

**Gecilda Zulian Boeira (UCS)** [gessaboeira@hotmail.com](mailto:gessaboeira@hotmail.com)  
**Marta Elisete Ventura da Motta (UCS)** [memotta@terra.com.br](mailto:memotta@terra.com.br)  
**Maria Emília Camargo (UCS)** [kamargo@terra.com.br](mailto:kamargo@terra.com.br)  
**Elisangela Ferrazza Bagattini (UCS)** [efbagattini@ucs.br](mailto:efbagattini@ucs.br)  
**João Lindomar Serafini da Silva (UCS)** [joão.serafini@yahoo.com.br](mailto:joão.serafini@yahoo.com.br)

**Resumo:** O município de São José dos Ausentes conta com exuberantes paisagens naturais e sinaliza potencial turístico ímpar. Devido a isso alguns proprietários rurais transformaram suas pequenas fazendas em pousadas rurais para atender aos turistas e tornaram-se empresários sem o devido preparo formal em administração e hospedagem. Então, para acrescentar conhecimentos ao setor e testar teorias, utilizou-se as ferramentas de contabilidade, com uma função fundamental neste processo todo, a de demonstrar quais os melhores caminhos a seguir, as melhores decisões a tomar, as alternativas que permitem uma melhor rentabilidade para as empresas envolvidas na atividade turística. Com esse propósito escolheu-se a Pousada Monte Negro, que oferece turismo rural no município de São José dos Ausentes no Rio Grande do Sul, para a caracterização e realização de um estudo de seu gerenciamento contábil.

**Palavras-chave:** Turismo; Contabilidade Hoteleira; Pousada Rural.

## **1. INTRODUÇÃO**

A atividade turística vem crescendo no mundo todo. Os avanços tecnológicos contribuem diretamente para essa evolução. Os processos produtivos tornaram-se mais rápidos e as informações correm pelo mundo através da *internet* com velocidade nunca antes verificada. As pessoas estão à procura de lazer, o que faz do turismo uma atividade em potencial.

Atualmente, o turismo é uma das atividades mais importantes no cenário econômico brasileiro, representando um negócio muito atraente, sendo considerado um importante ramo gerador de divisas e empregos para o Brasil.

O processo de desenvolvimento do turismo rural no município de São José dos Ausentes pressionou proprietários rurais a transformarem suas pequenas fazendas em pousadas rurais. Esse fato atropelou o planejamento desses empreendimentos expondo-os a vários riscos, desde dificuldades de gerência até o fechamento dos negócios. A falta de condições financeiras para maiores investimentos deixou os proprietários em situações difíceis.

O objetivo deste estudo é de acrescentar conhecimentos sobre turismo e contabilidade hoteleira, verificando quais os melhores controles contábeis para as pousadas rurais no sentido de instruir o gerenciamento das mesmas visando lucratividade e permanência no mercado. Dessa forma, pretende-se colaborar com a gestão das pousadas, propondo aos administradores controles contábeis que os auxiliem na tomada de decisões e que permitam projetar o crescimento dos negócios.

## **2. O TURISMO**

Em 1911 surge a primeira conceituação de Turismo pelo economista austríaco *Hermann von Schullern zu Schattenhofen*:

“Turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado”.

A definição de turismo aceita pelo ponto de vista formal é dada pela OMT – Organização Mundial do Turismo, que define o turismo como a soma de relações e de serviços resultantes de um câmbio de residência temporário e voluntário motivado por razões alheias a negócios ou profissionais.

O turismo transformou-se em uma das mais importantes faces da globalização, contribuindo para estreitar as distâncias entre as diversas partes do globo e, ao mesmo tempo, para o aumento de uma consciência mundial. Diferentes povos, através da atividade turística, passam a compreender o lugar que ocupam no mundo e a ligação que possuem uns com os outros.

Mais do que uma atividade de prestação de serviços, o turismo é um negócio muito atraente que corresponde por 10% (dez por cento) do Produto Interno Bruto – PIB mundial, aproximadamente US\$ 4 (quatro) trilhões, gera 200 (duzentos) milhões de empregos e atinge outras centenas de milhões de pessoas, estendendo seu impacto à área social, política e cultural. O crescimento da demanda e da oferta turística, por consequência, e as facilidades para viajar tornaram o mundo inteiro mais acessível aos viajantes sedentos por conhecimento e novas experiências.

