

APLICAÇÃO DE INDICADORES DE PERFORMANCE NA CONTROLADORIA HOTELEIRA.

Mario Martins de Paula¹, Alberto Manoel Scherrer².

¹Universidade do Vale do Paraíba, Avenida Shishima Hifumi, 2911, Urbanova - 12244-390 - São José dos Campos-SP, Brasil, mmartynsjc@gmail.com,

²Universidade do Vale do Paraíba, Avenida Shishima Hifumi, 2911, Urbanova - 12244-290 - São José dos Campos-SP, Brasil, scherrer@univap.br

RESUMO

O presente artigo explora a controladoria hoteleira, com foco específico em pequenas pousadas na região litorânea catarinense, dada a crescente concorrência e necessidade de profissionalização no setor. O objetivo é realizar uma simulação prática da controladoria em uma pousada de Bombinhas/SC, utilizando demonstrativos financeiros do ano de 2023 para aplicar e analisar os índices *CPOR*, *CPAR*, *ADR*, *Taxa de Ocupação* e *RevPAR*. A metodologia inclui análise de receitas e despesas reais e revisão dos custos fixos, com ênfase nos gargalos de *Mão de Obra* e *Café da Manhã*. Os resultados destacam que a adoção desses índices é crucial para a gestão financeira e operacional, proporcionando uma visão clara dos fatores que afetam a rentabilidade. Conclui-se que práticas robustas de controladoria são essenciais para otimizar o desempenho e recomenda-se a adoção dessas ferramentas para melhorar a tomada de decisões e a eficiência operacional.

Palavras-chave: Contabilidade; Informações; Controladoria; Hotelaria; Gestão.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas – Ciências Contábeis

INTRODUÇÃO

A administração financeira em meios de hospedagem, como pousadas, representa um desafio significativo para gestores que buscam otimizar a performance e garantir a sustentabilidade econômica do empreendimento. O uso de índices de performance da hotelaria tornou-se uma ferramenta crucial para a avaliação da saúde financeira e da eficiência operacional das empresas do setor. Segundo Castelli (2003), a aplicação dos índices *CPOR*, *CPAR*, *ADR*, *Taxa de Ocupação* e *RevPar* permite uma compreensão mais abrangente das variáveis que afetam a rentabilidade, possibilitando tomadas de decisão mais assertivas.

Em consonância com a visão de gestão econômica proposta por Catelli (2001), a controladoria se destaca como um instrumento essencial na consolidação das informações financeiras, permitindo que os gestores não apenas monitorem o desempenho financeiro, mas também alinhem estratégias operacionais com objetivos de longo prazo. A combinação desses princípios teóricos, como *Planejamento Financeiro*, *Análise de Custos*, *Relatórios Gerenciais*, *Análise de Desempenho* e *Benchmarks* com a prática contábil oferece uma base sólida para a análise da situação financeira da pousada em questão.

Este artigo tem como objetivo apresentar uma análise detalhada da situação financeira da pousada, utilizando índices de performance da hotelaria como resolventes da avaliação. A partir de uma revisão crítica da literatura relacionada e da aplicação prática dos conceitos mencionados, busca-se evidenciar não apenas o estado atual do desempenho financeiro, mas também identificar oportunidades para melhoria e crescimento sustentável no setor.

METODOLOGIA

O artigo tem natureza descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, com delineamento documental.

Diante do tipo de pesquisa identificado, foram utilizadas fontes primárias, quais sejam, os demonstrativos contábeis e assemelhados no âmbito do setor apropriado junto à pousada localizada na cidade de Bombinhas/SC.

A caracterização de primariedade está embasada nos dizeres de Lakatos (2010): “Os documentos de fonte primária são aqueles de primeira mão, provenientes dos órgãos públicos que realizaram as observações. [...] encontrados em arquivos públicos ou particulares [...] fontes estatísticas compiladas por órgãos oficiais e particulares [...]”. Tal afirmação da autora ratifica assim a natureza da fonte, origem dos dados para geração das informações objeto da pesquisa.

