												
Apartamentos	R\$											
	2.831,67	2.831,67	2.831,67	2.831,67	2.831,67	2.831,67	2.831,67	2.831,67	2.831,67	2.831,67	2.831,67	2.831,67
Bangalôs	R\$											
	3.056,00	3.056,00	3.056,00	3.056,00	3.056,00	3.056,00	3.056,00	3.056,00	3.056,00	3.056,00	3.056,00	3.056,00
Master	R\$											
	4.281,50	4.281,50	4.281,50	4.281,50	4.281,50	4.281,50	4.281,50	4.281,50	4.281,50	4.281,50	4.281,50	4.281,50
Ocupação %	100%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%

	Média 01	Média 02	Média 03	Média 04	Média 05	Média 06
<b>Receita Bruta</b>	<b>2.674.156,16</b>	<b>2.329.764,08</b>	<b>2.421.908,15</b>	<b>1.788.031,96</b>	<b>1.960.615,12</b>	<b>1.817.513,27</b>
Receitas de Diárias	2.140.420,83	1.933.283,33	1.926.378,75	1.449.962,50	1.498.294,58	1.449.962,50
Outras Receitas de Hospedagem	4.981,58	7.044,56	9.877,72	8.810,14	5.723,19	7.681,13
<b>(+) TOTAL RECEITA DE HOSPEDAGEM</b>	<b>2.145.402,41</b>	<b>1.940.327,90</b>	<b>1.936.256,47</b>	<b>1.458.772,64</b>	<b>1.503.567,77</b>	<b>1.457.643,63</b>

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**  
Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos  
Cristiano Poltronieri

(-) Transferência de Refeições Inclusas nas Diárias	-	-	-	-	-	-
<b>(+) TOTAL RECEITA GERENCIAL DE HOSPEDAGEM</b>	-	-	-	-	-	-
Receita de Alimentos & Bebidas	266.676,83	200.835,10	231.912,21	156.187,72	222.115,95	204.467,34
(+) Transferência de Refeições Inclusas nas diárias	-	-	-	-	-	-
<b>(+) TOTAL RECEITA GERENCIAL A&amp;B</b>	<b>266.676,83</b>	<b>200.835,10</b>	<b>231.912,21</b>	<b>156.187,72</b>	<b>222.115,95</b>	<b>204.467,34</b>
Receitas de Loja de Conveniência	112.572,35	86.761,58	111.340,35	79.332,02	133.068,60	69.735,63
Taxa de ISS	89.867,06	64.905,22	104.864,45	75.116,10	80.587,65	65.740,92
Outras Receitas Líquidas de Serviços e Vendas	49.103,07	34.890,47	7.646,36	8.980,92	7.016,27	12.124,96
Receitas Não Operacionais	-	626,07	-	-	-	363,41
Outras Receitas Operacionais Líquidas	10.534,45	1.417,73	29.888,30	9.642,57	14.258,87	7.437,39
<b>(-) Deduções da Receita</b>	<b>167.669,59</b>	<b>146.076,21</b>	<b>151.853,64</b>	<b>112.109,60</b>	<b>122.930,57</b>	<b>113.958,08</b>
Impostos sobre receitas	167.669,59	146.076,21	151.853,64	112.109,60	122.930,57	113.958,08
<b>= Receita Líquida</b>	<b>2.506.486,57</b>	<b>2.183.687,87</b>	<b>2.270.054,51</b>	<b>1.675.922,36</b>	<b>1.837.684,55</b>	<b>1.703.555,19</b>

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**  
Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos  
Cristiano Poltronieri

