



**GESTÃO DE CUSTOS EM EMPREENDIMENTO HOTELEIRO DE PEQUENO
PORTE: UMA ABORDAGEM BASEADA NA ANÁLISE CVL
COST MANAGEMENT IN A SMALL-SCALE HOTEL ENTERPRISE: AN
APPROACH BASED ON COST-VOLUME-PROFIT ANALYSIS**

APOLINÁRIO, Vinicius Guilherme Engel¹

HEBERLE, Eder Luis²

WERLANG, Bruna Luísa³

RESUMO

Este estudo tem como foco a aplicação da ferramenta de Análise Custo-Volume-Lucro (CVL) em um hotel de pequeno porte, com o objetivo de otimizar a gestão de custos e aumentar a rentabilidade. A análise envolveu a avaliação de custos fixos e variáveis, margens de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança dos diferentes tipos de quartos. A pesquisa foi realizada a partir de anotações em planilhas, no Excel, uma vez que o sistema de informática do hotel não fornecia relatórios adequados para a análise CVL. Os principais resultados obtidos foram: (1) Identificação dos quartos família e suite como os mais lucrativos, com base na margem de contribuição unitária, permitindo priorizar os quartos mais rentáveis; (2) Conhecimento da margem de contribuição total de cada tipo de quarto, ajudando a entender quais quartos cobrem melhor os custos fixos e geram lucro. O quarto executivo se destaca com a melhor margem de contribuição total, é o maior responsável pela cobertura dos custos fixos do hotel, seguido pelo quarto família, o qual, também, apresenta um bom desempenho; (3) Cálculo do ponto de equilíbrio, indicando o número mínimo de diárias necessárias para gerar lucro; (4) Levantamento do demonstrativo de resultado do período, permitindo avaliar o impacto dos custos sobre a rentabilidade. A pesquisa também apontou limitações no sistema de informática, mas o uso de planilhas no Excel superou essas dificuldades, proporcionando flexibilidade para atualizar e simular cenários financeiros. A pesquisa foi realizada de forma exploratória, com abordagem qualitativa, e utilizou o método de estudo de caso, sendo realizada em um hotel de pequeno porte em Itapiranga/SC. A coleta de dados foi feita através de análise documental, utilizando relatórios financeiros e planilhas de controle interno para aplicar os conceitos da análise CVL. A conclusão reforça a importância da Análise CVL para a gestão estratégica de custos, demonstrando como as ferramentas podem otimizar o desempenho financeiro do hotel e promover um planejamento financeiro mais assertivo.

Palavras-chave: Análise CVL, Rentabilidade, Ponto de Equilíbrio, Gestão Financeira, Hotelaria.

¹ Acadêmico do Curso de Arquitetura e Urbanismo do Centro Universitário Uceff

² Docente do Centro Universitário Uceff

³ Docente do Centro Universitário Uceff

ABSTRACT

This study focuses on the application of the Cost-Volume-Profit (CVL) analysis tool in a small hotel, aiming to optimize cost management and increase profitability. The analysis involved evaluating fixed and variable costs, contribution margins, break-even point, and safety margin of the different room types. The research was conducted using Excel spreadsheets, as the hotel's information system did not provide adequate reports for CVL analysis. The main results obtained were: (1) Identification of the family and suite rooms as the most profitable, based on the unit contribution margin, allowing for prioritization of the most profitable rooms; (2) Knowledge of the total contribution margin for each room type, helping to understand which rooms cover fixed costs better and generate profit. The executive room stands out as the room with the best total contribution margin, as it is the largest contributor to covering the hotel's fixed costs, followed by the family room, which also performs well; (3) Calculation of the break-even point, indicating the minimum number of room nights required to generate profit; (4) Generation of a period's profit and loss statement, allowing evaluation of the impact of costs on profitability. The research also identified limitations in the hotel's information system, but the use of Excel spreadsheets overcame these challenges, providing flexibility to update and simulate financial scenarios. The research was exploratory, with a qualitative approach, and used the case study method, conducted in a small hotel in Itapiranga/SC. Data collection was done through document analysis, using financial reports and internal control spreadsheets to apply CVL analysis concepts. The conclusion reinforces the importance of CVL analysis for strategic cost management, demonstrating how the tools can optimize the hotel's financial performance and promote more assertive financial planning.