A realização da pesquisa ocorreu junto aos demonstrativos contábeis da empresa, especialmente quanto ao foco temático ora proposto.

A delimitação da pesquisa está implícita no próprio tema. Como explica Lakatos (2010): “Nem sempre há necessidade de delimitação, pois o próprio assunto e seus objetivos podem estabelecer limites”.

As análises dos dados foram levadas à efeito do sistema de gestão da empresa e de relatórios contábeis, abrangendo um período de 12 meses no ano de 2023. Além disso, foram utilizados dados de *benchmarking* do setor hoteleiro para contextualizar os resultados.

Esta postura encontra amparo nas palavras de Lakatos (2010): “Todos os dados pertinentes e significativos devem ser apresentados, e se algum resultado for inconclusivo tem de ser apontado”. Destarte, entende-se que as análises das tabelas que incorreram neste enfoque, cumpriram cabalmente as formas metodológicas próprias.

O primeiro passo consistiu na identificação clara dos objetivos da pesquisa, que visavam avaliar a eficiência financeira da empresa e entender como os índices de performance poderiam influenciar a gestão.

Foram revisados artigos acadêmicos, relatórios de mercado e literatura especializada na área de hotelaria e controladoria, a fim de fundamentar teoricamente a escolha dos índices analisados, como CPOR, CPAR, ADR (*Diária Média*), Taxa de Ocupação e RevPAR (*Receita por Quarto Disponível*),

A análise consistiu no cálculo dos principais índices de performance, com o objetivo de avaliar a saúde financeira da empresa. Esta etapa incluiu a comparação dos resultados obtidos com normas do setor e com os benchmarks estabelecidos.

RESULTADOS

Conforme Padoveze (2009), o monitoramento dos sistemas de informação é crucial para fornecer dados precisos e atualizados. Esses sistemas ajudam a acompanhar o desempenho financeiro e operacional do hotel.

Implementar controles internos para assegurar a precisão das informações financeiras e prevenir fraudes, Catelli (2001) destaca a importância de controles robustos para uma gestão eficaz.

Catelli (2001) e Padoveze (2009) enfatizam também a importância do planejamento estratégico como base para todas as ações gerenciais. Definir metas claras e objetivos estratégicos ajuda a direcionar as operações do hotel e a alinhar os esforços da equipe.

Catelli (2001) destaca que o monitoramento dos sistemas de informações gerenciais e o apoio aos gestores são funções do controller, pois o mesmo se encontra numa posição hierárquica inserida na alta administração de qualquer organização.

Utilizar KPIs (do inglês *key performance indicators*), como CPOR, CPAR, ADR, Taxa de Ocupação e RevPAR para avaliar o desempenho financeiro e operacional do hotel permitirão uma análise detalhada dos custos e receitas para monitorar e analisar desvios entre o desempenho real e o planejado para identificar áreas que necessitam de correção ou ajustes.

Os índices de performance ou KPIs ajudarão a entender o quanto os custos afetam a receita e a lucratividade. Estes indicadores serão mensurados por trimestre, devido a sazonalidade da região que está inserida a empresa objeto de estudo.

O *Custo por Quarto Ocupado (CPOR)*, calculado pela fórmula:

$$CPOR = \frac{\text{Custos Totais dos Quartos}}{\text{Vendas Totais de Quartos}}$$

Mostrou como os custos relacionados aos quartos impactam a lucratividade. Identificou-se que um CPOR mais baixo indica maior potencial de lucro, destacando a necessidade de controlar e reduzir os custos associados.

O *Custo por Quarto Disponível (CPAR)*, calculado como:

$CPAR = \text{Custos Totais dos Quartos} / \text{Total de Acomodações Disponíveis}$

Forneceu insights sobre o impacto dos custos fixos na operação geral do hotel. A análise revelou que o CPAR deve ser monitorado de perto para identificar variações e oportunidades de otimização.