O crescimento da atividade turística recebe influência de várias áreas: econômica, cultural, política, social, ambiental, demográficas entre outras. As profundas mudanças que o mundo vem sofrendo motivadas pela globalização e pela revolução científico-tecnológica ocorrem em todos os campos e apresentam tendências inovadoras do ponto de vista de sua difusão, provocando o surgimento de tendências em várias áreas que influenciam o turismo diretamente.

Há maior tendência de que os turistas escolham locais de destino em função de suas paisagens naturais. Nesse sentido as regiões do planeta, onde a natureza é exuberante, com animais e plantas em número significativo e uma vez oferecidas boas condições de acolhimento, tendem a receber um número maior do fluxo internacional de viajantes.

O turismo é uma das atividades mais importantes no cenário econômico brasileiro atualmente, é o que revela o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo elaborado pela Fundação Getúlio Vargas e divulgado pelo Ministério do Turismo e Embratur, onde configura o turismo como o terceiro item mais importante na balança comercial brasileira.

Segundo a pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, a serra gaúcha é um dos destinos preferidos pelos brasileiros, ficando em 3º lugar na preferência nacional, Fortaleza foi a grande vencedora e Natal o 2º destino dos turistas brasileiros.

O Rio Grande do Sul é um dos melhores locais para vender o turismo rural devido às suas características históricas e pela forte cultura agrícola familiar. Por isso, é importante a realização de eventos que destaquem a cultura e o modo de vida peculiar de diferentes regiões brasileiras, especialmente no Rio Grande do Sul, que elas possam contribuir para criação de oportunidades na agricultura familiar.

### **3. O EMPREENDEDOR**

Um empreendedor de sucesso está sempre procurando criar coisas novas, ou transformar as existentes. Não se satisfaz em seu empreendimento ser bom, tem que ser cada vez melhor, estar sempre aperfeiçoando suas qualidades, traçar novas metas, buscar outros caminhos, vislumbrar oportunidades, ser o diferencial no mercado.

Quando o objetivo é abrir um negócio no ramo da hotelaria, quanto mais conhecer a realidade e quanto mais entender da área de hotelaria, menores são os riscos de erro na administração. Por tais razões existem vários órgãos e instituições que assessoram os empreendedores de hospedagens. O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBS – MH) foi instituído pela Embratur mediante a deliberação normativa nº 367, de 26/11/1996 e regulamenta todos os estabelecimentos em atividade no país.

Segundo Mota (2001), a hotelaria pode ser compreendida como uma das principais atividades do turismo, uma vez que atende a uma necessidade básica para a sua realização, quando viabiliza a permanência do turista no local visitado por meio da hospedagem.

O *marketing* tornou-se uma ferramenta decisiva para o equilíbrio econômico das empresas. O *marketing* em hotelaria é a ciência que procura conhecer as necessidades e desejos dos hóspedes, com o intuito de criar os produtos e serviços adequados que satisfaçam essas necessidades e desejos.

Quando a decisão é implantar uma pousada, a escolha da localização e adequação ao ambiente é umas das primeiras etapas, afinal a efetiva implantação da pousada depende do local escolhido pelo empreendedor.

O local a ser escolhido deve ser um destino competitivo, ou potencialmente competitivo. O importante é que o local ofereça atrativos turísticos de maneira que pessoas sintam interesse por ele e consequentemente haja a necessidade de ali instalar um meio de hospedagem.

A escolha do tipo de público para qual estará sendo direcionado é outra variável importante na concepção do empreendimento. O projeto deve considerar os segmentos de mercado selecionados como prioritários e buscar favorecer o atendimento às demandas em hospedagem.

Selecionar a clientela não significa atender exclusivamente aquele segmento, mas sim, preferencialmente. Portanto, o mercado vai direcionar o público-alvo em determinadas épocas e os administradores devem estar atentos para o mercado.

A sazonalidade também atinge o turismo, isto é, a flutuação da demanda, é o que se chama de alta e baixa temporada no turismo. Ela ocorre por diversas causas, entre elas o período de verão ou inverno, as férias, os grandes eventos da região. Conhecer bem as características da sazonalidade do negócio contribui para encontrar alternativas de diversificação da oferta de serviços com objetivo de atrair hóspedes nas baixas temporadas.