Keywords: CVL Analysis, Profitability, Break-even Point, Financial Management, Hospitality.

1 INTRODUÇÃO

O turismo brasileiro consolida-se como um dos setores econômicos mais aquecidos em 2024, apresentando resultados expressivos e perspectivas de crescimento contínuo. Dentro desse cenário promissor, o setor hoteleiro vem se destacando com avanços significativos. Dados do informativo mensal do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (InFOHB), divulgados pelo Governo Federal (GOV, 2024), indicam que, entre janeiro e agosto de 2024, o segmento registrou aumentos relevantes nos principais indicadores de desempenho, refletindo a confiança do mercado na recuperação e expansão do setor. Complementando esse cenário, o estudo, Panorama da Hotelaria Brasileira 2024, projeta investimentos na ordem de R\$ 8,4 bilhões até 2028, representando um crescimento de 26,9% em relação às expectativas de 2023.

De acordo com a Associação de Hotéis do Estado do Rio de Janeiro - ABIH-RJ (2024), a hotelaria brasileira demonstrou resiliência e capacidade de adaptação diante das

transformações do mercado, sendo que o setor apresentou um cenário otimista, impulsionado por uma recuperação significativa na taxa de ocupação e por estratégias de inovação e sustentabilidade. A pesquisa revelou que a ocupação hoteleira na América do Sul e Central superou os níveis pré-pandemia, com um aumento de 5% em relação a 2019. No Brasil, esse crescimento foi atribuído, em parte, à demanda gerada por empresas de pequeno e médio portes no turismo corporativo, resultando em um faturamento acumulado de mais de R\$ 11,37 bilhões entre janeiro e outubro de 2023, quase igualando o total de 2019.

Esse crescimento está diretamente atrelado ao desempenho do turismo internacional no país. O ano de 2024 foi considerado o melhor da história para o setor, com a marca recorde de 6.773.619 turistas estrangeiros, um crescimento de 14,6% em comparação ao ano anterior, conforme dados divulgados pelo Ministério do Turismo, Embratur e Polícia Federal (GOV, 2024). Somente em dezembro de 2024, o Brasil recebeu 806.478 turistas internacionais, número 29,8% maior que o registrado no mesmo mês de 2023, configurando-se como o segundo melhor dezembro da série histórica.

Segundo Bispo (2024), o setor hoteleiro brasileiro apresenta bons números no presente e projeta uma forte expansão nos próximos anos. Os dados evidenciam o Brasil como um destino atrativo para investidores e turistas, tanto nacionais quanto internacionais. A projeção de crescimento do setor contribuirá para o fortalecimento da infraestrutura hoteleira no país, impulsionando novos empreendimentos que atenderão à demanda crescente e proporcionarão experiências de elevada qualidade aos hóspedes.

Esse cenário otimista é confirmado pelos resultados mais recentes do turismo internacional. Mantendo o ritmo de expansão, os dois primeiros meses de 2025 registraram recordes consecutivos: o país recebeu 2.810.553 turistas internacionais no primeiro bimestre, o que representa um crescimento de 57% em relação ao mesmo período de 2024. Apenas em fevereiro, foram 1.326.884 entradas, com um aumento de 59,2%, reforçando a consolidação do Brasil como um destino turístico em plena ascensão e, consequentemente, impulsionando diretamente a demanda por serviços hoteleiros em diversas regiões do país (EMBRATUR, 2025).