A *Diária Média (ADR)*, calculada pela fórmula:

$ADR = \text{Receita Total de Diárias} / \text{Número Total de Quartos Ocupados}$

Permitiu avaliar a eficácia das estratégias de precificação e a capacidade de maximizar a receita por quarto ocupado. A análise de ADR ao longo dos trimestres evidenciou padrões de sazonalidade e ajudou a ajustar as tarifas para maximizar a receita.

A *Taxa de Ocupação*, calculada como:

$\text{Número de Quartos Ocupados} / \text{Número Total de Quartos} \times 100\%$

Revela o sucesso na venda de diárias e o crescimento ou declínio na ocupação ao longo do tempo. Este indicador é crucial para avaliar a eficiência das estratégias de marketing e vendas.

O *Revenue per Available Room (RevPAR)*, calculado por:

$\text{RevPAR} = \text{Receita Total de Quartos Vendidos} / \text{Número Total de Quartos Disponíveis}$

Fornecer uma visão clara da lucratividade geral do hotel. O RevPAR integra a taxa de ocupação e a diária média, permitindo avaliar como mudanças nas tarifas e na ocupação afetam a receita total. A análise mostra que uma combinação equilibrada entre taxa de ocupação e diária média é essencial para maximizar o RevPAR.

Esses índices, aplicados trimestralmente, ajudam a identificar padrões de desempenho e áreas para melhorias, facilitam uma gestão mais informada e estratégica dos custos e receitas da pousada.

A Tabela 1 – demonstra cada conta de despesa em reais (R\$) no período trimestral e a seção final, em *Índices de Performance Por Trimestre* compara o desempenho trimestral utilizando dos índices CPAR e CPOR geral de cada período.

Tabela 1 - Demonstrativo de Despesas Trimestral - Ano 2023

CONTAS	TRIMESTRE			
	1	2	3	4
Simples Nacional	24.355,82	3.891,55	2.407,92	7.228,06
Comissão Vendas	24.238,05	8.274,89	3.479,33	5.578,54
Piscina	1.050,00	0,00	0,00	2.684,74
Café da Manhã	45.383,91	10.451,72	7.714,31	27.349,07
Mat. Limpeza	10.171,85	1.841,51	1.642,20	4.935,92
Lavanderia	14.120,75	1.392,85	2.300,75	7.597,35
Manutenção	7.089,49	7.060,87	13.949,98	6.718,64
Água	16.245,56	9.783,60	4.680,83	11.221,64
Luz	14.458,56	9.313,12	2.744,34	4.703,91
Telefone/Internet	782,16	555,57	816,19	919,98
Tv	0,00	0,00	0,00	1.134,50
Gás	286,00	0,00	374,00	660,00
Mão de Obra	47.053,50	30.272,30	48.995,07	58.571,35
FGTS	1.792,74	1.153,38	1.866,72	2.229,54
INSS	3.246,69	2.091,82	8.778,66	3.780,07
Moveis utensílios	11.334,04	0,00	17.372,19	12.916,86
Despesas Veículo	2.461,47	1.858,03	3.678,56	2.357,96
Equipamentos e Ferramentas	1.286,93	1.925,74	1.478,90	6.236,88
Marketing	800,00	1.125,00	375,00	254,92
Reforma	2.691,49	1.973,85	1.840,50	14.015,00
IPTU	3.232,50	3.232,50	3.232,50	3.232,50

Licenças e Alvarás	277,17	277,17	4.410,84	1.802,04
Escritório	495,50	1.517,46	2.463,30	121,00
Cartório/Advogada/Contrato	0,00	0,00	25,00	0,00
Contabilidade	1.225,33	1.255,50	4.378,50	3.498,00
Informática	668,00	720,00	840,00	700,00
Despesas Financeiras	6.333,03	622,65	3.170,54	7.306,72
Taxa Adm. Bancaria	237,00	237,00	237,00	189,00
Seguros	727,92	727,92	727,92	727,92
Pró-labore	0,00	0,00	0,00	0,00
PLR	0,00	0,00	0,00	341,60
TOTAL	242.045,46	101.556,00	143.981,05	199.013,71
Índices de Performance Por Trimestre				
CPAR	192,10	79,71	111,79	154,51
CPOR	258,60	403,00	682,37	318,93