#### 4. CONTABILIDADE

A Contabilidade divide-se em dois grandes ramos de atuação: a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial. A Contabilidade Financeira prende-se aos aspectos financeiros por meio de relatórios contábeis elaborados de acordo com princípios e normas, atendem principalmente o público externo, ou seja, acionistas, proprietários, investidores, entre outros. A Contabilidade Gerencial se dedica a prestar informações aos gestores do empreendimento sobre aspectos financeiros e não financeiros. Procura ajudar os administradores na tomada das decisões e se utiliza de dados operacionais da empresa, das tendências do mercado e busca direcionar os gestores para focar os investimentos naquilo que se estabelece como meta.

Verificar a viabilidade econômica do investimento é uma medida preventiva a ser adotada pelo empreendedor para que o negócio comece bem estruturado. Alguns estudos auxiliares contribuem para a análise da viabilidade econômica do negócio tais como: (a) Projeção de demandas (que são estimativas das taxas de ocupação em cada mês do ano, e as taxas esperadas nos sete dias da semana de cada mês e que podem ser baseadas em estudos já realizados na região, num primeiro momento); (b) Orçamento detalhado do investimento (que prevê quais itens vão compor o orçamento do investimento, o terreno, os projetos, a contrução, os equipamentos etc).

Em hotelaria alguns custos variam de acordo com o número de hóspedes que a hospedagem atende, outros em função do número de pessoas que utiliza o restaurante, estes são os custos variáveis. No entanto, existem os custos que não tem relação nenhuma com o número de hóspedes, ou de pessoas atendidas pela hospedagem, estes são os custos fixos, que existem independentemente do fluxo de hóspedes, são, na verdade, necessários para fazer o

empreendimento funcionar, mantendo-o sempre pronto para recebê-los.

#### **4.1. Custo fixo**

O custo fixo em uma hospedagem é a soma de todas as despesas que ocorrem para a operacionalidade do hotel ou pousada, tendo ou não hóspedes, prestando serviço ou não.

#### **4.2. Custo variável**

O custo variável em uma hospedagem é a soma de todos os gastos que ocorrem para prestar algum serviço, são variáveis porque alteram dependendo do número de hóspedes que atendem em um determinado período.

#### **4.3. Custo total**

O custo total é a soma do custo fixo e do custo variável. É o valor que o empreendimento deve dispor para manter-se, para atender a um determinado número de hóspedes turistas. É representado pela fórmula:  $CT = CF + CV$ , onde CT é o custo total, CF é o custo fixo e CV custo variável.

#### **4.4. Margem de contribuição**

Na hospedagem a margem de contribuição é calculada subtraindo-se os gastos totais variáveis da receita gerada pelo total das diárias vendidas.

Com a margem de contribuição são custeados os gastos fixos da hospedagem, portanto é importante que as diárias, ou seja, o preço de venda, seja calculado previamente ao estabelecimento do valor da diária. Além disso, é também da margem de contribuição que deverá sair o lucro do empreendimento. É representado pela fórmula:  $MC = PV - CV$ , onde MC é margem de contribuição, PV é preço de venda e CV custo variável.

#### **4.5. Ponto de equilíbrio**

O Ponto de Equilíbrio da empresa pode ser entendido como o equilíbrio das contas, ou seja, o ponto onde as contas de despesas estão em equilíbrio (iguais) com as de receita.

O cálculo do PE (ponto de equilíbrio) é utilizado na tomada de decisões sobre lançamento de novos produtos e serviços, na mudança de preços das diárias. Em termos quantitativos o PE (ponto de equilíbrio) evidencia qual é o nível de ocupação da hospedagem, para que se consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis necessários para prestar os serviços.

#### **4.6. Margem de contribuição necessária para gerar lucro**

Entende-se por margem de contribuição necessária para gerar lucro, aquela capaz de suprir os gastos fixos e variáveis e ainda sobrar, ou seja, lucrar. Neste ponto, é necessário calcular a receita que se deseja atingir capaz de gerar lucro, utilizando o seguinte método:

Margem de contribuição total necessária = Lucro desejado + Custo fixo

#### **4.7. Fluxo de caixa**

Qualquer empreendimento antes de dar início ao funcionamento é necessário dispor de um determinado valor em caixa. Em hotelaria, o fluxo de caixa é uma das ferramentas utilizadas pelos empreendedores, especialmente em pequenas pousadas e hotéis, pois demonstra a entrada e saída de dinheiro em um determinado período. Através da utilização dessa ferramenta da contabilidade gerencial, o administrador pode prever quanto a empresa precisa dispor para pagamento de seus compromissos e ainda as datas em que os pagamentos e os recebimentos acontecem.