Diante desse crescimento expressivo, torna-se ainda mais relevante que os empreendimentos do setor, especialmente os de pequeno e médio porte, adotem práticas de

gestão eficientes. Nesse sentido, Kos *et al.* (2014) ressaltam a importância das informações gerenciais para embasar decisões estratégicas, visando a otimizar investimentos e garantir retornos mais expressivos, independentemente do porte da empresa. A adoção de ferramentas gerenciais adequadas permite que pequenos negócios minimizem incertezas e tomem decisões embasadas em dados concretos. Entre essas ferramentas, destaca-se a análise custo-volume-lucro (CVL), cuja importância é evidenciada no estudo de Santos *et al.* (2018), o qual aponta a ênfase dos gestores no controle financeiro, planejamento tributário e obtenção de informações estratégicas.

Dentre as ferramentas gerenciais voltadas para o controle de custos e a tomada de decisão, a análise CVL é considerada essencial para o cotidiano empresarial. Conforme Wernke (2018), essa técnica utiliza conceitos como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança, fornecendo dados estratégicos que auxiliam na gestão do negócio.

A aplicação da análise CVL contribui diretamente para a melhoria da lucratividade das empresas, pois possibilita decisões mais assertivas no curto prazo. Essa ferramenta permite, por exemplo, a redução de custos, a maximização do volume de vendas e a identificação de produtos com maior potencial de geração de caixa em determinados períodos (LEITE; MATIAS; BORGES, 2012). Complementando essa visão Laureth *et al.* (2018) destacam que as informações fornecidas pela análise CVL são fundamentais para a definição de estratégias de mercado, auxiliando na decisão sobre quais segmentos devem ser priorizados e quais podem ser descontinuados. Além disso, essa ferramenta possibilita a projeção do volume de vendas necessário para que a empresa alcance seu ponto de lucratividade, tanto em termos de unidades vendidas quanto de faturamento.

No presente estudo, buscou-se avaliar a relevância da gestão financeira no sucesso de pequenos empreendimentos hoteleiros, na qual a falta de planejamento adequado pode levar a dificuldades na manutenção do negócio, redução da qualidade dos serviços oferecidos e até mesmo ao encerramento das atividades (FERREIRA, 2020). Além disso, a adoção de boas práticas na administração dos custos e receitas pode garantir a sustentabilidade econômica e a competitividade do empreendimento no longo prazo.

O Brasil tem vivenciado um crescimento significativo no setor de turismo, o que tem

gerado uma expansão na hotelaria, especialmente no segmento de hotéis de pequeno porte. No entanto, muitos desses empreendimentos enfrentam desafios relacionados à gestão eficiente de seus custos, receitas e à otimização de sua rentabilidade, o que é fundamental para sua sustentabilidade no mercado competitivo. Neste contexto, surge a questão central deste estudo: Como a aplicação da ferramenta de Análise Custo-Volume-Lucro (CVL) pode contribuir para a gestão de um hotel de pequeno porte, proporcionando uma compreensão mais profunda de sua estrutura de custos, receitas e ponto de equilíbrio?

Essa pesquisa tem como objetivo analisar a aplicação da ferramenta custo-volume-lucro (CVL) na gestão de um hotel de pequeno porte, buscando compreender sua estrutura de custos, receitas e ponto de equilíbrio. Em empresas com margens estreitas e estrutura enxuta, como pequenos hotéis, o uso de ferramentas financeiras eficazes é essencial para lidar com desafios como sazonalidade e controle de despesas. Nesse sentido, uma gestão financeira bem-organizada contribui para decisões mais estratégicas e seguras. Conforme destaca o Grupo Gestalt (2024), o controle especializado favorece a previsibilidade e o planejamento, oferecendo maior segurança na tomada de decisão.

Diante dessa necessidade de compreensão prática e aprofundada da realidade financeira de pequenos empreendimentos, esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo. O método adotado foi o estudo de caso, centrado na análise da estrutura de custos de um hotel de pequeno porte, com aplicação direta da ferramenta gerencial CVL, sendo que a escolha dessa abordagem permite captar as especificidades da operação, como a sazonalidade e a diversidade das fontes de receita, que impactam diretamente na sustentabilidade do negócio. A coleta de dados ocorreu por meio de análise documental de relatórios financeiros, os quais viabilizam a aplicação contextualizada dos conceitos explorados.