	Média 07	Média 08	Média 09	Média 10	Média 11	Média 12
Receita Bruta	2.354.711,58	2.315.875,40	2.311.999,97	2.327.010,13	2.318.017,69	2.602.698,10
Receitas de Diárias	1.926.378,75	1.926.378,75	1.864.237,50	1.926.378,75	1.864.237,50	2.140.420,83
Outras Receitas de Hospedagem	6.263,54	-	-	-	-	-
(+) TOTAL RECEITA DE HOSPEDAGEM	1.932.642,29	1.926.378,75	1.864.237,50	1.926.378,75	1.864.237,50	2.140.420,83
Receita de Alimentos & Bebidas	211.735,93	225.876,92	257.385,53	197.327,14	242.645,83	232.287,98
(+) Transferência de Refeições Inclusas nas diárias	-	-	-	-	-	-
(+) TOTAL RECEITA GERENCIAL A&B	211.735,93	225.876,92	257.385,53	197.327,14	242.645,83	232.287,98
Receitas de Loja de Conveniência	95.548,96	55.063,89	70.019,97	76.040,81	86.023,23	118.147,67
Taxa de ISS	70.429,93	51.814,22	57.769,48	53.685,88	51.817,32	35.963,08
Outras Receitas Líquidas de Serviços e Vendas	32.462,34	56.496,01	58.337,68	50.685,41	57.300,02	64.880,12
Receitas Não Operacionais	-	245,62	-	-	-	-
Outras Receitas Operacionais Líquidas	11.892,14	-	4.249,81	22.892,14	15.993,79	10.998,40
(-) Deduções da Receita	147.640,42	145.205,39	144.962,40	145.903,54	145.339,71	163.189,17
Impostos sobre receitas	147.640,42	145.205,39	144.962,40	145.903,54	145.339,71	163.189,17
= Receita Líquida	2.207.071,17	2.170.670,02	2.167.037,57	2.181.106,59	2.172.677,98	2.439.508,92

**Figura 7. Projeção da receita bruta e deduções da receita**  
Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Nesta etapa, o valor de Receita de Diárias (linha de receita da operação analisada com maior relevância financeira) foi calculado multiplicando-se os valores das categorias de hospedagem (Apartamentos, Bangalôs e Master) pela quantidade de dias que se projeta que estarão ocupados. Os valores por categoria foram, respectivamente R\$ 2.831,67, R\$ 3.056,00 e R\$ 4.281,50. Como exemplo, o primeiro mês da projeção das Receitas de Diárias, foi calculado da seguinte forma:  $(341 \times R\$ 2.831,67 + 341 \times R\$ 3.056,00 + 31 \times R\$ 4.281,50)$ , por questões de arredondamento, o resultado é próximo a R\$ 2.140.420,83.

Diante da dinâmica de mercado apresentada no setor de turismo e relacionada especificamente às hospedagens, o preço deve flutuar podendo ser maior, todavia não menor que os preços especificados e utilizados na projeção. Atrelado a isso, a

ferramenta permite a atualização dos dados no mês em que for necessário e, portanto, desde os preços até onde os efeitos das mudanças alcançam podem ser efetuados.

Todas as demais Receitas atreladas ao segmento hoteleiro, como a Receita de Alimentos & Bebidas foram calculadas com base na relação histórica com a Receita de Diárias e, portanto, variam também de acordo com a taxa de ocupação esperada no mês. Tal fato se dá devido às receitas citadas estarem intimamente atreladas à ocupação do restaurante. As deduções de receita, em consulta com a contabilidade da operação, foram aplicadas sobre a Receita Bruta no valor de 6,27%.

Assim, para utilização e replicação da metodologia proposta de cálculo da projeção das receitas para outras operações hoteleiras é necessário atualizar os dados de: número de apartamentos disponíveis e a segregação por categoria ou tipo, os dias que estarão disponíveis ao longo do mês (no segmento, nos períodos de baixa demanda, são datas escolhidas para fechamento da operação para realização de manutenções e benfeitorias nas instalações), os valores das diárias por categoria e a projeção da taxa de ocupação.

Por fim, para definição de margem de lucratividade esperada, em razão das medidas emergenciais e temporárias destinadas para compensar os efeitos decorrentes das ações de isolamento ou de quarentena realizadas para enfrentamento da pandemia da Covid-19 para o setor de hotelaria em geral que, através da Lei nº 14.148, de 03 de maio de 2021, teve suas alíquotas de Contribuição PIS/Pasep (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) e IRPJ (Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas) reduzidas a 0% (zero por cento) pelo prazo de 60 meses, foi estipulado pela diretoria o resultado de 60% antes dos impostos sobre o resultado. Sendo assim, para fins de encontrar custo meta, desta pesquisa, a margem trabalhada foi o Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA ou LAJIDA). Munidos das informações de Receita e Margem de Lucratividade, é possível realizar o cálculo do Custo Meta. O Custo Meta será apresentado através dos custos fixos e custos e despesas variáveis, sendo os últimos proporcionalizados de acordo com o a média histórica identificada anteriormente.