Dessa forma o gestor financeiro pode tomar decisões antecipadas para evitar resultados negativos, ou ainda, pode escolher qual será a utilização dos saldos positivos,

planejando novos investimentos ou ainda que parcela deve reservar para períodos de baixa temporada.

#### **4.8. Fluxo de caixa projetado**

Conforme Zdanowicz (2000, p.144) o fluxo de caixa projetado é o conjunto de ingressos e desembolsos financeiros projetados pelo administrador financeiro para um dado período.

Trata-se de uma projeção estimativa para visualizar os futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos da empresa. O fluxo de caixa é uma das ferramentas gerenciais mais eficientes de planejamento e controles financeiros e pode ser elaborado de diferentes maneiras, de acordo com as necessidades, particularidades ou conveniências de cada empreendimento.

#### **4.9. Formação do preço de venda em hotelaria**

A formação do preço de venda ideal é obtida através de cálculos que permitam a pousada ou hotel cobrir todos os custos dos seus serviços e ainda proporcionem o retorno desejado pelos proprietários e administradores.

A técnica mais utilizada na formação do preço de venda consiste na aplicação de um percentual, denominado *mark up*, do inglês marca acima, sobre o custo da operação. O *mark up* pode ser calculado de duas formas: multiplicador, mais usual, representa por quanto devem ser multiplicados os custos variáveis para se obter o preço de venda a praticar; e o divisor, menos usual, representa percentualmente o custo variável em relação ao preço de venda.

### **5. Pousada Monte Negro – um estudo de caso**

Nome fantasia: Pousada Monte Negro

Endereço: Estrada do Monte Negro, n 100 – 5 distrito – São José dos Ausentes / RS

Optante do Simples – alíquotas: 6% s/ pernoites e 4% s/ refeição.

Cadastro como: Explorador de Meios de Hospedagem

#### **5.1 A Transformação da propriedade rural em pousada**

A Pousada Monte Negro no município de São Jose dos Ausentes – RS, está a 40 Km da sede do município, de propriedade de Domingos Pereira (60 anos), que conta a história da família, as dificuldades da vida rural, o caminho dos tropeiros, a conquista de melhores condições no campo, além de histórias curiosas e intrigantes, lendas da região. A terra e o gosto pelas lidas campeiras foram heranças de seu pai Gonçalves Jose Pereira, que possuía cerca de 1.700 hectares. Com a morte do pai, em 1967, Sr. Domigos assumiu uma das fazendas, casando-se com Dona Maria mais tarde, e tendo cinco filhos: Antônia, Alexandre, Henrique, Anápio e Francisco, atualmente todos trabalham na pousada.

Em 1º de abril de 1999 recebiam seus primeiros hóspedes, com o objetivo de hospedarem os turistas que cada vez mais insistiam em visitar o município e desvendar seus pontos turísticos, até então pouco conhecidos e divulgados pela mídia brasileira.

No começo construíram uma cozinha e fizeram algumas adaptações na casa da família para receberem os turistas, que aos poucos foram aumentando e conforme a demanda, a oferta teve que ir se ampliando.

Anápio, administrador da pousada, que desde o início do negócio já se preocupava com uma preparação profissional para sua administração, investiu em cursos, capacitações, treinamentos, desenvolvimento profissional em pousadas e hotéis; Francisco faz o trabalho de campo e é responsável pela matéria-prima da pousada; Dona Maria é a chefe da cozinha; Sr. Domingos é o anfitrião da pousada, faz a recepção e o atendimento aos turistas. Na verdade,



na Pousada Monte Negro todos estão exatamente na função que se identificam e que gostam de realizar, essa é uma característica fundamental que justifica o sucesso da pousada.

Todas as ampliações foram planejadas e construídas no mesmo estilo da anterior casa da fazenda, agora pousada, sendo que as características serranas foram preservadas, o que demonstra o cuidado dos empreendedores em respeitar a arquitetura, os hábitos e costumes regionais.

