



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RAFAELA VALÉRIA DA SILVA QUEIROZ

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E DO CONTROLE
ORÇAMENTÁRIO PARA TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESA HOTELEIRA**

Recife

2023

RAFAELA VALÉRIA DA SILVA QUEIROZ

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E DO CONTROLE
ORÇAMENTÁRIO PARA TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESA HOTELEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE,
como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Álvaro Pereira de Andrade

Recife

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Queiroz, Rafaela Valéria da Silva.

A relevância da gestão estratégica de custos e do controle orçamentário para tomada de decisão em empresa hoteleira / Rafaela Valéria da Silva Queiroz. - Recife, 2024.

32, tab.

Orientador(a): Álvaro Pereira de Andrade

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2024.

1. Orçamento. 2. Custos. 3. Hotelaria. 4. Planejamento. 5. Indicadores de desempenho. I. Andrade, Álvaro Pereira de. (Orientação). II. Título.

890 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

RAFAELA VALÉRIA DA SILVA QUEIROZ

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO PARA TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESA HOTELEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 13 de março de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a). Álvaro Pereira de Andrade
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.(a). José Nelson Barbosa Tenório
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.(a). Carlos Leonardo Campos Bulhões
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos pela paciência e orientação do querido professor Álvaro Andrade, excelente profissional, que muito me incentivou e aconselhou nessa trajetória acadêmica. E, como agradecimento especial para a maior incentivadora e investidora da minha vida acadêmica e profissional, Renata Valéria, minha mãe, que não mediu esforços para que este sonho fosse alcançado, nada disso seria possível sem ela!

RESUMO

O trabalho em questão tem como objetivo analisar as informações relevantes geradas pelo orçamento e a gestão estratégica de custos para tomada de decisão em uma empresa hoteleira que atua no ramo de *resorts all inclusive*. Para isso, foi necessário realizar uma abordagem sobre a estrutura do orçamento e a gestão estratégica de custos utilizada, além de verificar a relevância das informações geradas para a tomada de decisão. O presente estudo, no seu referencial teórico, trata da importância e necessidade do orçamento nas organizações como forma de mensurar seus objetivos através de seu planejamento, execução e controle. Além disso, também retrata o destaque da gestão estratégica de custos na aprimoração dos processos de gastos, a fim de aperfeiçoar o desempenho da empresa. Foram utilizados os métodos descritivo e qualitativo na elaboração da pesquisa, contando com dados contábeis da empresa em questão que não foi identificada por motivos de sigilo às informações. Por fim, notou-se, através do orçamento, que houve uma diminuição nos custos fixos, aumentos sutis nos custos variáveis e aumento das receitas, evidenciando um ótimo desempenho da organização, também retratado por outros indicadores de custos abordados. Tal fato confirma a relevância das informações geradas pelo orçamento e pela gestão estratégica de custos para tomada de decisão em prol do aperfeiçoamento dos resultados da empresa hoteleira.

Palavras-chave: Orçamento. Custos. Hotelaria. Planejamento. Indicadores.

ABSTRACT

The work in question aims to analyze the relevant information generated by the budget and strategic cost management for decision-making in a hotel company that operates in the all-inclusive resorts sector. To achieve this, it was necessary to carry out an approach to the budget structure and the strategic cost management used, in addition to verifying the relevance of the information generated for decision making. The present study, in its theoretical framework, deals with the importance and necessity of budgeting in organizations as a way of measuring their objectives through planning, execution and control. Furthermore, it also portrays the emphasis on strategic cost management in improving spending processes in order to improve the company's performance. Descriptive and qualitative methods were used in the preparation of the research, relying on accounting data from the company in question, which was not identified for reasons of confidential information. Finally, it was noted, through the budget, that there was a decrease in fixed costs, subtle increases in variable costs and an increase in revenue, showing excellent performance of the organization, also portrayed by other cost indicators addressed. This fact confirms the relevance of the information generated by the budget and strategic cost management for decision-making in favor of improving the hotel company's results.

Keywords: Budget. Costs. Hospitality. Planning. Indicators.

LISTA DE QUADROS/TABELAS

Quadro 1 – Fluxo de informações.....	22
Tabela 1 – Orçamento Anual de 2023.....	26
Tabela 2 – Detalhamento de Custos de 2023.....	27
Tabela 3 – Pontos de Equilíbrio 2023.....	28
Tabela 4 – Indicador: Dívida Líquida/EBITDA 2023.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COFINS	Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DRE	Demonstração de Resultados do Exercício
LAJIDA (EBITDA)	Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IRPJ	Imposto de Renda - Pessoa Jurídica
PERSE	Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos
PIS	Programa de Integração Social
RevPar	<i>Revenue per Available Room</i>
ROI	Retorno sobre Investimento
TIR	Taxa Interna de Retorno
UH	Unidade Habitacional
VPL	Valor Presente Líquido

LISTA DE SÍMBOLOS

R\$ Moeda em reais

% Porcentagem

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2. JUSTIFICATIVA	13
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. Objetivo Geral	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. A HOTELARIA NO BRASIL	14
2.2. A CONTROLADORIA NO SETOR HOTELEIRO	15
2.3. ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA HOTELEIRA	16
2.3.1. Planejamento, execução e controle do orçamento	18
2.3.2. Projeção de Resultados	19
2.3.3. Estudos de Viabilidade Econômica	20
2.4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E SUA APLICAÇÃO NA HOTELARIA	21
2.4.1. Contabilidade de Custos no Setor Hoteleiro	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1. TIPO DE PESQUISA	24
3.2. MÉTODO DA PESQUISA	24
3.3. COLETA DE DADOS	24
6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	25
6.1. INDICADORES DO ORÇAMENTO	25
6.2. INDICADORES DE CUSTOS	27
6.2. INDICADORES DE DESEMPENHO	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	30

1. INTRODUÇÃO

Ao observar o avanço das empresas com o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico, tal qual as complexidades de suas atividades e devidas formas de gerenciamento, nota-se que a gestão estratégica de custos e o controle orçamentário são ferramentas fundamentais, não só para um desempenho de qualidade, como também para fornecer informações relevantes à tomada de decisões (KNUTH, 2012). Por sua vez, esta pesquisa pretende evidenciar a relevância da gestão estratégica de custos e do controle orçamentário, tendo como base uma empresa hoteleira que atua com o modelo de *resorts all inclusive*.