Para dar suporte ao desenvolvimento da análise, o texto está organizado em quatro seções principais: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos e análise de resultados. A introdução apresenta o contexto do setor, a relevância do tema, a pergunta-problema e os objetivos do estudo. A fundamentação teórica discute os conceitos ligados à hotelaria, à gestão financeira e à análise CVL. Por fim, a seção de metodologia descreve as estratégias adotadas na condução da pesquisa, detalhando o tipo de abordagem, as técnicas de

coleta de dados e o método de análise utilizado. A seção de análise de resultados, por sua vez, apresenta e interpreta os dados obtidos durante a pesquisa, com ênfase na aplicação prática da análise CVL, destacando a rentabilidade de cada tipo de quarto, o ponto de equilíbrio, a margem de contribuição e a margem de segurança. Essa análise permite que o leitor compreenda como os conceitos discutidos na fundamentação teórica foram aplicados para avaliar a performance financeira do hotel, proporcionando uma visão clara sobre as áreas que precisam de melhorias e as estratégias que podem ser adotadas para aumentar a lucratividade do empreendimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse estudo foi estruturado com o objetivo de embasar conceitualmente a análise proposta, abordando dois temas centrais: o setor hoteleiro e a ferramenta gerencial custo-volume-lucro (CVL). Inicialmente, será apresentado um panorama sobre a hotelaria, suas características, classificações e a importância estratégica da gestão nesse segmento. Em seguida, será explorada a análise CVL, destacando seus conceitos fundamentais, premissas, aplicações práticas e relevância para a tomada de decisões financeiras, especialmente em pequenos empreendimentos. A abordagem desses tópicos fornecerá o suporte necessário para compreender a realidade enfrentada pelas empresas do setor e justificar a aplicação da ferramenta no contexto estudado.

2.1. SETOR HOTELEIRO

A empresa hoteleira é uma organização, cuja principal função é oferecer serviços de hospedagem aos clientes. Embora a acomodação seja o serviço central, os hotéis também disponibilizam serviços complementares, como alimentação, lazer e realização de eventos, os quais contribuem significativamente para a diversificação das receitas. A estrutura de um hotel é composta por diferentes setores, cada um com responsabilidades específicas voltadas para a entrega de produtos e serviços que atendam às expectativas dos hóspedes e alcancem os objetivos estratégicos da organização (PEREIRA, 2009).

No Brasil, os pequenos e médios hotéis representam uma parcela importante do setor hoteleiro, especialmente em destinos de menor porte e interior do país. Um hotel de pequeno

porte é caracterizado por ter uma estrutura física reduzida, geralmente com até 50 unidades habitacionais, gestão familiar ou autônoma e forte ênfase no atendimento personalizado (DIAS, 2011; CASTELLI; 2016). Esse tipo de empreendimento segundo Meira e Anjos (2015) se destaca por oferecer flexibilidade operacional e vínculos próximos com a comunidade local, mas enfrenta desafios como sazonalidade da demanda, custos fixos proporcionais mais elevados e necessidade de um controle financeiro mais rigoroso.

Nesse contexto Kotler (2012), cita que é essencial que as empresas do setor invistam continuamente em estratégias de atração de clientes. O autor, ainda, destaca que as organizações que desejam ampliar sua lucratividade devem aplicar tempo e recursos na captação de novos consumidores, por meio de ações como campanhas publicitárias direcionadas, envio de e-mails e mala direta, entre outros meios de comunicação voltados para públicos-alvo específicos.

Contudo, atrair novos clientes não é suficiente; é necessário também manter uma imagem competitiva e atualizada no mercado. Nesse sentido, Meira e Anjos (2015) explicam que as cadeias hoteleiras brasileiras precisaram se reestruturar para sustentar sua vantagem competitiva. Esse processo envolveu desde a modernização da infraestrutura e a contratação de mão de obra qualificada até a formação de parcerias estratégicas e a adoção de inovações tecnológicas e gerenciais, visando não apenas melhorar os serviços oferecidos, mas também adaptar-se às constantes mudanças do setor.

A evolução da hotelaria também está diretamente ligada ao crescimento do turismo e à consequente diversificação dos nichos de mercado. Castelli (2016) observa que, para atender diferentes perfis de hóspedes, surgiram diversos tipos e categorias de empreendimentos (pequeno, médio e grande porte) que exigem estruturas adequadas, equipamentos específicos e equipes preparadas para oferecer um atendimento eficiente e de qualidade. Nesse cenário, é imprescindível que os hotéis busquem continuamente se destacar por meio de serviços diferenciados, que agreguem valor à experiência do cliente.

Complementando essa visão, Camargo (2021) ressalta que a hospitalidade, elemento central na hotelaria, está presente tanto nas interações presenciais quanto nas mediadas por tecnologias da informação e comunicação (TICs). Segundo o autor, as transformações contemporâneas, como a intensificação do uso de tecnologias e os deslocamentos migratórios, exigem uma abordagem mais autêntica e acolhedora por parte dos empreendimentos,

destacando a importância de vínculos significativos entre anfitriões e hóspedes. Assim, compreender a hospitalidade como um fenômeno complexo torna-se essencial para que os hotéis consigam se adaptar às exigências atuais e manter a relevância no mercado.

Destaca-se, também, a crescente importância da sustentabilidade na hotelaria. a ABIH-RJ (2024) enfatizou a transição para fontes de energia renovável, como painéis solares e turbinas eólicas, e a implementação de práticas de redução de desperdício, especialmente de alimentos. Programas de reciclagem, treinamento de funcionários em práticas sustentáveis e parcerias com fornecedores locais foram apontados como estratégias eficazes para atender às demandas dos consumidores e contribuir para um futuro mais verde. Essas iniciativas refletem o compromisso do setor hoteleiro em alinhar-se às expectativas contemporâneas de responsabilidade ambiental e social.

Considera-se a importância da estrutura organizacional e da diversificação de serviços nas empresas hoteleiras, ressaltando que, além da hospedagem, os hotéis oferecem serviços complementares que ampliam suas receitas. Para garantir competitividade e sustentabilidade no mercado, é fundamental investir tanto na captação de novos clientes quanto na modernização da infraestrutura, qualificação da equipe e inovação tecnológica. O crescimento do turismo impulsionou a diversificação dos tipos de empreendimentos hoteleiros, exigindo adaptações para atender diferentes perfis de hóspedes. Por fim, enfatiza-se que a hospitalidade, elemento essencial na hotelaria, deve ser compreendida de forma ampla, envolvendo tantas relações presenciais quanto interações mediadas por tecnologias, com foco em criar experiências mais autênticas e acolhedoras (CAMARGO, 2004).

Observa-se que o setor hoteleiro brasileiro, especialmente os hotéis de pequeno porte, tem enfrentado desafios significativos para se manter competitivo, considerando a crescente demanda por serviços de qualidade e a necessidade de adaptação às novas exigências do mercado. A diversificação dos serviços e a implementação de inovações tecnológicas têm se mostrado essenciais para o sucesso desses empreendimentos, possibilitando não apenas a atração de novos hóspedes, mas também a fidelização dos já existentes. Além disso, a sustentabilidade e a busca por práticas ambientais responsáveis ganham cada vez mais relevância, refletindo as mudanças nas preferências dos consumidores e o compromisso do setor com a preservação ambiental. O uso estratégico de ferramentas como a Análise Custo-Volume-