#### Etapa 05 – Elaboração do orçamento anual por mês e Apuração dos resultados

Uma vez determinados os números esperados para Receita Bruta e os Custos e Despesas Variáveis e Fixos, os indivíduos da empresa estabelecerão o orçamento. O orçamento é, de acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2013), um plano detalhado do futuro que, em geral, é expresso em termos quantitativos formais.

Na elaboração do orçamento, para as contas de Receita foi levado em consideração toda a projeção efetuada através dos preços por categoria de acomodação somada à taxa de ocupação esperada para o mês. Nas contas de Impostos, os dados serão atualizados mensalmente conforme nova orientação da empresa de contabilidade e atualizações na Lei nº 14.148 (2021). Nas contas classificadas como Fixo, Propriedade e Financeiro, leva-se em consideração as informações mais atualizadas, ou seja, os dados de julho de 2022 para serem referências. Por exemplo, como não houve nenhuma política nova de gestão financeira nem a aquisição de empréstimos, entendeu-se que os números do último mês são a melhor referência para a projeção. Por fim, para as contas classificadas como variáveis, foi considerado o custo médio histórico e aplicou-se o conceito do Custo Meta. A implantação do orçamento se dará, integralmente através do arquivo base para a aplicação da metodologia proposta por este trabalho.

#### Etapa 06 – Orçamento x resultado e gerenciamento por exceção

Dentro da expectativa dos resultados conforme o custo médio histórico e custo meta estabelecido, esses resultados foram comparados. Qualquer diferença negativa deverá ser tratada através do gerenciamento por exceção. Assim, o processo de gerenciamento por exceção sugere que, ao identificar que o custo realizado está acima do custo objetivado, deve isolar as variações, levar ao conhecimento da gerência, identificar e corrigir os problemas, passar o *feedback* para aguardar o próximo fechamento de ciclo.

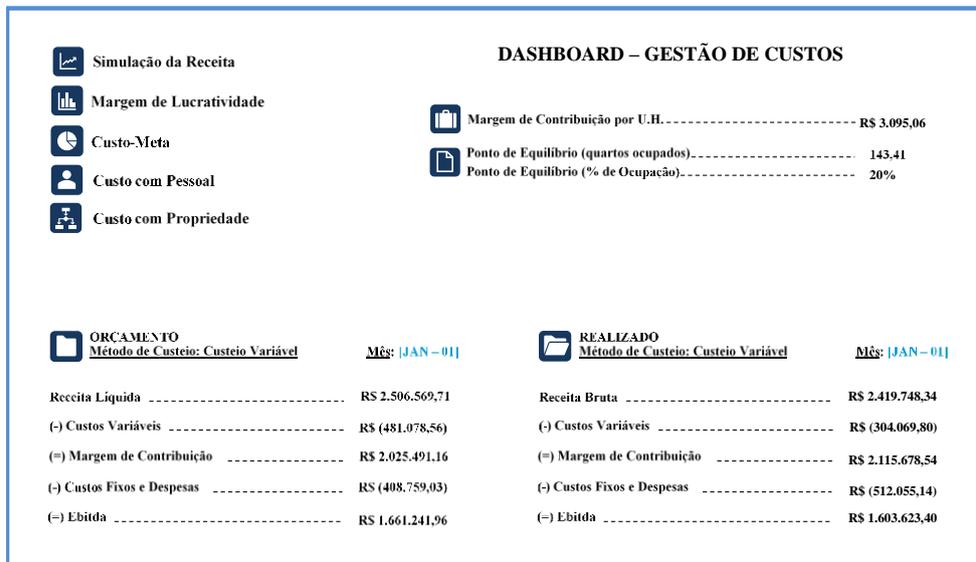
Adicionalmente, com os resultados apurados, pode-se identificar e calcular efetivamente a Margem de Contribuição e o Ponto de Equilíbrio. Ambos dão condições ao gestor da operação de analisar e tomar decisões sob o aparato de informações de desempenho. Por exemplo, ao identificar que a operação já alcançou para o mês “x” o ponto de equilíbrio, pode fechar as reservas e organizar uma benfeitoria durante o

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**

Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos Cristiano Poltronieri

intervalo de tempo sem hóspedes, garantindo assim a conservação do espaço e aplicando melhorias para melhores experiências dos hóspedes.