A gestão estratégica de custos se dá por meio da utilização hábil das informações sobre os custos de uma organização, visando a maximização do desempenho global da empresa e seu fortalecimento no mercado competitivo (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997). Portanto, consegue fornecer ao gestor da empresa uma visão ampla acerca do ambiente no qual gerencia, permitindo que o mesmo possa realizar mudanças que julgue necessárias, a fim de aperfeiçoar o processo operacional das atividades, minimizar gastos e trazer vantagens competitivas para organização, contribuindo para seu desenvolvimento potencial no mercado.

De acordo com Lunkes (2009), pode-se definir orçamento como uma maneira de representar as metas econômico-financeiras da empresa para dado espaço de tempo, utilizando de projeções de gastos e receitas. Tal fato se dá com o objetivo de trazer a informação de antemão, referente aos desembolsos que serão necessários à organização, possibilitando a elaboração de projeções de resultados e estudos de viabilidade econômica. Além disso, é através do orçamento que será possível ter um controle gerencial detalhado, por meio de informações sobre quanto e em que está sendo investido os recursos da empresa.

Os *resorts* existentes no Brasil, ainda que não sejam filiados a cadeias hoteleiras, obtiveram uma Receita Operacional Bruta de R\$297.127,00 por apartamento, em 2022, aproximadamente 211% maior do que em 2012, de acordo com o estudo "Hotelaria em Números", realizado pela JLL em parceria com Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) e a Resorts Brasil. Tal dado evidencia o quanto o ramo dos *resorts* vem crescendo significativamente nos últimos anos e, devido a sua dimensão e complexidade, ferramentas como a gestão estratégica de custos e o controle orçamentário tornam-se primordiais para um gerenciamento de qualidade.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O âmbito dos *resorts all inclusive* compreende gastos abundantes, tanto pela sua estrutura e complexidade - o que faz necessário um consumo alto de recursos e insumos, grande quantidade de mão de obra, entre outros - quanto pela qualidade *premium* do serviço oferecido. Sendo assim, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: estaria a aplicação de ferramentas como gestão estratégica de custos e controle orçamentário impactando de forma relevante no gerenciamento de uma empresa hoteleira?

1.2. JUSTIFICATIVA

No gerenciamento de empresas hoteleiras, é de conhecimento geral que a gestão ineficaz de custos e a falta de controle orçamentário pode ocasionar desperdícios de recursos, desempenho insatisfatório, escassez de informações assertivas sobre ganhos e perdas, má alocação de recursos, entre outros. Diante disso, faz-se importante adotar uma gestão estratégica de custos eficiente e um controle orçamentário bem estruturado para que a empresa obtenha um desempenho satisfatório, além de fornecer informações relevantes para tomada de decisões.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar se há fornecimento de informações relevantes geradas pela gestão estratégica de custos e o controle orçamentário para tomada de decisão em empresa hoteleira.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar abordagem sobre a estrutura do orçamento de *resorts all inclusive* quanto às informações relevantes que se consegue obter através dele;
- Identificar de que forma a gestão estratégica de custos contribui para o desempenho de *resorts all inclusive*;
- Analisar as informações dos resultados obtidos através do orçamento e da gestão estratégica de custos e como agregam na tomada de decisão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A HOTELARIA NO BRASIL

A atividade hoteleira é regulamentada no Brasil por meio da Deliberação Normativa nº 429 de 23 de abril de 2002, da Embratur, no anexo Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem. De acordo com um estudo realizado pelo FOHB (2019), a hotelaria é uma das atividades que mais movimentam a economia brasileira com injeção de recursos, impacto no PIB e a geração de empregos, sendo a 4ª atividade que mais realiza contratações.

No ano de 2020, o Brasil foi atingido pela pandemia do COVID-19, caracterizada pela Organização Mundial de Saúde, diante desse estado de calamidade, diversos setores sofreram fortes impactos em seu funcionamento, dentre eles, o de hotelaria. Com isso, em 2021 foi sancionada a Lei nº 14.148 a qual rescindiu ações emergenciais e temporárias voltadas para o setor de eventos, tendo por objetivo compensar os efeitos decorrentes da pandemia. Dessa forma, o setor hoteleiro passou a beneficiar-se do PERSE (Programa de Retomada do Setor de Eventos), que, durante o período de 60 meses, reduz a 0% a alíquota dos tributos PIS, COFINS, IRPJ e CSLL.

A hotelaria é parte do produto turístico, sendo uma "pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem, tendo como objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira" (PETROCCHI, 2007), ademais, tais meios de hospedagem podem ser subdivididos em hotéis, flats e *resorts*. Os *resorts* são definidos como hotéis de praia ou campos que contam com amplas instalações de lazer, entretenimento, recreação e convívio com a natureza.

Segundo Robert Mill (2003), a administração do resort difere de um hotel comercial sobre diversos aspectos, alguns deles são:

- Mercado de visitantes: os *resorts* visam satisfazer três necessidades dos hóspedes básicas dos hóspedes, que são: mudança de ritmo, fuga da rotina; interesses recreativos e entretenimento; e desejo de conhecer locais atrativos e interessantes;
- Instalações: os quartos de um resort são maiores e contam com maior espaço nos armários, além das grandes áreas de recreação, tendo em vista que os hóspedes têm um tempo de permanência mais longo e buscam experiências interativas;
- Localização: localizados em regiões distantes, os *resorts* atraem hóspedes que desejam usufruir de uma beleza natural, ou seja, as propriedades precisam ser completas,

oferecendo serviços de suporte como transporte ida e volta para o aeroporto, lavanderia e manutenção;

- Recreação: por sua definição, um resort é um lugar que os hóspedes vão em busca de entretenimento, por isso, é fundamental que haja uma diversidade de recreações à disposição;
- Qualificação do trabalho: o resort tende a ter uma alta rotatividade de funcionários, necessitando que sejam flexíveis e possuam múltiplas habilidades, enquanto o trabalho em um hotel comercial tende a ser mais específico;
- Balanço Patrimonial: o investimento imobiliário em ativo fixo é muito maior no resort do que em hotéis comerciais, além disso, o tempo de pagamento para um investimento de um resort é bem mais longo, devido aos ativos fixos e a proporção de terra para investimento;
- Tradições: para um resort, a tradição acaba sendo mais importante do que para os hotéis, visando que os hóspedes retornem atraídos por festividades anuais e temáticas, e muitos voltam todos os anos para desfrutar das experiências.

2.2. A CONTROLADORIA NO SETOR HOTELEIRO

A controladoria é responsável por dispor a empresa avaliações de todo processo de geração de valor por meio de um sistema contábil gerencial (PADOVEZE, 2010). Ou seja, ela é responsável pela análise da saúde financeira da empresa, atuando como fonte de geração de informação relevante para a gestão. Para Borinelli (2006), a controladoria exerce atividades intrínsecas no processo de gestão, contando com etapas de planejamento, estruturação do orçamento, execução, controle e adoção de medidas corretivas para avaliação de desempenho.

O propósito da controladoria, conforme discorrido por Castro (2012), deve compreender: a garantia de informações relevantes no processo decisório, a fim de promover a eficácia organizacional por meio da viabilização da gestão econômica pelos gestores, monitorando a tomada de decisão; a participação no processo de planejamento, criando formas de monitoramento e controle dos resultados; a amplificação de relações com os *stakeholders* e os agentes de mercado relacionados a empresa.

No setor hoteleiro, a controladoria exerce o papel de gestão da informação, sendo responsável pela coordenação do planejamento estratégico da hoteleira (Ramos; Palhano; Rosa; Lunkes, 2016); haja vista que o setor hoteleiro está imerso em um ambiente fortemente competitivo, necessitando de informações precisas para tomada de decisão. A controladoria

está dentro da chamada "contabilidade gerencial" que, por sua vez, é a principal responsável pela estruturação e realização de atividades como orçamento e gestão de custos que serão abordadas em sequência.

2.3. ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA HOTELEIRA

De acordo com Lunkes (2009), o orçamento tem como base os objetivos e metas do planejamento estratégico da organização, sendo uma ferramenta utilizada a fim de retratar o plano de atividades e investimentos gerais em determinado espaço de tempo. Geralmente, utiliza-se do orçamento empresarial para estimar planos a curto prazo, no qual são orçados gastos e recebimentos de cada mês do ano subsequente.

Ao analisar o ramo da hotelaria em sua dimensão e complexidade, é de suma importância que seu orçamento considere características como: 1. integração junto ao sistema contábil, garantindo ligação com o plano de contas, centro de custos, receitas e despesas; 2. geração informações legais e gerenciais confiáveis; 3. assecuração da sua formalidade entre os gestores da empresa (PESSOA, 2023). Tais pontos contribuem para o planejamento, execução e controle do orçamento de forma eficiente, direcionada para alcance dos objetivos.

Conforme abordado por Padoveze (2010), expressa um modelo de abordagem participativo na construção do orçamento, seguido por 11 etapas: (1) preparação das peças orçamentárias; (2) revisão das peças recebidas; (3) discussão com os responsáveis; (4) análise para aprovação; (5) retorno do orçamento com sugestões e determinações da diretoria; (6) ajustes das sugestões e determinações; (7) análise final para aprovação; (8) conclusão do orçamento; (9) elaboração do orçamento geral e das projeções dos relatórios contábeis; (10) controle orçamentário; (11) *report* das variações.

A presença do orçamento na empresa, segundo desenvolvido por Garrison e Noreen (2013), promove os seguintes benefícios: transmitir planos de ação por toda entidade; direcionar as ideias dos gerentes para o futuro; alocar recursos de maneira eficaz; auxiliar na identificação prévia de gargalos; realizar a integração de planos da empresa a fim de coordenar as atividades; e estabelecer objetivos e metas que poderão impactar na avaliação de desempenho. Por conseguinte, tem-se o orçamento como um instrumento de suporte à administração da empresa, monitoramento e atingimento das metas de todos os setores. Lunkes (2009) retrata que o orçamento pode ser dividido em três partes: planejamento, execução e controle. Outrossim, Padoveze (2003) também afirma que:

O modelo de gestão ideal deve ser estruturado considerando-se os seguintes aspectos: o processo de gestão do sistema empresa (planejamento, execução e controle); a avaliação das áreas de suas responsabilidades; o processo decisório (centralização ou descentralização); o comportamento dos gestores (motivação, empreendedores).

Quando se fala em ter uma previsão da situação financeira da empresa nos próximos anos, faz-se uso de uma projeção de resultados. Para Miranda e Libonati (2002), as previsões de futuros valores significativos para tomada de decisões tem como meta entender a incerteza dos ambientes, de maneira a permitir que as melhores decisões sejam acatadas. A projeção de resultados tem como base as informações históricas dos valores realizados da empresa e os atualiza de acordo com o índice de inflação mais coerente com o ramo de atividade da organização, seu objetivo é minimizar o risco e a incerteza ao preparar os detentores da informação para um possível cenário que possa acontecer em determinado tempo.

No caso da empresa ter por objetivo realizar uma implantação física de determinado empreendimento a longo prazo, elabora-se um estudo de viabilidade econômica. Tal estudo deve ser elaborado após a finalização do orçamento, pois, apesar do investimento a longo prazo também precisar ser orçado, ele não entra no orçamento operacional como as operações cotidianas e periódicas da empresa, visto que trata-se de algo específico e que, na prática, demanda uma atenção e planejamento direcionados, além de ter sido identificado casos de custos excessivos. Diante disso, deve-se elaborar um esboço com o objetivo de viabilizar a execução do investimento e mensurar sua capacidade de gerar recursos (PETROCCHI, 2007).

O orçamento também traz informações que proporcionam o cálculo de alguns indicadores relevantes para análise da situação de mercado da empresa. Um deles é a margem EBITDA, que indica a lucratividade operacional do negócio ao calcular a razão entre o EBITDA e a receita líquida. Outro exemplo de indicador de performance comumente utilizado no ramo hoteleiro é a chamada diária média, que nada mais é do que a receita de diárias dividida pela quantidade de UHs (unidades habitacionais) do hotel. Também há o chamado "RevPar", que representa a receita por quarto, calculada pela taxa de ocupação vezes a diária média.

A empresa hoteleira também possui total liberdade para definir indicadores que considere pertinentes para análises, como por exemplo, a margem das despesas de vendas, com objetivo de saber quanto as despesas de vendas representam do total de receita, obtém-se dividindo as despesas de vendas pela receita total. O mesmo se atribui para a margem de impostos, que pode ser obtida dividindo o total de impostos pela receita total.

2.3.1. PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DO ORÇAMENTO

Segundo Robbins (1981), a ideia do planejamento estratégico refere-se à antecipação da decisão de quê, como, quando e quem deve realizar determinada ação. Nessa perspectiva, o planejamento é comumente utilizado como processo gerencial, possibilitando às empresas exercerem a sua missão (Catelli; Pereira; Vasconcelos, 2009). Além disso, irá definir a estratégia da empresa para atuar em determinado ambiente, tendo como base suas metas para atingir os resultados esperados. Para Ferreira e Diehl (2012), o planejamento estratégico se desdobra nos planejamentos tático e operacional.

O planejamento tático desdobra os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico de uma forma qualitativa e mensurável, estes são estabelecidos, de forma monetária, como metas da organização (LUNKES, 2009). Tais metas servirão como premissas para a construção do planejamento operacional. As ações do planejamento tático são segregadas por área e implementadas num prazo médio de um a três anos (PESSOA, 2023).

O planejamento operacional tem foco na realização das ações deliberadas nos planejamentos estratégico e tático, aplicando recursos nas atividades de operações, com o intuito de potencializar os resultados (PESSOA, 2023). Geralmente, o planejamento operacional é realizado em curto prazo (12 meses). Segundo Hoji (2017), a análise do cenário por meio do planejamento estratégico e seus desdobramentos deverão ser empregados para definir os objetivos do planejamento orçamentário, mesmo que haja a necessidade de modificar a estratégia.

O planejamento orçamentário de uma empresa hoteleira pode ser realizado com base nas informações históricas sobre gastos e receitas. A partir de então, pode estimar valores para os próximos meses partindo de algumas informações:

- Custos fixos: despesas com pessoal e benefícios, contratos e serviços, custos operacionais e outros;
- Custos variáveis: *all inclusive* (alimentos, bebidas e serviços diversos), hospedagem, manutenção e passeios náuticos;
- Despesas com vendas e impostos;
- Receita: receitas de diárias, receita total e receita extra.

Considerando essas informações no planejamento orçamentário, é possível prever mudanças necessárias e, assim, organizar ações para redução de custos e alocação de recursos,

bem como estratégias para maximização de receita. Após a finalização do orçamento, ele segue para aprovação pela alta gestão da empresa, momento em que poderá haver algumas considerações, seja para aumento ou diminuição de verba para determinado gasto, ou até mesmo provocações sobre meta de receita.

Após as considerações da gestão serem devidamente acatadas, os gestores de suas respectivas áreas finalizam o orçamento, este seguirá para uma aprovação final e, em sequência, para a etapa de execução. Esta etapa é a qual os gestores responsáveis acompanham os planos de ação de forma mensurada, definindo um processo de gestão em concordância com os objetivos da empresa (KNUTH, 2012). Para que a execução ocorra em conformidade com orçamento, é feito um controle de monitoramento dos gastos realizados.

Conforme Garrison, Noreen e Brewer (2013), o controle do orçamento é uma etapa a ser movida pela gestão, visando atingir os objetivos definidos na fase de planejamento, como também assegurar que as áreas atuem de modo coerente com o estabelecido. O controle é constituído por meio das informações semanais, quinzenais e mensais obtidas pelo fechamento (PEREIRA, 2015). É nesse momento em que haverá uma comparação entre o que foi orçado e o que foi efetivamente realizado (gasto), contando com a análise das variações e monitorando o orçamento a fim de verificar possíveis *saves* ou estouros.

2.3.2. PROJEÇÃO DE RESULTADOS

A projeção de resultados apresenta uma estimativa da situação econômico-financeira da empresa em determinado tempo futuro. Para estruturar uma projeção é necessário o histórico de valores passados, análise da sazonalidade do negócio e a definição de algum índice inflacionário a ser considerado para atualização dos resultados, pois, como exposto por Knuth: "os gastos que a empresa projeta devem estar relacionados com o crescimento da empresa no mercado".

O objetivo da projeção de resultados é que a empresa consiga visualizar sua situação financeira em determinados anos à frente e, com essa antecipação de informação, a gestão conseguirá definir estratégias para tomada de decisão e se precaver para o tipo de cenário estimado. Tendo em vista que há um aumento dos preços dos produtos e serviços devido a inflação, a hoteleira estudada segue o índice utilizado no sistema de metas para inflação, o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo).

A controladoria da hoteleira utiliza de um modelo de DRE gerencial para realização da projeção de resultados. Da mesma forma que retrata Hoji (2017), o modelo gerencial da DRE conta com receitas e despesas projetadas, as quais são extraídas da base de dados do orçamento e atualizadas conforme IPCA estimado para os próximos períodos. Esta também considera dois tipos de EBITDA: o operacional e o contábil, a diferença entre eles são alguns ajustes de valores que são considerados contabilmente, mas não para fins gerenciais.

2.3.3. ESTUDOS DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Henry Borenstein, sócio da Helbor, relata: "antes de investir em qualquer coisa, fazemos um mapeamento completo da viabilidade do projeto, colocamos tudo no papel e realizamos os cálculos". Nessa perspectiva, o estudo de viabilidade econômica tem como escopo verificar se o investimento tem capacidade de produzir retorno financeiro que exceda a aplicação que se pretende realizar (PETROCCHI, 2007). Diante disso, utiliza-se desse projeto de viabilidade para averiguar se o *resort* é rentável, além de ser usualmente exigido pelas intuições financeiras para concessão de empréstimos.

Em conformidade com Petrocchi (2007), a viabilidade econômica de um empreendimento hoteleiro necessita de três etapas de cálculos, sendo elas: 1. a elaboração do orçamento de investimentos; 2. projeção de receitas operacionais; 3. projeção de custos do hotel. Através dos resultados dessa análise será possível estimar o tempo esperado pelo empreendedor para obter retorno de suas aplicações a determinada taxa de juros. A utilização de indicadores financeiros relacionados à viabilidade econômica também servirão de auxílio para análise.

Existem indicadores primordiais que auxiliam na mensuração da viabilidade de investimentos, são eles o VPL, a TIR e o ROI. O Valor Presente Líquido (VPL) consiste em trazer a valor presente os fluxos de caixa projetados para o investimento futuro, dessa forma é possível ter noção da valorização do dinheiro ao longo do tempo. A Taxa Interna de Retorno (TIR) é calculada a partir de projeções de fluxo de caixa, considerando o VPL igual a zero, ela tem função de avaliar a atratividade do investimento, ou seja, quanto maior o seu percentual, melhor. O Retorno sobre Investimento (ROI) representa o lucro ou prejuízo obtido com o investimento, sendo capaz de definir se vale a pena ou não seguir com ele.

2.4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E SUA APLICAÇÃO NA HOTELARIA

A gestão estratégica de custos é responsável por fornecer informações de apoio a decisões estratégicas e operacionais, utilizando os recursos de produção de modo eficiente e eficaz (NAKAGAWA, 1991). Tal gestão visa a busca constante da otimização de processos da organização para agregação de valor, considerando todos os aspectos (internos e externos), bem como seus impactos nos serviços oferecidos pela empresa (COSTA; NEVES, 2023). É utilizando de ferramentas apropriadas que a gestão estratégica de custos consegue dispor uma análise da situação, assim como propor alternativas para solucionar os problemas.

Além da redução de custos para aprimoração dos processos, a gestão estratégica de custos também possui o papel de fortalecer o posicionamento estratégico da empresa diante de seu mercado competitivo (Araújo; Dieng; Diniz; Santos, 2006). Ainda segundo os autores, num empreendimento hoteleiro, a análise da cadeia de valor, de posicionamento estratégico e de direcionadores de custos são de suma importância, uma vez que possibilitam a geração de vantagens competitivas no setor. Na hotelaria, tais análises funcionam da seguinte forma:

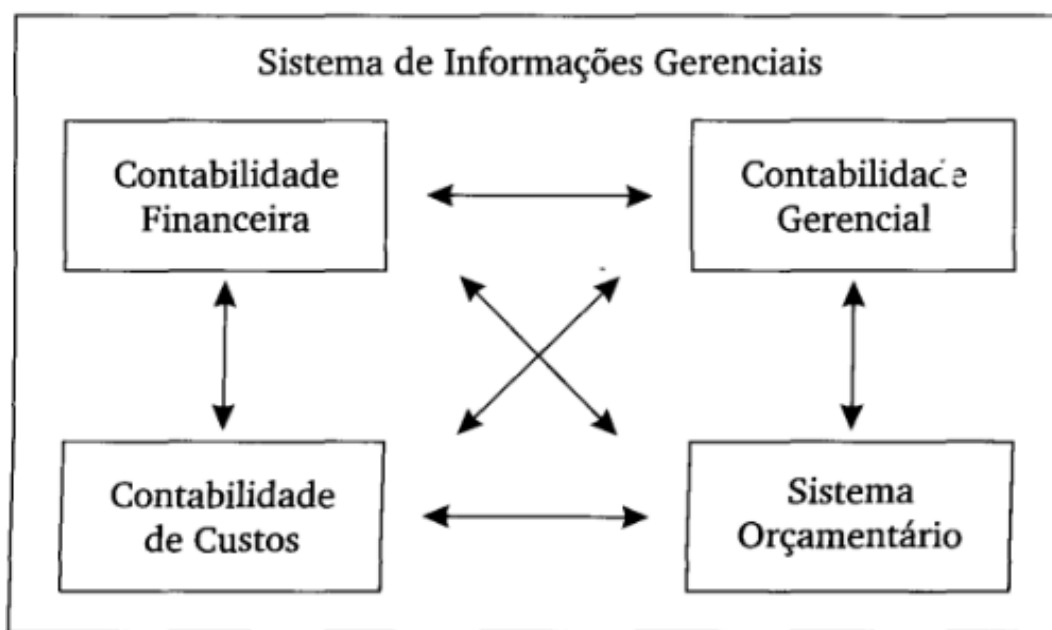
- Análise da cadeia de valor: conjunto de atribuições estratégicas que concebem valor para o cliente. De acordo com Araújo (2001), tais atribuições percebidas pelos clientes no hotel são as áreas de lazer, eventos, alimentos e bebidas e hospedagem (comunicação, governança, acomodação, reserva, entre outros). Tendo em vista que todas essas atividades consomem recursos e geram custos para o hotel, deve-se atribuir custos, receitas e ativos em cada uma delas. Tal análise permite buscar oportunidades e minimizar conflitos, mantendo a vantagem competitiva da empresa (ARAÚJO, 2001);
- Análise do posicionamento estratégico: tem como base três estratégias gerais, a liderança de custos, a diferenciação de produtos e a focalização (PORTER, 1989). A combinação dessas estratégias visa a criação de uma vantagem competitiva sustentável;
- Análise de direcionadores de custos: objetiva obter vantagem competitiva pelo controle hábil dos direcionadores de custos. Pode-se identificar esses direcionadores em atividades que geram valor para o cliente e nas relações entre a cadeia de valor da empresa e a cadeia de valor dos fornecedores.

De acordo com Adams (1997), uma das dificuldades das empresas é incrementar uma gestão de custos eficaz. Especialmente na hotelaria, existem benefícios comprovados nas operações de rotina, advindos da redução de custos (Araújo; Dieng; Diniz; Diniz; Santos, 2006).

2.4.1. CONTABILIDADE DE CUSTOS NO SETOR HOTELEIRO

A contabilidade de custos, conforme tratado por Eliseu Martins (2003), possui duas funções principais: a primeira de auxiliar no controle e na tomada de decisões, fornecendo dados de orçamentos, padrões e formas de projeção para a empresa e, por seguinte, o acompanhamento efetivo do realizado para comparações com o orçado. Em suma, nota-se que o orçamento, a contabilidade financeira, gerencial e de custos conversam entre si quanto trata-se do processo de gestão, estando num fluxo interligado, onde são geradas informações entre todas, como exemplificado no seguinte quadro:

Quadro 1: Fluxo de informações



Fonte: Contabilidade de Custos, Eliseu Martins (2003, p. 15).

Na hotelaria, os custos são segregados em fixos e variáveis, fato que justifica-se devido a participação do cliente no processo (CAON, 2008). Os custos fixos não variam, independentemente da quantidade de hóspedes no hotel, pois eles são responsáveis por manter o estabelecimento funcionando (serviços administrativos, mão de obra, manutenção, etc); os custos variáveis oscilam de acordo com a quantidade de hóspedes no hotel ou volume de serviços prestados (café da manhã, lavanderia, água, etc), são custos que só ocorrem quando há presença do cliente (PETROCCHI, 2007).

Uma peculiaridade em relação aos custos de hotéis, é a depreciação como custo mais representativo, tendo em vista que a indústria hoteleira possui um grande valor de ativos imobilizados, no entanto, a depreciação não representa uma saída de caixa, dessa forma, os dois itens que apresentam maiores custos são os salários e os encargos (PETROCCHI, 2007).

Os *resorts all inclusive* também se diferenciam das demais entidades hoteleiras quando se trata de custos, pois, sua proposta é fornecer alimentos e bebidas durante 24h para seus hóspedes, sem que eles paguem nenhum valor a mais do que a diária. Tais *resorts* contam com pontos de consumo diferenciados, sejam eles restaurantes para refeições principais (café da manhã, almoço e janta), bares de petiscos, cafeterias, entre outros. Essa configuração faz com que os custos sejam bem mais elevados em comparação a hotéis comuns, tanto pelo fluxo de produção quanto pela questão do desperdício.

Através da análise dos custos, é possível identificar alguns indicadores importantes que refletem o desempenho da empresa, tais como a margem de contribuição, que é calculada pela Receita Total (-) Despesas de Vendas (-) Custos Variáveis. A margem de contribuição expressa como o serviço, no caso da hotelaria, contribui para amortização dos gastos fixos e, posteriormente, constituir o lucro; além disso, torna-se uma ferramenta útil pelo fato de não se apropriar dos custos fluxos, permitindo que os custos alocados sejam efetivamente os que foram gastos pelo serviço em questão, diminuindo a distorção de informações por rateios arbitrários (MARTINS, 2003). Outrossim, a margem de contribuição também pode ser mensurada em porcentagem, ao dividi-la pela receita total, assim como por unidade, ao dividi-la pela quantidade de diárias.

Outro indicador norteador de custos é o ponto de equilíbrio, que consiste no momento em que o volume de receitas se igualam aos custos e despesas, gerando, desta forma, um lucro igual a zero (BERNARDI, 1998). Ou seja, a empresa só obterá lucro quando sua receita for maior do que a dada no ponto de equilíbrio. Ao direcionar o olhar para o setor de hotelaria, nota-se que há diversos tipos de pontos de equilíbrio que são de suma importância ter-se o conhecimento, são eles o ponto de equilíbrio da receita, do número de diárias e da porcentagem de ocupação. Tais indicadores são calculados da seguinte forma:

- Ponto de equilíbrio de receita (PECr): $\text{Custo Fixo} / \text{Margem de Contribuição (\%)}$;
- Ponto de equilíbrio de diárias (PECd): $\text{PECr} / \text{Diária Média}$;
- Ponto de equilíbrio da ocupação (PECo): $\text{PECd} / (\text{UH} \times 365)$.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPO DE PESQUISA

O tipo da pesquisa, pode ser classificado como descritivo, pois, de acordo com Triviños (1987), a pesquisa descritiva pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, no caso desta monografia, objetiva descrever com exatidão a situação econômico-financeira da empresa hoteleira, interpretando índices e resultados obtidos através do orçamento de uma empresa hoteleira.

3.2. MÉTODO DA PESQUISA

O método e a abordagem de pesquisa no qual este trabalho se refere pode ser considerada como qualitativa, visto que se caracteriza pela avaliação da gestão estratégica de custos e seu impacto na tomada de decisão em uma empresa hoteleira, que atua no ramo de *resorts all inclusive*.

3.3. COLETA DE DADOS

Para estruturação desta pesquisa, serão adotados procedimentos para coleta de dados fontes bibliográficas, tais como livros, artigos científicos, dissertações, teses e anais de congressos, com o propósito de conceituar e trazer veracidade ao tema em questão. Ademais, a pesquisa também conterà dados numéricos e métodos de gestão extraídos de uma empresa hoteleira que, por sua vez, não será identificada devido a questões confidenciais.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para o estudo sobre a relevância da gestão estratégica de custos e do controle orçamentário para tomada de decisão, este capítulo apresenta análises partindo do orçamento e dos indicadores que ele consegue gerar, permitindo compreender o desempenho da empresa. O mesmo se dá para estrutura do monitoramento dos custos, uma vez que consegue fornecer indicativos de controle e qualidade para auxílio da gestão.

4.1. INDICADORES DO ORÇAMENTO

Tratando-se de um método descritivo, é possível verificar na tabela 1 o orçamento da hoteleira em questão algumas informações primordiais para análise. É importante salientar que foram utilizados os valores totais para o ano de 2023, mas essa estrutura é utilizada para cada um dos meses, tendo os valores orçados e realizados de forma mensal. O resort possui 255 unidades habitacionais (UH) e, a partir dessa informação, pode-se abranger outros indicativos importantes, como a porcentagem de ocupação no ano, estimou-se 81,64% de ocupação, no entanto, foram ocupados efetivamente 85,69% da capacidade.

Um indicador importante para a hotelaria é a diária média, que permite saber quanto custa, em média, uma diária no hotel, através do orçamento, percebe-se que houve um aumento de 6,48% comparando a diária média realizada com a orçada, fato que demonstra uma valorização do serviço. Entretanto, mesmo com o encarecimento da diária, ao analisar o orçamento, é possível notar que a receita de diárias aumentou em 10,19%, ou seja, apesar do aumento no preço do serviço, os clientes não deixaram de buscá-lo, uma vez que a receita de diárias continua em constante crescimento.

Existem outros indicadores na hotelaria que merecem destaque no orçamento, visto que sua análise gera informações relevantes para avaliação de desempenho. Um deles é o PAX, que representa a quantidade de hóspedes alocados no *resort*, em 2023, estimou-se um total de 182.520 clientes hospedados e, efetuou-se um total de 183.917 clientes hospedados, fato que mostra a crescente procura pelo serviço. Outro indicador notório é o chamado RevPar, que reflete a receita gerada por quarto, em 2023, foi orçado um RevPar de R\$1.423,13 e foi realizado R\$1.568,16, constituindo um aumento de 10,19%, fato que conversa diretamente com o aumento da diária média.

Por fim, tem-se a margem EBITDA que, em 2023, finalizou com 42,20%, representando um aumento de aproximadamente 10,27% em relação ao orçado. No conceito geral das empresas, uma margem EBITDA considerada boa, deve estar acima de 20%.

Tabela 1 - Orçamento Anual de 2023

Orçamento	2023		
	Orçado	Realizado	Varição
Ocupação %	81,96%	84,81%	3,48%
Diárias	76.281	78.936	3,48%
Diária Média	1.736,45	1.849,05	6,48%
RevPar	1.423,13	1.568,16	10,19%
RECEITA TOTAL	133.649.210	147.494.625	10,36%
Receita de diárias	132.458.276	145.956.243	10,19%
Receita extra total	1.190.934	1.538.382	29,17%
Aluguéis (receita)	322.876	278.569	-13,72%
Lavanderia	33.876	36.958	9,10%
Náutica	701.676	675.958	-3,67%
Taxa de Turismo	132.506	0	0%
Venda de mercadoria	0	0	0%
Outras receitas	0	546.897	0%
IMPOSTO DIRETO	3.325.133	3.288.766	-1,09%
Imposto Direto (%)	2,49%	2,23%	-10,62%
RECEITA LÍQUIDA	130.324.077	144.205.859	10,65%
DESPESA DE VENDAS	5.029.327	6.647.866	32,18%
Despesa de Vendas (%)	3,76%	4,51%	19,77%
Chargeback	0	82.546	0%
Comissão da Administradora	2.433.996	2.504.210	2,88%
Comissão Náutica	34.233	37.011	8,11%
Comissão Operadoras Turísticas	532.102	663.789	24,75%
Taxa cartão de crédito	2.028.996	3.051.223	50,38%
Triptease	0	309.087	0%
RECEITA SEM DV	125.294.750	137.557.993	9,79%
RECEITA SEM DV (%)	93,75%	93,26%	-0,52%
CUSTO VARIÁVEL	31.487.820	33.576.749	6,63%
CUSTO FIXO	43.930.900	43.125.051	-1,83%
EBITDA	49.876.030	60.856.193	22,01%
EBITDA (%)	38,27%	42,20%	10,27%
PAX	182.520	183.917	0,77%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2. INDICADORES DE CUSTOS

Na Tabela 2, tem-se dados relacionados aos custos do resort, os custos variáveis não foram trazidos de forma mais detalhada devido a inviabilidade, visto que são inúmeras linhas, entretanto, a subdivisão de seus grupos foi devidamente abordada no referencial teórico. Estes apresentaram uma crescente de 6,63% em comparação com o orçado, fato que justifica-se devido ao aumento de diárias e hóspedes no resort. Ainda sobre os custos variáveis, existe um indicador crucial na sua avaliação, é o Custo Variável por *Room Night*, que caracteriza o custo variável que o resort tem por diária, do orçado para o realizado, a variação foi mínima, 3,05%, fato que mostra que o resort, apesar do aumento das diárias, conseguiu gerir bem seus custos.

Nesta abordagem qualitativa, um ponto pertinente é a análise da margem de contribuição, que denota um aumento de 10,85% em relação ao orçado, ou seja, o *resort* aumentou sua capacidade de cobrir os gastos fixos. Sua proporção representa 70,50% da receita total, isto significa que 29,5% da receita total foram gastos com impostos, despesas de vendas e custos variáveis. Ao levar em consideração o número de diárias, obteve-se um custo variável de R\$1.317,29 por diária, fato que pode ser justificado pelo aumento tanto da mesma, quanto dos próprios custos.

Tabela 2 - Detalhamento de Custos de 2023

Orçamento	2023		
	Orçado	Realizado	Variação
CUSTO VARIÁVEL	31.487.820	33.576.749	6,63%
CUSTO VARIÁVEL/Room Night	412,79	425,37	3,05%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	93.806.930	103.981.244	10,85%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (%)	70,19%	70,50%	0,44%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNIT	1.229,75	1.317,29	7,12%
CUSTO FIXO	43.930.900	43.125.051	-1,83%
Benefícios	4.861.050	4.961.884	2,07%
Contratos e Serviços	7.833.460	6.375.752	-18,61%
Custos Operacionais	8.593.872	8.922.590	3,83%
Despesa com Pessoal	18.678.972	18.640.009	-0,21%
Gestão	2.654.570	2.789.695	5,09%
Outros	1.308.976	1.435.121	9,64%
CUSTO FIXO P/UH	14.357	14.093	1,83%
DISPONIBILIDADE	255	255	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda sobre a Tabela 2, ao avaliar os custos fixos, nota-se que o *resort* apresenta uma economia, sendo o orçado de R\$43.930.900,00 e o realizado R\$43.125.051, diminuindo em

1,83%. Consequentemente, também houve redução no custo fixo por unidade habitacional, saindo de uma estimativa de R\$14.357,00 para um valor efetivo de R\$14.093,00. Em suma, o *resort* apresentou um bom desempenho na gestão dos custos fixos, que se deu devido a diminuição dos contratos e serviços e da despesa com pessoal.

Na Tabela 3, consegue-se analisar a questão dos pontos de equilíbrio da receita, diárias e ocupação, em outras palavras, para a empresa obter lucro é preciso ultrapassar estes valores. No tocante a receita, observa-se que superou em R\$86.322.889,00 o ponto de equilíbrio. Já direcionando para diárias, alcançou-se 45.853 a mais que o ponto de equilíbrio. Por fim, a taxa de ocupação excedeu em, aproximadamente, 49,27 pontos percentuais ao ponto de equilíbrio. Estas ocorrências mostram o quão bem o *resort* vem performando em seus resultados.

Tabela 3 - Pontos de Equilíbrio 2023

2023	
Ponto de Equilíbrio: Receita	61.171.736
Ponto de Equilíbrio: Diárias	33.083
Ponto de Equilíbrio: Ocupação	35,54%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. INDICADORES DE DESEMPENHO

Referente a abordagem qualitativa, é essencial avaliar o indicador da dívida líquida sobre o EBITDA. O *resort* apresenta um quantitativo de, aproximadamente, 5,52 de dívida líquida / EBITDA, isto é, o EBITDA não é suficiente para cobrir a dívida líquida, uma vez que ela ultrapassa o EBITDA em 5,52 vezes. Tal fato não significa que a empresa esteja resultando em prejuízo, tendo em vista que as dívidas estão parceladas a longo prazo, devido também a possíveis investimentos em obras de expansão.

Tabela 4 - Indicador: Dívida Líquida/EBITDA 2023

2023	
Dívida	614.823.640
Caixa	278.992.582
EBITDA	60.856.193
Dívida Líquida / Ebitda	5,52

Fonte: Elaborado pelo autor

Em síntese, todas as informações citadas neste capítulo 4 são monitoradas em tempo real, pois, à medida em que ocorre sua análise pela controladoria e a alta gestão, são definidas as decisões a serem tomadas, a fim de garantir o melhor desempenho para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho explorou os impactos da gestão estratégica de custos e do controle orçamentário na tomada de decisão de uma empresa que atua no ramo de *resorts all inclusive*, objetivando, especificamente, realizar uma análise das informações relevantes extraídas dessas ferramentas. Observou-se na análise de resultados que, em comparação com o orçado, houveram aumentos de receitas, crescimentos sutis de custos variáveis e diminuição dos custos fixos, fatos que evidenciam o quão boa vem sendo a performance da empresa. Ainda analisando o orçamento, foi possível verificar que as informações geradas são primordiais para a análise de desempenho da organização, como o aumento da margem EBITDA, do RevPar e da taxa de ocupação; na gestão de custos, os pontos de equilíbrio, a margem de contribuição e o custo fixo por UH servem de auxílio para tomada de decisão, a fim de proporcionar melhores resultados para a empresa. Portanto, é possível detectar o impacto positivo e essencial gerado pelas ferramentas da gestão estratégica de custos e do controle orçamentário, no que tange a geração de informações relevantes para o processo de tomada de decisão da empresa hoteleira.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros**. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Política de formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. 2006. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRASIL. Lei n. 14.148, de 3 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, 4 de mai. 2021.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Taxa Interna de Retorno: como a TIR é aplicada na análise de viabilidade de investimento em um projeto?** 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/taxa-interna-de-retorno-tir/>>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Veja como o Valor Presente Líquido (VPL) ajuda na análise de viabilidade de um investimento**. 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/valor-presente-liquido-vpl/>>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CAON, Mauro. **Gestão Estratégica de Serviços de Hotelaria**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

CASTRO, Luiz Carlos Lemos de. **Estrutura conceitual da controladoria nas empresas brasileiras: um olhar com a academia**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Controladoria Econômica de Gestão e Finanças Corporativas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 3., 2006, São Paulo. **Gestão Estratégica de Custos Aplicada à Atividade Hoteleira: um estudo empírico nos hotéis de médio e grande porte da grande Recife**. São Paulo: FIPECAFI, 2006.

COSTA, L. E. A; NEVES, R. A. Gestão estratégica de custos como ferramenta na tomada de decisão em empresas da cidade de Marzagão-Goiás. **Revista Mirante**, Anápolis, v. 16, n. 2, p. 307-325, jun. 2023.

EMBRATUR. **Deliberação Normativa nº 429**, de 23 de abril de 2002. Brasília, 2002.

FERREIRA, F. B; DIEHL, C. A. **Orçamento Empresarial e suas Relações com o Planejamento Estratégico**. Revista Pensar Contábil. Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 27 - 37, Ago. 2012.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, R. H; NOREEN, E. W; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Floresta: AMGH Editora Ltda, 2013. 776 p.

HOJI, Masakazu. **Orçamento Empresarial: passo a passo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

INFOMONEY. **O que é inflação e por que ela impacta no seu bolso?** 2022. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/guias/inflacao/>> Acesso em: 9 jan, 2024.

ISTO É. **Os jovens milionários da construção**. 2020. Disponível em: <<https://istoedinheiro.com.br/os-jovens-milionarios-da-construcao/>> Acesso em: 10 jan, 2024.

JLL. Hotelaria em Números - Brasil 2023. **JLL**. p. 23. 2023. Disponível em: <<https://www.resortsbrasil.com.br/estatisticas-e-estudos>>. Acesso em: 26 de nov. 2023.

KNUTH, Valdecir. **Orçamento Empresarial**. Indaial: Uniasselvi, 2012. 345 p.

LUNKES, João Rogério. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 176 p.

LUNKES, J. R; PALHANO, D. O; RAMOS, C. A; ROSA, F. S. Análise das funções da controladoria em uma rede hoteleira. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 8, n. 4, p. 1-17, jun. 2016.

MARQUES, Cleani Paraíso. **Habilidades Consultivas do contabilista**/Cleani Paraíso Marques, Thaís Helena de Lima Nunes. Brasília: Sebrae, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

MILL, Robert Christie. **Resorts: Administração e operação**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MIRANDA, L. C; LIBONATI, J. J. **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 264 p.

MORAES, Daniel. **Projeção de Resultados**: saiba como conquistar o futuro que você deseja para o seu negócio. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/projecao-de-resultados/>> Acesso em: 8 jan. 2024.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos: conceitos, sistemas e implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1991.

NEWS, Hotelier. **Estudo da FOHB mostra real impacto da hotelaria na economia**. 2019. Disponível em: <<https://www.hoteliernews.com.br/estudo-do-fohb-mostra-real-impacto-da-hotelaria-na-economia/>>. Acesso em: 17 dez. 2023.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Editora Thompson, 2003. 595 p.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. 1. ed. Curitiba: Iesde Brasil, 2010. v. 1, 376 p.

PESSOA, M. S. C. M. **Práticas orçamentárias no setor hoteleiro: um estudo nos hotéis localizados no estado de Pernambuco**. 2023. 166 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria) - Pós Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2023.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria: Planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 200 p.

PEREIRA, A. P. **Unificação de orçamento, planejamento e controle gerencial**. 2015. 43 f. Monografia (Especialização em Construção Civil) - Escola de Engenharia Civil, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 518 p.

ROCHA, Thiago. **ROI: o que é, como e por que calcular o Retorno sobre o Investimento [+ calculadora]**. 2023. Disponível em:
<<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-roi-retorno-sobre-investimento/>>.
Acesso em: 20 jan. 2024.

SHANK, J. K; GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Trad. Luiz Orlando Coutinho Lemos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.