Fonte: Autoria própria

A Tabela 2 – demonstra o CPAR e CPOR anual. Quanto cada conta representa em reais (R\$) de despesa para a pousada. Forma base para fixar custo padrão de cada processo, por demonstrar tendencia de gasto por cada departamento. E possível encontrar gastos desproporcionais e oportunidades de melhorias. Na coluna *Custo*, quanto cada despesa representa em porcentagem da *Receita Bruta* do período.

Tabela 2 - Demonstrativo de Despesas Total por Contas - Ano 2023

TOTAL	CONTAS	CPAR	CPOR	Custo
37.883,35	Simples Nacional	7,41	18,73	4,26%
41.570,81	Comissão Booking	8,14	20,55	4,68%
3.734,74	Piscina	0,73	1,85	0,42%
90.899,01	Café da Manhã	17,79	44,93	10,23%
18.591,48	Mat. Limpeza	3,64	9,19	2,09%
25.411,70	Lavanderia	4,97	12,56	2,86%
34.818,98	Manutenção	6,81	17,21	3,92%
41.931,63	Água	8,21	20,73	4,72%
31.219,93	Luz	6,11	15,43	3,51%
3.073,90	Telefone/Internet	0,60	1,52	0,35%
1.134,50	Tv	0,22	0,56	0,13%
1.320,00	Gás	0,26	0,65	0,15%
184.892,22	Mão de Obra	36,18	91,40	20,81%
7.042,38	FGTS	1,38	3,48	0,79%
17.897,24	INSS	3,50	8,85	2,01%
41.623,09	Moveis utensílios	8,15	20,57	4,68%
10.356,02	Veículos	2,03	5,12	1,17%
10.928,45	Equipamentos e Ferramentas	2,14	5,40	1,23%

2.554,92	Marketing	0,50	1,26	0,29%
20.520,84	Reforma	4,02	10,14	2,31%
12.930,00	IPTU	2,53	6,39	1,46%
6.767,22	Licenças e Alvarás	1,32	3,35	0,76%
4.597,26	Escritório	0,90	2,27	0,52%
25,00	Cartório/Advogada/Contrato	0,00	0,01	0,00%
10.357,33	Contabilidade	2,03	5,12	1,17%
2.928,00	Informática	0,57	1,45	0,33%
17.432,94	Despesas Financeiras	3,41	8,62	1,96%
900,00	Taxa Adm. Bancaria	0,18	0,44	0,10%
2.911,68	Seguros	0,57	1,44	0,33%
0,00	ProLabore	0,00	0,00	0,00%
341,60	PLR	0,07	0,17	0,04%
686.596,22	TOTAL	134,36	339,40	77,28%

Fonte: Autoria própria

A Tabela 3 – evidencia a *Receita Bruta de Vendas e os Índices de Performance* por Trimestre. Esta fornece dados para análise comparativa de Receita x Despesa Geral dos Quartos (CPAR) e também Receita x Despesas por Quartos Ocupados (CPOR), como também para formar a Coluna *Custo* da Tabela 2.

Tabela 3 - Demonstrativo de Receita e Índices de Performance por Trimestre – Ano 2023

Trimestre	Receita Bruta	RevPar	Diária Media (ADR)	Diárias Vendidas	Taxa de Ocupação
1	495.600,88	393,33	529,49	936	74,29%
2	83.376,21	65,44	330,86	252	19,78%
3	52.776,96	40,98	250,13	211	16,38%
4	256.699,16	199,30	411,38	624	48,45%
TOTAL	888.453,21	173,87	439,18	2.023	39,59%

Fonte: Autoria própria

DISCUSSÃO

Fica evidente, com as informações financeiras recebidas, que o segundo e terceiro trimestre do empreendimento apresentam problemas. Encontra-se duas situações: alto custo e baixas receitas. Com isso, dará embasamento a administração tomar decisões em busca da eficácia.