Na Figura 8 é possível verificar como o orçamento junto ao realizado está evidenciado no *Dashboard* da metodologia aplicada.



**Figura 8. Dashboard da metodologia proposta**

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Pode-se através do *Dashboard* acessar as demais páginas da ferramenta, além de obter resumidamente os indicadores de desempenho propostos no estudo, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio. Era esperado para o primeiro fechamento do exercício de 2023 um EBITDA de R\$ 1.661.241,96. Após fechamento gerencial e contábil da empresa em análise, constatou-se um resultado no mesmo período apurado de R\$ 1.603.623,40, ou seja, uma variação de apenas 3,5% no resultado real.

Através das análises é possível concluir que para que, no ano, a operação consiga atingir o ponto de equilíbrio é necessário que pelo menos 21% da ocupação das UHs disponíveis anualmente seja utilizada. Adicionalmente, constatou-se que cada UH contribui para o resultado do negócio em média de R\$ 143,41 por diária. Para o mês de janeiro, no *Dashboard*, constata-se que o ponto de equilíbrio poderá ser alcançado com 20% de taxa de ocupação e que a margem de contribuição das UHs é de R\$ 3.095,06.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando a lucratividade planejada e tendo em vista que o segmento hoteleiro de luxo necessita de uma constante reavaliação dos serviços personalizados oferecidos para manutenção da competitividade, este estudo, a partir da metodologia intervencionista, buscou, através das interações com a administração, apresentar uma ferramenta de análise gerencial focada em custos e apoiada na metodologia do custo meta para avaliar o impacto do controle dos custos no planejamento do lucro de uma empresa do setor hoteleiro (Stringam, 2008; Tavares & Brea, 2018).

Para alcançar esse objetivo, em primeiro lugar o estudo partiu do levantamento de dados históricos presentes nos sistemas de contabilidade terceirizada relativos às informações de fluxo de caixa e demonstração gerencial do resultado. Nos dados obtidos foram realizadas as análises vertical e horizontal e identificou-se os impactos de cada linha de custo no lucro. Com base nesse levantamento inicial, consideraram-se como aplicáveis os dados para análise e construção e aplicação do cálculo do custo médio histórico.

A partir das informações históricas obtidas e somadas às informações de taxa de ocupação esperada e preço médio por categoria de acomodação foi possível o cálculo da Receita Bruta. O preço médio leva em consideração os momentos de maior e menor demanda ao longo do período analisado. Adicionalmente, em definição junto à administração, a margem de lucratividade líquida esperada nas operações da hotelaria de luxo e, em virtude da localização que é um obstáculo de entrada para novos *players*, é de, pelo menos, 60%. Em seguida, munidos dos dados necessários para o cálculo do custo meta, foram calculadas as projeções de orçamento.

A pesquisa demonstra que o desenvolvimento do produto tecnológico – um Sistema de Controle de Gestão Econômica e Financeira baseado em Custos com Planilha de Cálculo em *Excel* – contribui para otimizar a tomada de decisão em operações hoteleiras. Por meio de uma metodologia estruturada, foram estabelecidas etapas claras para a coleta, análise e projeção dos dados financeiros, considerando tanto os custos históricos (separação entre fixos e variáveis) quanto as demandas específicas do mercado, a sazonalidade e a estrutura de preços por unidade habitacional (UH). A consolidação dos dados históricos e a definição do custo médio,

associada à projeção das receitas e à aplicação do conceito de custo meta, permitem à gestão alinhar os recursos e estabelecer metas de lucratividade com maior precisão, o que é essencial para a sustentabilidade em um mercado afetado por desafios como a pandemia e a flutuação da demanda.

Além disso, a pesquisa evidencia que o uso de *dashboards* e técnicas de gerenciamento por exceção fortalece o controle financeiro e operacional da empresa hoteleira, possibilitando ajustes rápidos e fundamentados nos momentos de variação dos resultados. O estudo ressalta a importância da integração de informações de planejamento orçamentário, análise de margem de contribuição e cálculo do ponto de equilíbrio, indica que a operação pode atingir seu desempenho ideal mesmo com uma taxa de ocupação mínima estipulada (por exemplo, 21% anual). Assim, o produto tecnológico se apresenta como uma ferramenta estratégica que não só viabiliza a definição precisa dos custos e a margem de lucratividade esperada, mas também oferece subsídios para o monitoramento contínuo do desempenho e a tomada de decisões de forma proativa e alinhada aos objetivos financeiros do grupo econômico. Por fim, em resposta à necessidade para o enfrentamento da competitividade no mercado, sugere-se que medidas de gestão atreladas unicamente à maximização da taxa de ocupação estejam ultrapassadas e, portanto, devam estar atreladas à utilização de ferramentas que garantam a projeção e, conseqüentemente, previsibilidade. O orçamento elaborado através da metodologia engloba, portanto, os quesitos de planejamento, execução e controle (Warren, Reeve & Fees, 2001).

No que diz respeito aos limites deste estudo, é importante ressaltar que, como em qualquer pesquisa de Estudo de Caso, os resultados e conclusões são específicos da empresa em análise. No entanto, a metodologia e o modelo propostos podem ser aplicados em outras organizações hoteleiras, desde que sejam consideradas as particularidades das empresas investigadas.

## REFERÊNCIAS

Abrate, G., & Viglia, G. (2016). Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, 55, 123-132. Recuperado de: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.006>>. Acesso em: 19/nov./2022.

Amara, V. (1998). *Target costing for product redesigning*. Recuperado de:

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**

Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos Cristiano Poltronieri

<<https://techworks.lib.vt.edu/handle/10919/37071>>. Acesso em 14/nov./2022.

Araújo, A. M. H. B. de, Marques, R. R., & Silva, C. A. T. (2001). Custo meta: um estudo de sua aplicabilidade nas empresas. *Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Arbelo, A., Pérez-Gómez, P., & Arbelo-Pérez, M. (2017). Cost efficiency and its determinants in the hotel industry. *Tourism Economics*, 23(5), 1056-1068. <https://doi.org/10.1177/1354816616656419>

Barbosa, L. G., Coelho, A. M., Motta, F. do A. T., Guimarães, I.L.B., & Guimarães, T. (2020). Impacto Econômico Do Covid-19 Propostas Para O Turismo Brasileiro. *Fundação Getúlio Vargas*, 1, 1-24. Recuperado de: <<https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/1a-edicao-impacto-economico-do-covid-19-propostas-para-o-turismo-brasileiro-abril-2020>>. Acesso em: 04/Mar./2022.

Bruni, A. L., & Famá, R. (2012). *Gestão De Custos E Formação De Preços*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

CAPES. (2022). *Portaria 171/2018*. Institui O Grupo De Trabalho - Gt Produção Técnica. Recuperado de: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>>. Acesso em: 2022.

Chon, K. S. K., & Sparrowe, R. T. (2003). *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. Cengage Learning

Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). Develop profitable new products with target costing. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de: <<https://sloanreview.mit.edu/article/develop-profitable-new-products-with-target-costing/>>. Acesso em: 2022.

Dubois, A., Kulpa, L., & de Souza, L. E. (2019). *Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Dysarz, D. L. M. (2013). *O método de custeio no processo de gestão hoteleira*. Recuperado de: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3951/1/20937674.pdf>>. Acesso Em: 15/Jul./2022.

Enz, C. A., Potter, G., & Siguaw, J. A. (1999). Serving More Segments and Offeig More Products: What Are the Costs and Where Are the Profits?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 54-62.

Feil, P., Yook, K. H., & Kim, I. W. (2004). Japanese target costing: a historical perspective. *International Journal Of Strategic Cost Management*, 11(1), 10-19.

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Contabilidade gerencial*. AMGH Editora.

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**

Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos Cristiano Poltronieri

*Lei N° 14.148, De 03 De Maio De 2021.* Dispõe sobre ações emergenciais e temporárias destinadas ao setor de eventos para compensar os efeitos decorrentes das medidas de combate à pandemia da Covid-19; institui o Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos (Perse) e o Programa de Garantia aos Setores Críticos (PGSC); e altera as Leis nos 13.756, de 12 de dezembro de 2018, e 8.212, de 24 de julho de 1991. Recuperado de: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14148.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14148.htm)>. Acesso Em: 2022.