Nos primeiros anos da pousada, devido às dificuldades de comunicação, a família conta que houve hóspedes que chegaram antes da reserva, como não dispunham de telefone ou outro meio de comunicação as reservas eram feitas pela Secretaria Municipal de Turismo. Atualmente contam com celular, antecedido pelo celular rural, o projeto é de instalação de um computador e acesso à *internet* para que as reservas sejam realizadas através de *e-mail*, ou de *site* da pousada que também integra os planos do administrador da pousada.

## 5.2 Custos do empreendimento

Os controles dos custos e receitas da pousada são realizados de maneira manual pelo administrador, que responde também pela gerência financeira do negócio. Com base nos dados coletados fez-se a média mensal dos custos, somando-se todos os custos de um ano e dividindo por 12 (doze), obteve-se os resultados demonstrados na Tabela 1, com base nos valores realizados pela pousada projetou-se os valores considerando quatro hipóteses de ocupação da capacidade instalada da pousada, uma de 100% de ocupação, 50%, 36% e outra de 27% que é o percentual de ocupação necessário para o PE (ponto de equilíbrio) da Pousada.

Tabela 1 : Especificação dos Custos

Especificação dos Custos	Valor			
	Ocupação Realizada 36% 108 diárias/mês	Ocupação PE 27% 81 diárias/mês	Ocupação 50% 150 diárias/mês	Ocupação 100% 300 diárias/mês
<b>I. Custos Totais/Mês:</b>	<b>8.095,00</b>	<b>7.195,00</b>	<b>9.495,00</b>	<b>14.495,00</b>
<b>1.1 Custos Fixos</b>	<b>4.495,00</b>	<b>4.495,00</b>	<b>4.495,00</b>	<b>4.495,00</b>
Pró-Labore	700,00	700,00	700,00	700,00
Salário Empregados	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Escritório Contabilidade	350,00	350,00	350,00	350,00
Impostos/ITR	15,00	15,00	15,00	15,00
Material de Escritório	30,00	30,00	30,00	30,00
Material de Limpeza	100,00	100,00	100,00	100,00
Consumo Energia Elétrica	370,00	370,00	370,00	370,00
Consumo Água	-	-	-	-
Propaganda	110,00	110,00	110,00	110,00
Telefone	450,00	450,00	450,00	450,00
Insumos p/Propriedade Rural	120,00	120,00	120,00	120,00
<b>1.2 Custos Variáveis</b>	<b>3.600,00</b>	<b>2.700,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>10.000,00</b>
Alimentação e Mat. Manutenção	1.800,00	1.350,00	2.500,00	5.000,00
Gás de Cozinha / chuveiros	288,00	216,00	400,00	800,00
Serviços de auxiliares	288,00	216,00	400,00	800,00
Combustíveis	576,00	432,00	800,00	1.600,00

Impostos s/ Serviços	648,00	486,00	900,00	1.800,00
----------------------	--------	--------	--------	----------

Fonte: Dados da pesquisa e projeções

É importante esclarecer que foi considerado um salário base de R\$ 450,00 (quatrocentos e cinquenta reais) para cada um dos trabalhadores fixos da pousada, ou seja, 5 (cinco) pessoas, uma vez que por se tratar de uma família, onde os envolvidos são igualmente proprietários do empreendimento, eles abriram mão do salário fixo maior para que os resultados sejam re-investidos na pousada.

No cálculo dos insumos para propriedade rural foram considerados as sementes utilizadas na horta própria, alimento e sal para os animais, vacinas e produtos para banho do gado, entre outros. Nos serviços auxiliares foram considerados 2(duas) pessoas extras a cada dois finais de semana, média que o administrador utiliza no mês, sendo pago R\$ 50,00 (cinquenta reais) por dia trabalhado para cada uma.

Os gastos com combustíveis foram considerados como custo variável pois conforme o número de hóspedes as viagens a sede do município são mais frequentes para compras e outros serviços que acabam sendo necessários em virtude do atendimento.

Como a energia elétrica é utilizada independente da pousada ter hóspedes ou não, o gasto com a mesma foi considerado como custo fixo, embora se saiba que nos meses onde há maior número de hóspedes, este gasto é maior, porém optou-se por essa posição, em função de tais valores terem alterações significativas somente nos meses de julho e janeiro, não tendo nenhum longo período de alta temporada, nem uma oscilação considerável entre os demais meses do ano, por tais razões obteve-se a média mensal através da soma dos valores pagos no ano dividindo-o por 12 (doze).

Praticamente todos os alimentos são produzidos na propriedade rural da pousada, sem uso de agrotóxicos, sendo que conseguem manter a pousada o ano todo com hortaliças, verduras, legumes, alguns grãos e ovos, sendo necessário a aquisição somente dos itens que não produzem como arroz, açúcar, farinha de trigo e de milho, fermento, coalho para o queijo e ricota, entre outros. A pousada também produz toda sua necessidade de leite e dos seus derivados, como queijo, nata, requeijão, doce de leite, e ainda, outros alimentos que necessitam da adição do leite como sobremesas, biscoitos, pães, tortas, molhos brancos e outros. Assim como produz toda sua necessidade de carnes de gado, porco, ovelha, frango e derivados como salame, linguiça, queijo de porco, entre outros.

### 5.3 Receitas do empreendimento

As receitas da Pousada Monte Negro são bastante simples, estão diferenciadas apenas em diárias e refeições, sendo que atendem hóspedes e turistas que estão de passagem com intuito de visitar o Pico do Monte Negro. Os valores das diárias integram o pernoite, café da manhã, almoço, jantar e passeios a cavalo, é hospedagem completa; não são cobradas diárias de crianças ate 5 (cinco) anos de idade. Atualmente os valores são os seguintes:

Tabela 2 : Valores atuais de diárias

Diária (adulto)	100,00
Diária (criança 6 a 9 anos)	50,00
Diária (criança 10 a 12 anos)	70,00
Diária p/ grupos	90,00
Refeição (adulto)	18,00
Refeição (criança)	12,00

Fonte: Dados da pesquisa e projeções

A pousada recebe cerca de 80 diárias por mês em média, sendo que nos meses de janeiro e julho, são 250 diárias por mês em média, assim no ano a pousada totaliza 1.300

diárias em média, com base nos dados do último período de 12 meses. Tomando por base esses dados, 1.300 dividido por 12 são 108,33, logo a média mensal é de 108 diárias. Para análise das receitas, considera-se o valor da diária em R\$ 100,00 (cem reais) uma vez que a grande maioria os hóspedes são adultos, e também para compensar o número de refeições servidas, pois a pousada ainda não tem nenhum tipo de controle sobre este serviço. Logo, conclui-se que o valor médio da receita da pousada mensal é igual a R\$ 10.800,00 (dez mil e oitocentos reais), que corresponde a 108 diárias mês por R\$ 100,00 (cem reais) a diária.

#### 5.4 Margem de contribuição

Sendo a margem de contribuição o resultado da diferença entre o preço de venda e o custo variável do empreendimento, no caso estudado, se tem os seguintes valores:

Preço de Venda Mensal = R\$ 10.800,00

Custo Variável Mensal = R\$ 3.600,00

Margem de Contribuição Total Mensal =  $10.800,00 - 3.600,00 = \text{R\$ } 7.200,00$

#### 5.5 Ponto de equilíbrio

Para o cálculo do PE (ponto de equilíbrio) da Pousada Monte Negro se utiliza da definição que, é o ponto onde há o equilíbrio das contas do empreendimento, onde a receita total é igual a soma de todos os gastos da pousada. Com isso, verifica-se que a partir desse ponto a pousada começa a funcionar com lucro e abaixo deste ponto há prejuízo.

Custo Total da Pousada = R\$ 8.095,00

A receita atingida no mês é de R\$ 10.800,00, gerada a partir das 108 diárias multiplicadas pelo valor da diária que é de R\$ 100,00, tem-se:

R\$ 10.800,00 corresponde a 108 diárias

R\$ 8.095,00 corresponde a XX diárias

Logo  $PE = (8.095,00 \times 108) / 10.8000$

PE = 80,95 diárias

Quando a pousada receber a 81 diária num mês, suas contas estarão todas garantidas, a partir daí o empreendimento começa a operar com sobra.

#### 5.6 Formação do preço de venda

Na formação do preço de venda da Pousada Monte Negro propõem-se verificar se o preço de venda atualmente aplicado está de acordo com o lucro esperado por seus administradores e ainda se o preço é competitivo no mercado. Com essas informações disponíveis é possível calcular, no primeiro momento, qual o percentual de lucro está sendo obtido sem considerar se esse percentual é o desejado pelos empreendedores.

PV da diária = R\$ 100,00

Quantidade de diárias média mês realizada = 108

Lucro Líquido Obtido = R\$ 2.700,00

Para saber quanto cada diária contribui no lucro líquido obtido divide-se o LL (lucro líquido) pela quantidade de diárias médias mês:

$2.700,00 / 108 = 25,00$ , ou seja, o lucro líquido obtido em cada diária é de R\$ 25,00.

Para saber qual o percentual do preço de venda que este valor representa calcula-se:

PV diária = R\$ 100,00 = 100 %

LL diária = R\$ 25,00 = 25%

Logo a margem de lucro obtida atualmente é de 25%. Caso a intenção dos empreendedores seja obter uma lucratividade maior é certo que o preço de venda deverá ser maior.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral conclui-se que a Pousada Monte Negro está em uma situação satisfatória, uma vez que o lucro líquido obtido de R\$ 2.700,00 (média mês) representa 25% do atual preço de venda.

O custo variável da diária R\$ 33,34 está relativamente baixo, o que possibilita uma margem de contribuição de R\$ 66,67 por diária. No entanto, percebe-se que o custo fixo da pousada está bem elevado R\$ 41,62 por diária que subtraído da margem de contribuição resulta em um lucro líquido de R\$ 25,05 ou seja 25% do preço de venda de R\$ 100,00.

Considerando que esses resultados são obtidos com nível de ocupação de 36% da capacidade instalada da pousada, ou seja, a pousada tem instalações disponíveis superiores ao nível de ocupação realizado, sendo prudente melhorar o nível de ocupação para maximizar lucros e projetar novos investimentos.

É importante ressaltar que no momento em que a pousada busca auxiliares para os finais de semana, quando a demanda aumenta, pagam R\$ 50,00 por dia para cada auxiliar, livre da alimentação e estadia, se fosse adotada a mesma prática para os funcionários mensais, que são 5 (cinco) teria-se o valor de despesa com salários de R\$ 7.500,00 por mês, 3,33 vezes maior que o valor utilizado para estudo que foi R\$ 2.250,00. Com o novo cálculo cada um receberia o valor de R\$ 1.500,00 mensalmente por seus serviços.

As soluções adotadas pelos empreendedores são criativas e econômicas, produzem praticamente tudo o que a pousada necessita para prestar seus serviços diminuindo consideravelmente seus custos de manutenção e a qualidade de produtos e serviços é o grande diferencial dessa pousada no mercado.

A família traz características imprescindíveis na administração da propriedade rural para os bons resultados, e ainda contam com a particularidade de estarem localizados junto aos cânions da Serra Geral, atrativo determinante para o desenvolvimento da atividade turística.

## Referências

**BARRETO, Margarita.** *Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo*. Campinas: Papirus, 2001.

**BRUNI, Adriano Lea. FAMÁ, Rubens.** *Gestão de Custos e Formação de Preços*. São Paulo: Atlas, 2004.

**DIAS, Reinaldo.** *Planejamento do Turismo: Políticas e Desenvolvimento do Turismo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.

**FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA.** *Resumo Estatístico RS: Município São José dos Ausentes*. Disponível em [www.fee.tche.br](http://www.fee.tche.br).

**IUDÍCIBUS, Sérgio. MARTINS, Eliseu. GELBCKE, Ernesto Rubens.** *Manual de Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2000.

**LAGE, Beatriz Helena Gelas. MILONE, Paulo César.** *Economia do Turismo*. São Paulo: Atlas, 2001.

**LEONE, George S.G.** *Curso de contabilidade: Custeio ABC*. São Paulo: Atlas, 1998.

**LUNKES, Rogério João.** *Manual da Contabilidade Hoteleira*. São Paulo: Atlas, 2004.

**MARTINS, Eliseu.** *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2000.

**MINISTÉRIO DO TURISMO.** *Boletim de Desempenho Econômico do Turismo*. Disponível em [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br).

**MOTA, Keila Cristina Nicolau.** *Marketing Turístico: Promovendo uma Atividade Sazonal*. São Paulo: Atlas, 2001.

**ZDANOWICZ, José Eduardo.** *Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