Para Padoveze (2009), a controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios e procedimentos da administração, economia, psicologia, estatística e essencialmente da contabilidade, qual se ocupa da gestão econômica da empresa, fornecendo informação contábil e financeira a fim de orientá-la para a eficácia.

Elaborar e monitorar orçamentos detalhados para diferentes áreas do hotel, garante que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e eficaz.

Padoveze (2009) lembra que a responsabilidade da controladoria é implantar, desenvolver, aplicar e coordenar toda a utilização da ciência contábil. A controladoria, através da informação contábil, direciona a administração aos seus objetivos.

Para Padoveze (2009), o uso da ciência contábil pela controladoria consiste em controlar a gestão econômica e fornecer a informação contábil que é financeira e gerencial. A função da controladoria é empregar a contabilidade gerencial e financeira por intermédio das análises e controle de processos dentre outras ferramentas operacionais e gerenciais.

Conforme Catelli (2001), a controladoria desempenha funções vinculadas a um conjunto de objetivos que se integre ao processo de gestão da empresa, apoie a avaliação de desempenho e forneça dados reais aos gestores.

A análise conta a conta, faz perceber o impacto da *Mão de Obra e Café da Manhã* na performance geral dos custos da empresa. Pode efetivamente dizer que, os custos por apartamento ocupado *CPOR*, supera muito a receita média por apartamento vendido *ADR* nestes períodos analisados, com uma despesa extremamente alta na operação que se refere a *Mão de Obra e Café da Manhã*.

Catelli (2001) ainda destaca que a controladoria avalia a performance das áreas e de seus gestores. A avaliação do resultado consiste na análise econômica dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões.

Fica o desafio para a gestão: Por ser uma região de sazonalidade, seria viável manter o empreendimento aberto custeando mão de obra e servindo café da manhã e absorver outros custos variáveis? Mesmo com a *ADR* muito abaixo dos outros períodos como se preparar para os impactos da sazonalidade, considerando que não apenas o preço seja o fator relevante escolha do nosso serviço?

CONCLUSÃO

Com a Aplicação dos Índices *CPOR* e *CPAR* após o rateio de custos proporcional a cada conta de despesa nos demonstrativos, fica evidente o peso percentual de algumas delas, especialmente de custos como *Mão de Obra e Café da Manhã*, um custo fixo e outro custo variável, informando aos gestores onde se encontra cada peso de custo percentual por conta e por período. Quando cruza estas informações com os índices *RevPar* e *Diária Média (ADR)* para apuração das receitas dos mesmos períodos, evidencia a necessidade de ajustes para maximizar os resultados, gerindo o empreendimento de forma mais assertiva.

A decisão de ser mais assertivo na gestão de custos, associada à utilização de indicadores financeiros, oferece uma abordagem robusta para enfrentar desafios sazonais. A capacidade de adaptar estratégias de operação e controle financeiro de forma ágil não só sustentará a viabilidade do negócio, mas também proporcionará uma base sólida para crescimento da empresa.

Para melhorar a eficácia e a rentabilidade do empreendimento, é essencial utilizar a controladoria para obter uma visão clara das finanças e operações. A administração deve focar na eficiência operacional, ajuste de custos e estratégias para lidar com a sazonalidade. A adoção de uma abordagem baseada em dados e análise contínua ajudará a tomar decisões informadas e a alcançar uma gestão mais eficaz.

REFERÊNCIAS

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2001.

<https://www.hotelacademy.com.br/indicadores-hoteleiros-principais-kpis-de-performance-na-hotelaria/>

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com a coordenação do Professor Alberto Manoel Scherrer junto à Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP