

## Hotelaria: práticas gerenciais em empreendimentos da cidade de Bom Jesus da Lapa

*Samira Nayara Gonçalves de Jesus<sup>1</sup>  
Paulo Fernando de Oliveira Pires<sup>2</sup>  
Manoel Antonio Oliveira Araújo<sup>3</sup>*

**Resumo:** O objetivo deste artigo é apresentar as práticas gerenciais utilizadas por pequenas empresas hoteleiras da cidade de Bom Jesus da Lapa. Partindo da indagação de quais seriam as práticas de planejamento e controle utilizadas para auxiliar na gestão dos hotéis, é importante verificar a participação dos contabilistas na gestão dos negócios, com o propósito de identificar a visão que as empresas exercem sobre a Contabilidade. Percebemos a importância dessa relação quando identificamos que os requisitos atuais estão cada vez mais voltados para o estudo de um bom plano de negócio. Se bem elaborado, esse plano proporciona um melhor controle e execução das atividades. O trabalho possui uma abordagem quantitativa e descritiva, com base em levantamentos bibliográficos e estatísticos, além da aplicação de questionários fechados. Com a análise, foi possível verificar que os empreendimentos pesquisados utilizam Controles de Caixa, Estoque, Contas a Pagar, Contas a Receber, Custos e Despesas; além de produzirem Plano de Negócios e Planejamento Orçamentário. Contudo, os resultados obtidos apresentam um panorama ainda pequeno entre a Contabilidade Gerencial e a sua aplicabilidade no mercado. A pesquisa apresenta uma contextualização da boa gestão dentro de pequenos negócios do ramo hoteleiro, além de contribuir com a produção de conhecimento acadêmico a respeito da interação Contabilidade, Gestão e o Ser Empreendedor.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Gestão. Hotelaria.

**Abstract:** The purpose of this article is to introduce managerial practices used by small hotel companies of the city of Bom Jesus da Lapa. Assuming the answer of what are the planning and control practices used to assist in the management of hotels, it is important to check the involvement of Accountants in business management, to identify what the vision that companies engaged in accounting. We realize the importance of this relationship when we identify what the current requirements are increasingly focused on the study of a good business plan, which when well prepared, provides better control and enforcement activities. The work has a quantitative and descriptive approach, based on bibliographic and statistical surveys, as well as the application of closed questionnaires, which can identify that the enterprises surveyed use Cash Controls, Inventory, Accounts Payable, Accounts Receivable, Costs and Expenses; in addition to producing Business Plan and Budget Planning. However, the results obtained show a panorama still small between management

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: samiranayarajm@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu (FVC). Professor Adjunto da UESB. E-mail: prof.paulopires@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Professor Adjunto da UESB. Coordenador do Curso de Ciências Contábeis da UESB, Campus de Vitória da Conquista. E-mail: maoaraujo1994@gmail.com

accounting and its applicability in the market. The research presents a contextualization of sound management within small businesses of the hotel Division, in addition to contributing to the production of academic knowledge about Accounting, Management and the Interaction be Entrepreneur.

**Keywords:** Accounting. Management. Hospitality.

## Introdução

O aumento no número de micro e pequenas empresas tem sido inevitável. Esse crescimento está muito relacionado à necessidade de segurança e autorrealização e, em muitos casos ao desemprego, disponibilidade de capital, vocação empreendedora, busca pela independência, oportunidades de mercado ou realização pessoal.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os micro e pequenos negócios representam atualmente 10,3 milhões de empreendimentos independentes. Realidade comum no comércio de pequenas cidades, essas empresas foram responsáveis por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) da economia brasileira, em 2014, conforme dados do IBGE. A principal característica desse tipo de negócio é a operacionalidade e/ou administração pelo próprio proprietário.

A Contabilidade sempre teve um papel importante na administração dessas empresas, porém direcionado apenas ao registro e produção de informações, com foco econômico-financeiro e fiscal.

Esse tipo de escrituração fiscal ficou para trás e os profissionais da área contábil avançaram no fornecimento de informações essenciais aos gestores para a tomada de decisões. De cunho gerencial, tais informações são ainda mais importantes em empreendimentos de pequeno porte, pois contribuem para que estes venham a ter uma melhor administração e desenvolvimento atingindo os portes empresarias médio e grande.

Diante dessas informações, e tendo em vista as exigências de uma melhor prestação de serviços do mercado de Bom Jesus da Lapa, o que tem resultado no mau gerenciamento, falência e fechamento de microempresas da cidade, surge a pergunta problema da pesquisa: Quais são as práticas de planejamento e controle utilizados para auxiliar na gestão dos hotéis de Bom Jesus da Lapa?

A cidade de Bom Jesus da Lapa possui um comércio diversificado de pequenos empreendedores que atuam nos setores de agricultura, pesca, prestação de serviços, indústria e comércio. A prestação de serviços tem sido o nicho de mercado que mais tem crescido e contribuído com a economia local, representando, segundo o IBGE, 73% do PIB da cidade.

A prestação de serviços no comércio lapense caracteriza-se pelo turismo religioso, porta de divulgação da cidade por todo o território nacional. A cidade recebe visitantes em cerca de sete meses do ano de forma contínua. Para recepcionar e acomodar os visitantes, os meios de hospedagem tornam-se o carro-chefe da “capital baiana da fé” nos períodos de peregrinação.

Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar e apresentar práticas da contabilidade gerencial que auxiliem esses empreendimentos de pequeno porte nas atividades do cotidiano, trazendo mais segurança e confiabilidade nos resultados operacionais.

Com levantamento bibliográfico e estatístico, os temas gestão e hotelaria foram trabalhados para fundamentar os resultados da coleta de dados.

Os dados foram coletados por meio de questionários fechados entregues aos gestores dos hotéis da cidade. Os resultados apresentam um panorama ainda pequeno entre a contabilidade gerencial e a sua aplicabilidade no mercado.

Considerando alguns dos problemas mais frequentes nas empresas de pequeno porte - concorrência, falta de controle, estoques mal dimensionados, difícil negociação com clientes e fornecedores, inadimplência e mão de obra em discordância com as necessidades -, quando se tem informações gerenciais precisas, fiéis e necessárias, a gestão do empreendimento fica mais fácil e consequentemente as decisões tomadas vão diminuir as possibilidades dos problemas que assombram os micro e pequenos empreendedores.

### A hospitalidade comercial e suas práticas gerenciais

Autores como Castelli (2003), Matos (2004), Lunkes (2008), Silva (2013), Ismail (2015), entre outros, comentam a importância de se conhecer os fundamentos da administração de serviços, em razão de o setor ter atingido um crescimento gigantesco ao longo dos anos. Entende-se assim a importância dos conhecimentos básicos sobre a implantação de um negócio e sua gestão. Os tópicos a seguir tratam dos empreendimentos hoteleiros independentes, com foco na gestão para pequenas empresas, citando o setor hoteleiro da cidade de Bom Jesus da Lapa.

### A hospitalidade e os meios de hospedagem

Segundo Dencker e Bueno (2003, p. 19), o termo “hospitalidade” vai muito além do simples ato de hospedar um viajante ou visitante. As autoras apresentam o termo na forma de ciclo, como apresenta a Figura 1:

Figura 1: Ciclo da hospitalidade.



Fonte: Dencker e Bueno (2003, p. 19).

Em um contexto básico, a hospitalidade doméstica ocorre de forma natural em nosso cotidiano, tanto presencial quanto virtualmente, quando exercitamos a nossa cordialidade. A hospitalidade pública relaciona-se à cultura, aos costumes e urbanismo de um determinado local, e se apresenta nas diversas formas de recepção das cidades, como por exemplo, as sinalizações viárias de “boas-vindas”. A hospitalidade comercial, tema discutido neste artigo, é a hospitalidade remunerada, hoje representada pelos diversos estabelecimentos de hospedagem (hotéis, pousadas, motéis, resorts etc.).

A Lei nº 11.771 (BRASIL, 2008), que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define o que seriam estabelecimentos de hospedagem:

Art. 23. Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

A hospedagem, caracterizada pelo alojamento temporário, como citado no art. 23, busca sanar as necessidades dos viajantes em um curto período de tempo. O fato de o cliente ser passageiro determina outra característica aos meios de hospedagem: a sazonalidade da prestação de seus serviços.

O art. 23 da supracitada lei ainda cita que, além de alojamento, outros serviços necessários aos usuários podem ser ofertados. Esse foi o pontapé para o setor hoteleiro destacar-se no turismo, passando a contar, além dos serviços básicos, com a possibilidade de investimentos em áreas para reuniões e congressos empresariais, congressos estudantis, festas públicas e privadas, entre outros eventos que demandam um espaço físico maior.

Os hotéis começaram a investir em estrutura e o setor hoteleiro passa a ser conhecido como a indústria da hospitalidade, por conseguir driblar a sazonalidade dos serviços de alojamento e oferecer outros tipos de serviços.

Com isso, surgiu um novo público-alvo e a necessidade de categorizar os estabelecimentos da seguinte forma: a) luxuosos b) classe média e c) econômicos.

Os meios de hospedagem modificam-se conforme a localidade, a região e o país, porém, alguns critérios movimentam essa classificação: os motivos da viagem, localização, estrutura, preço, variedade de serviços, gestão, número de apartamentos, entre outros.

Castelli (2003, p. 59-60), com base no regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo, declara que a classificação do empreendimento visa orientar o público externo a respeito das atividades hoteleiras, nos seguintes campos:

- A sociedade em geral: aspectos físicos e operacionais de hospedagem;
- Os consumidores: aferir a compatibilidade entre qualidade oferecida e apresentada, além dos preços praticados no mercado;
- Empreendedores hoteleiros: os padrões que devem prever e executar em seus projetos para obtenção da categoria desejada;
- Controle e fiscalização: os requisitos e padrões a serem observados para manutenção da classificação.

No Brasil, o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) é o responsável pela tabela de classificação e critérios dos negócios de hospedagens. Em parceria com o Ministério do Turismo, o Inmetro, a Sociedade Brasileira de Metrologia (SBM), e a sociedade civil, o sistema SBClass delimitou sete categorias de meios de hospedagem, empregando a simbologia de estrelas, como descrito na Tabela 1.

**Tabela 1:** Meios de Hospedagem Brasileiros e sua qualificação.

Meios de Hospedagem	Classificação por estrelas
Hotel	De 01 a 05 estrelas
Hotel Fazenda	De 01 a 05 estrelas
Cama & Café	De 01 a 04 estrelas
Resort	De 04 a 05 estrelas
Hotel Histórico	De 03 a 05 estrelas
Pousada	De 01 a 05 estrelas
Flat/Apart-Hotel	De 03 a 05 estrelas

Fonte: Adaptada do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem.

Os requisitos (obrigatórios) utilizados pelo SBClass para estabelecer as categorias são: infraestrutura (instalações e equipamentos), serviços e sustentabilidade (aspectos relacionados com meio ambiente, sociedade e satisfação do hóspede).

### Hospedagem como empreendimento

A principal característica de um empreendedor é comprometer-se com o que faz, visto que irá iniciar algo novo, além de conhecer “tecnicamente etapas e processos, saber liderar pessoas e ter habilidade de organizar”, como cita Pombo (2016, p. 1) em seu artigo.

Pombo (2016, p. 1, apud FELIPPE, 1996) assim define o empreendedor:

Aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe. É um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas ideias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o que busca novos negócios e oportunidades com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços. Suas ações baseiam-se nas necessidades do mercado.

O autor aponta, portanto, a essência do empreendedorismo. Tal definição, hoje, resume-se, na literatura a respeito desse tema, a um ciclo de perguntas básicas necessárias à abertura de um negócio: “O que quero fazer?”, “Quando fazer?”, “Por que fazer?” e “Como fazer?”.

As respostas a essas perguntas orientam a definição dos objetivos, estratégias, metas e do momento certo de executar as ideias. O processo de execução de um projeto se relaciona-se com a oportunidade de negócio, visto que é necessário definir um público-alvo para o produto e/ou serviço que será disponibilizado.

O turismo brasileiro tem-se mostrado uma grande oportunidade de negócio e um novo campo de trabalho, principalmente no que diz respeito à gestão social e à gestão de pessoas. Para gerir esses negócios, os empreendedores poderão optar por dois modelos: a) administração independente, em que os próprios proprietários/sócios operam ou administram o negócio; ou b) a administração inserida em uma rede hoteleira que fica a cargo de um grupo de empresas representarem as finalidades de alojamento.

Em cidades do interior, é mais comum identificar empreendimentos de hospedagem de caráter familiar, administrados e operados pelos próprios donos. Esses são os empreendimentos

independentes que possuem uma administração simples e flexível, e ainda se enquadram como empresas de pequeno porte, representando aqui o campo de pesquisa deste artigo.

No processo de empreendimento, após a escolha do modelo de gestão, é necessário identificar e caracterizar os concorrentes diretos. É preciso também identificar as necessidades dos clientes, para que a qualidade e a diversidade dos serviços oferecidos se caracterizem como diferenciais competitivos, possibilitando aos meios de hospedagem maior visibilidade no mercado.

Chon e Sparrowe (2014, p. 92) verificam que a diversificação dos serviços ocorre “por causa do rápido crescimento econômico geral e do aumento da oferta”. Assim, a ideia de um hotel não ser mais apenas um local para pernoite, atribui ao estabelecimento um diferencial competitivo no mercado hoteleiro. O empreendimento destaca-se em comparação aos seus concorrentes.

Contudo, a permanência dessa competitividade da empresa no comércio depende do *feedback* dos pelos hóspedes, os quais avaliarão e qualificarão os serviços.

### **O turismo religioso e o setor hoteleiro em Bom Jesus da Lapa**

Bom Jesus da Lapa, no estado da Bahia, está a 796 km da capital. Conforme dados estatísticos do IBGE, em 2015, estimou-se uma população de 69.526 habitantes para o município. A economia local gira em torno da agricultura, pecuária, comércio, prestação de serviços, turismo e pesca. Sendo o 30º maior município da Bahia, possui uma área de 4.148,5 km<sup>2</sup> e está cercado pelo rio São Francisco e abençoado pela Gruta do Bom Jesus, sendo esses alguns dos pontos turísticos mais visitados da cidade que hoje recebe a terceira maior romaria do Brasil.

A história religiosa da cidade lapense surge com a peregrinação de Francisco de Mendonça Mar até o local, em meados do ano 1691, onde se instalou em uma das grutas do morro, e ali começou a prestar assistência aos necessitados da região. A imagem do Bom Jesus, que Francisco carregava consigo, foi colocada em umas das grutas que futuramente recebeu o nome de Gruta do Bom Jesus, e começou a atrair peregrinos que comungavam da mesma espiritualidade de Francisco Mendonça Mar. Mais de 300 anos depois, a região árida da Bahia ainda recebe visitantes de todas as localidades do Brasil e do mundo. Esses visitantes fazem promessas e dão graças diante da imagem do Bom Jesus.

A “capital baiana da fé”, como a cidade é conhecida, atualmente realiza a Romaria da Terra, a Romaria do Bom Jesus e a Romaria de Nossa Senhora Aparecida. Outras festas religiosas celebram santos e peregrinos e movimentam a cidade do mês de junho a janeiro, com uma média de 1,5 milhões de romeiros.

Em um lugar cheio de carisma e receptividade, tanto a hospitalidade doméstica quanto a pública e, principalmente a comercial, que acontece de forma mais natural, devido à característica religiosa, faz do mercado hoteleiro um ambiente de concorrência inevitável, incentivando assim os meios de hospedagem a investir em diferenciais competitivos e se destacar no negócio.

Segundo a Pesquisa Anual de Serviços 2013, realizada pelo IBGE, existem no Brasil 1.236.187 empresas de prestação de serviços registradas. Dentro da diversidade da prestação de serviços, com relação a empresas de alojamento e alimentação, no Nordeste, estão registrados 35.764 negócios. O estado da Bahia conta com 12.995 empreendimentos. Na cidade de Bom Jesus da Lapa, conforme estatísticas do IBGE de 2014, de modo geral, existem 1.504 empresas registradas, e cerca de 5% desse total são empreendimentos de hospedagem, que se distribuem entre hotéis, motéis, pensionatos, pousadas e dormitórios.

Uma característica peculiar do setor hoteleiro de Bom Jesus da Lapa são os hotéis familiares. Relacionados aos hotéis independentes, eles são administrados e operados pelos próprios proprietários, e possuem uma administração mais flexível. Com base na Associação Brasileira de Indústria de Hotéis (ABIH Nacional), mais de 90% dos empreendimentos hoteleiros do parque nacional são independentes.

### **A contabilidade gerencial e alguns dos seus instrumentos de controle interno**

O sistema de informações tributárias que auxilia na apresentação da empresa para o público externo, sozinho, não possui suporte para fornecer informações internas, como descreve Atkinson et al. (2000, p. 36): “A informação contábil gerencial é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas”. Ou seja, a Contabilidade Gerencial, que fundamenta as informações financeiras da empresa, também deve estar presente na apresentação da empresa para o público externo.

S. Crespaldi e G. Crespaldi (2014, p. 3) declaram que, durante anos, a Contabilidade era conhecida apenas pelo sistema de informações tributárias, mas “na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial [...] para o processo de gestão, planejamento, execução e controle”. Isso ocorre devido às constantes mudanças nas empresas, no ambiente mercadológico e nas atuais necessidades dos clientes, resultando na mudança de como se vê e como se utiliza a Contabilidade.

Padoveze (2010, p. 11) reconhece a importância da Contabilidade Gerencial ao dizer que ela “está ligada à necessidade de informações para planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão. Alguns entendem que a verdadeira contabilidade, que realmente auxilia os gestores empresariais, é a Contabilidade Gerencial”. O bom gerenciamento operacional e estratégico gera as informações necessárias à emissão de relatórios de todos os setores da empresa.

Informações que auxiliam a melhorar a eficiência das operações devem constar no sistema de gestão empresarial, e, como exemplos de práticas gerenciais, entre outras, temos: a gestão de custos; a mensuração do relacionamento com clientes; o mapa estratégico e *Balanced Scorecard*; os sistemas de controle; os planos e planejamentos orçamentários; a delegação de responsabilidade; estímulos ao aprendizado; manuais de procedimentos internos.

Todas essas práticas representam a estrutura do controle interno da empresa, como cita Lunkes (2008, p. 52, apud ATKINSON et al., 2000, p. 581) “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos”. O sistema de controle interno possui, portanto, a finalidade de gerar informações de confiança, seguindo os regulamentos internos da instituição, com o intuito de trazer eficiência e economia às operações executadas, como completa o autor.

O foco da presente pesquisa são alguns exemplos de práticas gerenciais: a realização de planos de negócio e planejamentos orçamentários e a aplicação dos controles básicos, existentes em qualquer tipo de empresa, todos aplicados nos empreendimentos hoteleiros de Bom Jesus da Lapa.

O plano de negócio é um documento que serve tanto para auxiliar internamente a gestão do negócio, como também para apresentar a empresa para o ambiente externo. Nesse plano, estarão expostos entre outras informações: o tipo de empreendimento, seu mercado e público-alvo; a cultura organizacional da empresa; as estratégias e planos de ações, desde a compra até a venda do produto ou a prestação do serviço; os sistemas de controle e planejamento que serão realizados.



De acordo com Matos (2004, p. 5), o empresário deve considerar determinadas perguntas para a realização do plano de negócio, como “Quais produtos ou serviços serão oferecidos ao mercado? Como obter esses produtos ou serviços? Quem é e onde está o cliente? Onde será instalada a empresa? Que preço será cobrado? Que resultado será obtido? Que investimento será necessário?”.

O planejamento orçamentário é um dos elementos que compõem a estratégia da empresa, visto que planejar é a primeira coisa a se fazer para aplicar o controle e saber o que se controla. O orçamento é parte essencial do desenvolvimento de um negócio, por isso é de grande importância controlá-lo, pois nele estarão apresentados quantitativamente os objetivos da empresa. Além disso, como definem os autores Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 240), o orçamento “é a etapa final de um processo de planejamento. É um compromisso de realização. É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos”.

Inúmeros fatores podem mudar a Contabilidade Gerencial de cada empresa, porém, os mais trabalhados são: o desenvolvimento do mercado dinâmico e competitivo; o enfoque no cliente em diversos parâmetros; a influência da administração no desempenho financeiro; os fatores internos que modificam a estrutura organizacional; os avanços tecnológicos.

### **Gestão com foco em hoteleira**

No ambiente mercadológico do pequeno empreendedor, uma significativa parcela, cerca de 20%, enfrenta problemas com a administração do negócio. Muitas vezes, essas dificuldades resultam na morte das empresas antes de elas completarem cinco anos de existência, conforme estimativas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Os diversos problemas na administração do negócio – controles internos, inadimplência, difícil negociação com clientes e fornecedores, e a mão de obra seguindo outros objetivos se não os da empresa – atrapalham o crescimento da empresa e, em consequência, retiram-na da concorrência do mercado. Este, por sua vez, tem-se tornado cada vez mais criterioso nos produtos e serviços adquiridos, fazendo com que um correto gerenciamento passe ser a principal preocupação dos empreendedores.

Gerir significa administrar de forma geral um negócio com o intuito de alcançar objetivos e metas previamente traçadas. O processo de planejar, organizar, dirigir e controlar são etapas essenciais e insubstituíveis a um modelo de gestão, executadas diariamente com o objetivo de conseguir apoio na lucratividade gerada por esse sistema.

De tal modo, é importante conhecer a estrutura da cultura organizacional de cada empresa, para descrever as metas que influenciam o estilo gerencial do gestor e que se resumem em missão, visão e valores empresariais. Com isso, delimitar os instrumentos contábeis gerenciais necessários e configurá-los a cada tipo de negócio se torna uma atividade um pouco mais fácil.

O depoimento a seguir, de um dos empresários entrevistados no documentário organizado pelo SEBRAE sobre Empreender em Hotelaria, descreve de forma básica as percepções de rotina de como fazer empreender:

Quem eu quero atingir? Aonde eu quero chegar? [...] Em determinado momento eu percebi que eu cheguei além do que eu imaginava, ou pelo menos “né” no tempo, e que se eu quisesse passar dali eu ia ter que me disciplinar, eu ia ter que me profissionalizar. Começou a crescer o número de pessoas em torno, e você começa a ver que não dá



pra você controlar tudo, então você tem que delegar. Você começa a ver que tem, por exemplo, que tem que ter um controle mais efetivo, aí você tem que pensar num computador, aí você tem que pensar num software de hotelaria que te dê informação, aí você começa a pensar e ver que você tem que ter meta: meta de receita e limite de despesa. Quando você começa a ir trabalhando com uma informação consistente, você começa a confiar nos números, e aí você pode começar a poder pensar nas coisas com um certo grau de certeza e futuro (SEBRAE, 2005).

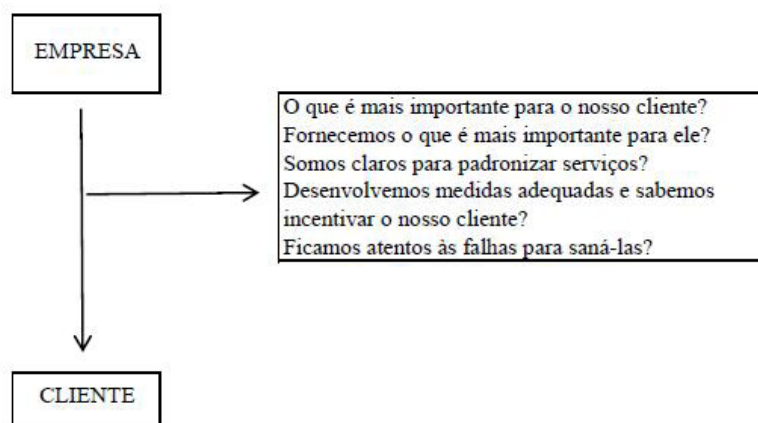
A afirmação de Rubens Maciel de que seu negócio cresceu além do que ele imaginava, obrigando-o a se especializar em como gerenciar um empreendimento e a ficar mais atento a pequenos detalhes, indica o direcionamento dos empreendedores hoteleiros independentes para alcançar a lucratividade. Bonfato (2013, p. 35-36) comenta:

O ponto crucial a ser percebido pelo empreendedor independente é seu real posicionamento no contexto da hotelaria, ou seja, ele deve conhecer suas vantagens e desvantagens em relação aos seus concorrentes. [...] O correto posicionamento no mercado concorrencial permite a exploração de melhor desempenho competitivo e otimização de uso do produto oferecido.

Com relação ao desempenho competitivo, dois pontos são relevantes para um empreendimento hoteleiro. O primeiro é uma boa estrutura de departamentalização para facilitar e dar visibilidade à delegação de responsabilidades. Ismail (2015, p. 103) prescreve seis departamentos funcionais básicos. O critério organizacional que irá adaptar esses departamentos à realidade da empresa são os departamentos de hospedagem, alimentos e bebidas, vendas e marketing, controladoria, recursos humanos e manutenção.

O segundo ponto considerado relevante para um empreendimento hoteleiro é a prestação de serviços com foco no cliente. Silva (2013, p. 132) apresenta as indagações necessárias para a empresa conquistar o cliente:

**Figura 2:** O foco no cliente.



Fonte: Silva (2013, p. 132).

Para um bom relacionamento com o cliente, é necessário um departamento de gestão de pessoas qualificado para estimular a motivação dos funcionários que têm contato direta e diariamente

com os clientes. Ismail (2015, p. 109) comenta “a hotelaria é uma atividade que depende de pessoas: os hotéis só conseguem ser bem-sucedidos quando põem as pessoas certas nas funções certas”.

Entre os problemas de gerenciamento de uma empresa, a dificuldade predominante é estimular pessoas a trabalhar para servir outras pessoas, resultando em um bom ou mau relacionamento com o cliente.

Assim, uma avaliação interna no quadro de funcionários é necessária para identificar os motivos para a ocorrência desse problema. Silva (2013, p. 16) declara:

A motivação é a responsável pelo fato de um cliente retornar a determinado local, levar pessoas ou indicá-los a outras, assim como é responsável pelo índice de satisfação dos colaboradores. Sem motivação (ou sem satisfação de necessidades) não há clientes, não há serviços, não há faturamento e não há empresa que se mantenha.

A motivação do funcionário a que Silva (2013) se refere é vista por Bonfato (2013, p. 137) como a profissionalização dos colaboradores por meio de treinamentos, reciclagem e plano de carreira. Segundo esse autor, a “valorização dos profissionais nos cargos operacionais é condição básica para o sucesso da atividade hoteleira no país, pois são eles que atuam diretamente com o cliente”.

Relacionando ainda a excelência do serviço com a continuidade da empresa no mercado, Castelli (2003, p. 29) afirma que é necessário “apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo”.

Em serviços direcionados às pessoas, como ocorre com a hotelaria, os gestores devem conscientizar-se de que a valorização justa e correta dos funcionários faz com que eles vistam a “camisa” da empresa, aumentando ainda mais os seus lucros.

Na atualidade, as empresas não ganham espaço no mercado apenas com um bom histórico financeiro, mas com uma gestão que enfrente as dificuldades do mercado.

## **Metodologia**

O objetivo deste estudo está relacionado à aplicação da contabilidade gerencial na gestão hoteleira dos empreendimentos da cidade de Bom Jesus da Lapa. Assim, o método utilizado para a aplicação da pesquisa de campo possui caráter quantitativo, com uma abordagem descritiva.

Os autores Baptista e Campos (2010, p. 82) definem a pesquisa quantitativa como uma pesquisa de levantamento. Segundo eles, “ao fazer um levantamento, frequentemente se descreve como aparece naquela amostra aquele comportamento ou atitude”. O levantamento de informações apresenta uma pesquisa mais compreensível quando o pesquisador tem a oportunidade de relacionar os dados da prática real com as teorias apresentadas pelos estudiosos da área.

Rampazzo (2011, p. 55) define a abordagem descritiva como uma pesquisa que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los”, fazendo com que apenas descrevamos um fato existente sem questionamentos pessoais.

O levantamento de informações foi realizado em dois momentos. Primeiramente fizemos o levantamento bibliográfico e estatístico em livros e trabalhos acadêmicos disponibilizados na internet, em sites seguros e confiáveis, que tratassem dos assuntos descritos no referencial teórico.

No segundo momento, realizou-se a coleta de dados com a aplicação dos questionários fechados, direcionados aos gestores de sete hotéis da cidade. Com uma forte atuação na área religiosa, a cidade realiza três romarias em cerca de sete meses do ano. A Romaria do Bom Jesus, a que promove maior movimentação local, é considerada a terceira maior do Brasil. Assim, diante do intenso fluxo de pessoas que passam pela cidade, o setor hoteleiro se apresenta de forma relevante, tornando-se o cenário desta pesquisa.

Acerca dos questionários, Carvalho (2012, p. 196) comenta: “Na elaboração do questionário é importante determinar quais são as questões mais relevantes a serem propostas, relacionando cada item à pesquisa que está sendo feita”.

Seguindo essas observações, as perguntas que compõem o questionário foram criadas com a finalidade de relacionar interpretações básicas de gestão anteriormente fundamentadas, com a vivência nesses empreendimentos, de modo a atingir a questão problema. O questionário também foi utilizado para identificar a participação dos contadores nesses procedimentos e a visão dos gestores hoteleiros sobre a importância da contabilidade.

Os questionamentos, portanto, se descrevem da seguinte forma:

- A empresa ao ser implantada realizou/realiza plano de negócio? Se sim, indique a (s) pessoa (s) envolvida (s) nesse processo.
- A empresa possui planejamento orçamentário?
- Em sua visão, a Contabilidade é utilizada para (...)?
- Quais os controles realizados em sua empresa?
- A empresa possui algum sistema informatizado para registrar todas as transações financeiras e operacionais?
- Você considera as ferramentas contábeis um instrumento facilitador para auxiliar na tomada de decisões?
- Quais das demonstrações contábeis básicas você conhece?

Devido à padronização das respostas, a comparação para a apresentação dos dados e cálculos percentuais, torna-se mais rápida e organizada.

No tópico a seguir, na apresentação dos dados, são descritos comentários embasados na literatura para questionar e dar importância aos fatos.

### **Apresentação dos dados**

Os hotéis lapenses caracterizam-se como empresas familiares de pequeno porte, que ainda utilizam de alguns macetes administrativos das gerações passadas para se manterem no comércio. Os dois grupos de família que hoje representam a gestão desses hotéis são: 43% (três hotéis) administrados pelos filhos dos donos e 57% (quatro hotéis) administrados pelo filho (a) e seu cônjuge.

### **Práticas de planejamento nos hotéis de Bom Jesus da Lapa**

Segundo Matos (2004, p. 2), questões fundamentais mal trabalhadas que levam ao fracasso do negócio são: “a estruturação do negócio, ou planejamento prévio, e administração. Estruturação do negócio e processo de gestão são aspectos que você realmente precisa se desafiar a conhecer e nominar”. A viabilidade do negócio parte do melhor conhecimento possível dos empreendedores sobre o negócio que escolheram.

Questionou-se aos gestores dos hotéis lapenses sobre a realização de planos de negócio e planejamentos, antes e durante a vida da empresa, bem como sobre os envolvidos nesse processo. Conforme apontam os resultados, 29% (dois hotéis) dos empreendimentos realizam planejamento orçamentário para auxiliar as finanças e investimentos. Com relação ao plano de negócio, a Tabela 2 apresenta os seguintes resultados.

**Tabela 2:** Resultado da realização de Plano de Negócio nos hotéis.

	Nº de hotéis	%
Sim, o Contador realiza o Plano de Negócio da empresa	01	14%
Sim, o Contador e os Proprietários realizam o Plano de Negócio da empresa	03	43%
Não realiza Plano de Negócio	03	43%
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A participação de profissionais de contabilidade, administração e áreas afins, é importante porque a formação técnica auxilia os proprietários a entenderem a dinâmica do mercado. Como o segmento contábil está ganhando mais destaque no mercado nas áreas de consultoria gerencial, é necessário identificar a opinião dos empresários quanto à ciência contábil. A Tabela 3 apresenta os resultados dessa indagação.

**Tabela 3:** Resultado da finalidade da ciência contábil na visão dos proprietários

	Nº de hotéis	%
Calcular impostos	01	13%
Calcular imposto e auxiliar na gestão da empresa gerando a folha de pagamento	02	29%
Calcular impostos e realizar outros serviços de escrituração	02	29%
Calcular impostos, realizar serviços de escrituração e auxiliar na gestão da empresa como um todo.	02	29%
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

É importante reconhecer as diversas atividades do setor contábil, visto que a informação contábil não é uma mera obrigatoriedade da lei, e sim um instrumento de auxílio no modo de pensar o negócio.

### Controles internos aplicados nos hotéis de Bom Jesus da Lapa

Os controles realizados nas organizações caracterizam a cultura das empresas, que visam “manter as rédeas” daquilo que lhes é mais interessante. Porém, entre os diversos tipos de controles para qualquer tipo de empresa, os de receitas e despesas, recepção, caixa, estoque, contabilidade, custos e recursos humanos são os mais citados na literatura que embasou a pesquisa.

A Tabela 4 mostra os tipos de controles realizados nos hotéis de Bom Jesus da Lapa, conforme os mais descritos na literatura pesquisada.

**Tabela 4:** Resultado dos tipos de controle aplicados nos hotéis.

	Nº de hotéis	%
Controle de caixa (com registros de entradas e saídas)	02	30%
Controle de contas a receber	01	14%
Controle de contas a pagar (por tipos de obrigações) e controle de despesas	01	14%
Controle de caixa (com registros de entradas e saídas); controle de contas a pagar (por tipos de obrigações); controle de contas a receber; controle de custos e controle de despesas.	01	14%
Controle de caixa (com registros de entradas e saídas); controle de estoque (mediante uso de formulários de Almojarifado); controle de contas a pagar (por tipos de obrigações); controle de contas a receber; controle de custos e controle de despesas.	01	14%
Não realiza nenhum tipo de controle	01	14%
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Uma ferramenta eficaz no auxílio dos controles é o sistema informatizado, porém, em pequenos empreendimentos hoteleiros familiares, ainda muito se utiliza o sistema manual de controle. Nos dias atuais, a informatização é uma realidade e uma necessidade inevitável devido à rapidez, segurança, controle e agilidade no processamento de dados.

Lunkes (2008, p. 55-56) indica o sistema de informação como uma das estratégias do hotel, visto tratar-se de uma ferramenta completa, precisa e segura de dados. Entre os hotéis participantes desta pesquisa, apenas um utiliza sistema informatizado para registrar os dados e gerar relatórios para auxiliar nas atividades do dia a dia. Ou seja, 86% (seis hotéis) dos empreendimentos ainda utilizam registros manuais, o que atrasa alguns procedimentos.

A principal consequência da falta de um sistema informatizado é a não geração de relatórios como, por exemplo: os comparativos daquilo que se projetou com a efetiva realização; relatórios que descrevam o ponto de equilíbrio da empresa; demonstrações contábeis básicas, entre outros relatórios que esclarecem de forma quantitativa e qualitativa as decisões da empresa.

Todas as empresas participantes da pesquisa confirmaram a importância das ferramentas contábeis no auxílio da tomada de decisão, porém, nem todas conhecem e utilizam as demonstrações contábeis básicas (fluxo de caixa, demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial), como aponta a Tabela 5.

**Tabela 5:** Resultado das Demonstrações Contábeis básicas conhecidas pelos proprietários.

	Nº de Hotéis	%
Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial	02	29%
Demonstração do Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial	01	13%
Demonstração do Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial e Demonstração do Fluxo de Caixa.	02	29%
Não conheço nenhuma das Demonstrações Contábeis Básicas apresentadas, por não possuir formação contábil	02	29%
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

As demonstrações contábeis apresentam as situações patrimoniais, econômicas e financeiras da organização e ilustram o caminho do negócio (lucro ou prejuízo), o que facilita o processo de planejamento para ações futuras.

## Conclusão

As práticas de gestão voltadas para o planejamento relacionam-se a todas as ações a serem executadas para se alcançar os objetivos e metas previamente traçados. A utilização dos diversos tipos de controles internos deve estar descrita no planejamento estratégico da empresa, com a finalidade de auxiliar as atividades operacionais, gerando informações que deem continuidade à empresa no mercado.

Neste trabalho, o objetivo foi apresentar as práticas de planejamento e controle utilizadas para auxiliar a gestão dos hotéis de Bom Jesus da Lapa, e observar se a Contabilidade Gerencial está sendo aplicada nos empreendimentos de pequeno porte, com a finalidade de auxiliar as atividades do cotidiano, trazendo mais segurança e confiabilidade aos resultados operacionais da empresa.

Após a coleta de dados, a identificação dos instrumentos gerenciais de planejamento e controle utilizados nos hotéis responde à questão problema desta pesquisa: Quais são as práticas de planejamento e controle utilizados para auxiliar na gestão dos hotéis de Bom Jesus da Lapa?

A apresentação desses instrumentos gerenciais – controles de caixa, estoque, contas a pagar, contas a receber, custos e despesas, plano de negócios e planejamento orçamentário –, indica o cumprimento do objetivo. Conforme os resultados, a participação da Contabilidade Gerencial no setor hoteleiro da cidade ainda é pequena, tanto no que se refere ao número de estabelecimentos quanto à diversidade de instrumentos gerenciais à disposição do gestor.

Pelo fato de os hotéis em sua totalidade representarem empresas familiares, na administração do negócio, os proprietários, com larga experiência no mercado, privam-se de uma assessoria de profissionais certificados da área, o que confirma a relação distante da empresa com a Contabilidade.

A abordagem da Contabilidade Gerencial é bastante extensa para ser aplicada no ramo hoteleiro de Bom Jesus da Lapa, sendo, portanto, difícil descrevê-la em apenas um artigo. Esta pesquisa teve o intuito de contribuir com dados que evidenciem a influência dos gestores nas pequenas empresas da região.

A sugestão para trabalhos futuros é traçar o perfil dos empresários hoteleiros da cidade e também direcionar a pesquisa para outros tipos de negócio. Seria interessante, além disso, verificar o nível de participação e interação dos órgãos públicos e privados da cidade, no crescimento e propagação do turismo religioso local.

## Referências

ATKINSON, A. A. et al. *Contabilidade gerencial*. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. *Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa*. Rio de Janeiro: LTC, 2010. [reimpr.].

BONFATO, A. C. *Desenvolvimento de hotéis: estudos de viabilidade*. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

BRASIL. *Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008*. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; e dá outras providências.

CARVALHO, M. C. M. *Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas*. 24. ed. São Paulo: Papirus, 2012.

CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

CRESPALDI, S. A.; CRESPALDI, G. S. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Cidades*: Bom Jesus da Lapa. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=290390&idtema=155&search=bahia|bom-jesus-da-lapa|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2014>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Estimativas da população*. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas\\_de\\_Populacao/Estimativas\\_2015/estimativa\\_2015\\_TCU\\_20160211.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2015/estimativa_2015_TCU_20160211.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Anual de Serviços 2013*. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas\\_2013\\_v15.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2013_v15.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2016.

ISMAIL, A. *Hospedagem: front office e governança*. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LUNKES, R. J. O uso de Controles Internos: um estudo em empresas hoteleiras. *Revista de Contabilidade da UFBA*, Salvador, v. 2, n. 3, p. 50-66, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/3268/2379>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

MATOS, A. C. *O início de um novo negócio: um alerta ao empreendedor*. São Paulo: SEBRAE, 2004. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/BD9542E6A53D191A0325714700665954/\\$File/NT00031FEE.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/BD9542E6A53D191A0325714700665954/$File/NT00031FEE.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2016.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S. *Controladoria estratégica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

O SANTUÁRIO: história. SANTUÁRIO DO BOM JESUS DA LAPA. Bom Jesus da Lapa, 2014. Disponível em: <<http://www.bomjesusdalapa.org.br/site/historia/o-santuario.html>>. Acesso em: 26 jul. 2016.



PADOVEZE, C. L. *Controladoria básica*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

POMBO, A. A. R. *O que é ser empreendedor*. Distrito Federal, SEBRAE, 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/\\$File/NT00001D9A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/$File/NT00001D9A.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2016.

RAMPAZZO, L. *Metodologia científica (para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação)*. 6. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Empreender em Hotelaria*. Direção: Marco Altberg. Produção: Rodrigo Costa e Walter Fernandes. Documentário, 6'33". 2005. Entrevista com Rubens Maciel, parte 3. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=Empreender#0>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

SILVA, F. B. *A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria: entender o cliente e atender com eficácia*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.

*Recebido em setembro de 2016.  
Aprovado em dezembro de 2016.*