Leitão, C. R. S., & da Silva, J. D. G. (2006). Utilização do Custeio Variável no Gerenciamento de Hotéis: uma pesquisa no setor hoteleiro do nordeste brasileiro. *Contabilidade Vista & Revista*, 17(3), 25-43.

Leone, G. S. G. (2009). *Contabilidade De Custos*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Lima, G. A. S. F. D., Egito, M. O. T. D., & Silva, J. D. G. D. (2004). Utilização de informações de custos no processo gerencial: estudo comparativo entre a hotelaria do Estado do Rio Grande do Norte e a região nordeste, sob a ótica da gestão econômico-financeira. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15, 106-116.

Lizote, S. A., Teston, S. de F., Vitali, G., & Noval, C. de M. (2020). Custos e formação do preço de vendas em hotéis. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 01-11.

Lunkes, R. (2004). *Manual De Contabilidade Hoteleira*. São Paulo: Atlas.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Martins, H. H. T. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e pesquisa*, 30(02), 289-300.

Meghiorini, E. (2012). *Custos: análise e gestão*. Pearson Prentice Hall.

Morais, M. S., Jardim, S. G., Silva, A. R. P. E., & Alves, F. F. (2018). A formação do preço no mercado hoteleiro: uma questão baseada nas estratégias de custos ou marketing. In *Congresso UFPE de Ciências Contábeis (No. 12)*.

Oyadomari, J. C. T., Mendonça Neto, O. R., Lima, R. G. D. D., Nisiyama, E. K., & Aguiar, A. B. D. (2018). *Contabilidade gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial*. São Paulo: Atlas.

Oyadomari, J. C. T., Silva, P. L. da, Mendonça Neto, O. R. de, & Riccio, E. L. (2014). Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 244-265. Recuperado de:

**Gestão de custos para gerenciamento da lucratividade apoiada na metodologia de custo meta:  
Um estudo em um hotel de lucro em Fernando de Noronha – PE**

Matheus Lins Lopes, Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos, Jeronymo José Libonati, Carlos Cristiano Poltronieri

<<https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/download/134/111>> Acesso em: 03/Set./2022.

Reisinger, Y., Kandampully, J., Mok, C., & Sparks, B. (2001). Unique characteristics of tourism, hospitality, and leisure services. *Service quality management in hospitality, tourism and leisure*, 1(1), 15-47.

Rodrigues, L. A., Braun, D. R., Mirek, Z. M., de Carvalho, C. T., & Fengler, D. (2014). Contabilidade de custos como Ferramenta Gerencial Aplicada a atividade hoteleira: Estudo De Caso Aplicado na Região Das Missões–RS. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 4(2), 384-400.

Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia Científica*. FAETEC/IST. Paracambi. <[https://www.academia.edu/download/37073267/metodologia\\_cientifica.pdf](https://www.academia.edu/download/37073267/metodologia_cientifica.pdf)>. Acesso Em: 03/Set./2022.

Silva, C. L. da (1999). Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. *Revista da FAE*, 2(2), 17-26. Recuperado de: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v2\\_n2/gestao\\_estrategica\\_de.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v2_n2/gestao_estrategica_de.pdf)>. Acesso Em: 04/Mar./2022.

Silva, J. D. G. da, Caldas, E. A. P., & Caldas, P. D. O. A. (2006). Avaliação da estrutura da gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo nos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 7-a.

Stringam, B. B. (2008). A Comparison Of Vacation Ownership Amenities With Hotel And Resort Hotel Amenities. *Journal Of Retail & Leisure Property*, 7(3), 186-203. <https://doi.org/10.1057/rfp.2008.10>

Tavares, F. O., & Brea, J. A. F. (2018). Hotéis boutique: uma revisão da literatura. *Turismo: Visão e Ação*, 20(3), 419-432.

Vieira, W. Q., & de Souza, M. J. B. (2005). Gestão de custos nos hotéis de lazer da região sul do Brasil. *Turismo: visão e ação*, 7(3), 427-438. Recuperado de: <<https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/507/438>>. Acesso Em: 14 Jan./2023.

Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fees, P. E. (2001). *Contabilidade Gerencial*. (2a ed.). São Paulo: Thomson Learning.

Data de Submissão: 09/10/2024

Data de Aceite: 16/06/2025