



A utilização da Contabilidade Gerencial no Ramo Hoteleiro no Município de Foz do Iguaçu PR

Francielly Karine da Silva

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

francy__@hotmail.com

Vinicius Abilio Martins

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

viniciusabilio@gmail.com

Queila Franciele Fabris Bosio

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

queilafabris@gmail.com

Resumo

Com o mercado cada vez mais competitivo e exigente as empresas se obrigaram a possuir métodos de gestão mais eficazes. Esta necessidade se deve ao crescimento do turismo e do ramo hoteleiro neste município, e assim é exigido cada vez mais das organizações. Deste modo se desenvolveu a contabilidade gerencial a qual é uma ferramenta que auxilia os gestores na tomada de decisões, através deste instrumento o administrador da organização tem mais confiança da real situação de sua empresa, aumentando a chance das escolhas feitas serem mais viáveis para o sucesso do empreendimento. O objetivo geral da pesquisa foi verificar o nível de utilização e a aplicação da contabilidade gerencial nos hotéis de Foz do Iguaçu – PR. Para alcance deste objetivo foi enviado um questionário via *e-mail* para os responsáveis dos hotéis. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho teve caráter descritivo por realizar uma revisão da literatura, com o objetivo de apresentar conceitos e informações sobre o tema proposto, em consultas a livros, periódicos, trabalhos acadêmicos e sites da internet, buscando elucidar claramente o objetivo da discussão sobre o tema proposto. Foi realizado um levantamento de dados extraindo uma amostra de determinada população e aplicado questionário, e a forma da pesquisa será qualitativa que exige um estudo sobre o assunto para então chegar a uma determinada conclusão. A partir da análise dos dados, 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 decisões.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Ramo Hoteleiro; Gestão Hoteleira.



INTRODUÇÃO

A contabilidade tem por objetivo fornecer informações para ajudar os gestores na administração de uma empresa. Porém não é muito conhecida e explorada pela maioria dos empresários, pois estes tomam suas decisões baseados na experiência que acreditam ter.

Na contabilidade gerencial a utilização da informação contábil é essencial para tomada de decisão por parte da administração, conforme afirmação do Padoveze (2007, p. 35): “é necessário que essa informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade”.

A concorrência do ramo hoteleiro, devido a entrada de grandes redes de hotéis internacionais, aumentou a competitividade neste setor. Para que uma empresa hoteleira tenha o retorno esperado, é indispensável o planejamento dos processos administrativos. Após a abertura da empresa, é muito importante o gerenciamento adequado deste. Para isso, é imprescindível a utilização da contabilidade gerencial, pois é uma ferramenta ligada diretamente com o planejamento, execução e controle, assim se torna essencial para uma boa gestão dos negócios.

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.

De acordo com Atkinson *et al.* (2000, p. 22): “Os contadores gerenciais podem converter o plano estratégico em medidas operacionais e administrativas. Em vez de serem coletadores de dados e produtores de relatórios descritivos, podem tornar-se projetistas de importantes sistemas de informações gerenciais”.

Assim esta pesquisa busca responder ao seguinte problema: Qual o nível de utilização da Contabilidade Gerencial nos hotéis da categoria Luxo no município de Foz do Iguaçu – PR?

Alinhado ao problema de pesquisa proposta, o presente trabalho buscou 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.

Diante das afirmações dos autores é possível inferir que a contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. Há muito tempo, contadores, administradores e responsáveis pela gestão de empresas se convenceram que as informações contábeis vão além do simples cálculo de impostos e atendimento do fisco.

Segundo Brandi (2011), “o mercado hoteleiro cresce cerca de 5% ao ano desde 2009, conforme pesquisa da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). A expectativa é que dobrem os leitos até as Olimpíadas de 2016, representando um crescimento de aproximadamente 18% ao ano”.

Conforme informação disponível no site da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (2014), a cidade conta hoje com 109 (cento e nove) hotéis, classificados como luxo, superior, turístico e econômico.

A hotelaria representa 88,5% dos investimentos pretendidos pela iniciativa privada. Do total previsto, R\$ 194 milhões equivalem a construções ou ampliação dos hotéis. Entre 2007 e 2014 a quantia aplicada neste segmento atingirá R\$ 540 milhões. O resultado imediato é a projeção da capacidade do segmento na cidade. Haverá um aumento de 2.260 unidades



habitacionais, ampliando em aproximadamente sete mil a capacidade diária, levando em consideração apartamentos duplos. A abertura de novas unidades permitirá a cidade a hospedar em 2014, em plena Copa do Mundo, um total de 28 mil pessoas em um só dia. Atualmente, o destino tem aproximadamente 21 mil leitos de hotéis, ocupando a quarta maior estrutura do País. (GONZALES, 2014).

Além dos itens já citados, espera-se que, por meio deste trabalho, seja difundido conhecimento sobre a Contabilidade Gerencial e possíveis benefícios que esta possa gerar para as empresas do ramo hoteleiro do município de Foz do Iguaçu – PR.

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.

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.

Iudícibus (1998 p. 22) diz que “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”.

Segundo Iudícibus (1998, p. 23) “a contabilidade gerencial 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”.

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.

2.5 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

É notável em cada vez mais as empresas necessitam das maiores quantidades 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 (2004 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.

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”.

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.

2.2 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.

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 E 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).

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 qualitativa, 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 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.

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”.

A pesquisa qualitativa tem facilidade em descrever hipóteses ou problemas complexos, pois exigem uma série de leituras sobre o assunto em estudo. A partir disso podemos descrever ou relatar o que os diferentes autores ou especialistas pensam sobre o assunto, para então darmos nossas conclusões. (OLIVEIRA, 1997).

Sendo assim o tratamento que foi abordado é a Pesquisa Qualitativa, que segundo Oliveira (1997, p. 116), “o método qualitativo apresenta-se de uma forma adequada para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno e conseqüentemente chegar a sua verdade e razão”.



3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O município de Foz do Iguaçu dispõe em sua totalidade de 109 hotéis que será a população da pesquisa, conforme dados disponibilizados no site da Prefeitura da referida cidade. A amostra pode ser disposta da seguinte maneira: 17 hotéis na categoria luxo, 43 na superior, 37 no turístico e 12 na categoria econômica.

Em um primeiro momento o questionário tinha como objetivo entrevistar 109 hotéis de Foz do Iguaçu, mas devido a recusas por parte dos entrevistados, a pesquisa foi aplicada apenas em 17 hotéis, que são caracterizados com Luxo conforme informação que se encontra disponível no site deste município.

3.3 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.

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.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO 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 – Resposta da questão 02

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, laborado 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 – Resposta da questão 03

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 – Resposta da questão 05

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.

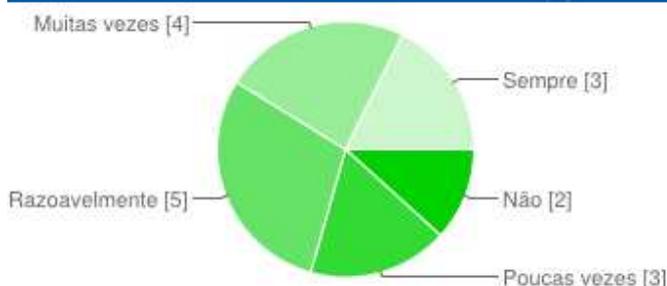
TABELA 4 – Resposta da questão 08

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% consideraram alto e 18% consideraram 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.



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

GRÁFICO 1 – Resultado da questão 10

FONTE: Questionário da pesquisa, elaborado pelos autores.

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 – Resposta da Questão 11

Balanço Patrimonial	14	82%
Demonstração do Resultado do Exercício	12	71%
Demonstração do Fluxo de Caixa	11	65%

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-se 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 – Resposta da questão 16

<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 – Resposta da questão 17

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 ANÁLISE 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.

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.

Primeiramente buscou-se caracterizar os hotéis, conforme a classificação disponível no site da prefeitura deste município, com base no valor médio da diária. Posteriormente entrou-se em contato com cada responsável dos 17 hotéis selecionados para enviar o questionário via *e-mail*.

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 são: 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 de 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.



REFERÊNCIAS

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.

BRANDI, Stefano. **Mercado hoteleiro cresce, mas poucos conseguem sucesso no ramo**. Publicado Maio de 2011. Disponível em:<<http://www.metodista.br/rroonline/noticias/economia/2011/05/mercado-hoteleiro-cresce-mas-poucos-conseguem-sucesso-no-ramo>>. Acesso em 30 Maio 2014.

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

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

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.

GONZALES, Filipe. Revista Hotéis. Foz do Iguaçu receberá R\$ 279 milhões em investimentos hoteleiros nos próximos dois anos, 2014. Disponível em:<<http://www.revistahoteis.com.br/materias/10-area-/8392-Foz-do-Iguacu-recebera-R-279-milhoes-em-investimentos-hoteleiros-nos-proximos-dois-anos>>. Acesso em 30 maio 2014.

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

OLIVEIRA, Silvio de L. **Tratamento científico**: projeto de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

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

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

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**, 2004. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%C3%A7%C3%B5es/ART%205%20-%20A%20Import%C3%A2ncia%20do%20Sistema%20de%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20Cont%C3%A1bil%20como%20Fonte%20de%20Informa%C3%A7%C3%B5es%20para%20Tomada%20de%20.pdf>>. Acesso em 29 Set 2013.

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