Lucro (CVL) pode ser crucial para a gestão eficiente dos custos e para maximizar a rentabilidade dos hotéis, garantindo uma estrutura financeira sólida. Portanto, a modernização da infraestrutura, o treinamento contínuo da equipe e a adoção de práticas inovadoras são passos imprescindíveis para os hotéis se manterem competitivos e preparados para enfrentar os desafios e oportunidades do setor hoteleiro no Brasil

2.2 ANÁLISE DE CUSTO-VOLUME-LUCRO (CVL)

Uma ferramenta gerencial essencial na área de custos, especialmente em sua aplicação no cotidiano de gestores que lidam com a formação de preços e o controle de despesas. De acordo com Wernke (2018), compreender detalhadamente a utilização dessa ferramenta é fundamental para administradores que atuam em mercados com elevada competitividade, visto que ela oferece subsídios estratégicos para a tomada de decisões.

Nesse contexto, Santos *et al.* (2014) apresentam uma abordagem mais sistemática da análise CVL, reforçando sua relevância na identificação das interações entre a quantidade vendida, os custos incorridos e os lucros obtidos no mesmo período. Essa perspectiva amplia a utilidade da ferramenta ao proporcionar uma compreensão mais precisa sobre o comportamento dos produtos em relação aos custos, permitindo a comparação entre o volume produzido e o custo unitário. Com isso, destacam-se dois índices para auxílio do gestor no entendimento da relação custo/volume/lucro: a margem de contribuição, ponto de equilíbrio.

Horngren, Foster e Datar (2000) ratificam essa importância ao afirmar que a análise CVL abrange o estudo das variações nas vendas, nos custos totais e nos resultados decorrentes de alterações no volume vendido, no preço de venda, nos custos variáveis unitários ou nos custos fixos. O domínio desse instrumento requer o conhecimento dos conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança, permitindo estimativas mais fundamentadas e decisões mais assertivas. A correta aplicação da análise permite que gestores estabeleçam metas realistas de vendas, definam preços adequados e otimizem os recursos disponíveis para alcançar os resultados desejados.

O conceito de margem de contribuição é frequentemente confundido com o cálculo do lucro das empresas. No entanto, conforme destaca Martins (2003), essa associação é incorreta,

uma vez que a margem de contribuição não leva em consideração diversos elementos que compõem o resultado, como despesas operacionais fixas, despesas financeiras, tributações e outros encargos. Trata-se, portanto, de um indicador que mede o quanto da receita obtida pelas vendas está disponível para cobrir os custos fixos e gerar lucro.

Complementando essa abordagem, Marion e Ribeiro (2017) explicam que, para o cálculo correto da margem de contribuição, é necessário subtrair da receita bruta não apenas os custos e despesas variáveis diretamente relacionados ao produto, mas também outros encargos que incidem sobre a venda, como tributos e materiais de embalagem. Isso garante uma apuração mais precisa do valor que efetivamente contribui para a cobertura dos custos fixos da empresa.

Além disso, Martins (2018) aprofunda a análise ao explicar que, em situações em que a margem de contribuição é reduzida, qualquer variação nos custos e despesas variáveis pode provocar impactos significativos na própria margem e, por consequência, afetar o ponto de equilíbrio da empresa. Em contrapartida, quando a margem de contribuição é elevada, mesmo alterações expressivas nesses custos variáveis tendem a produzir efeitos menos relevantes, mantendo o ponto de equilíbrio relativamente estável. Esse entendimento reforça a importância da margem de contribuição como uma ferramenta estratégica para a gestão financeira, principalmente em pequenos empreendimentos hoteleiros, nos quais o controle de custos e a precisão na precificação são fundamentais para a sustentabilidade do negócio.

De acordo com Martins (2010), no âmbito da análise Custo-Volume-Lucro, é essencial distinguir claramente os conceitos de custos e despesas, bem como a sua classificação em fixos ou variáveis, pois essa separação influencia diretamente a apuração da margem de contribuição e o cálculo do ponto de equilíbrio. Custos são todos os gastos relacionados à produção ou à prestação de serviços. Já, despesas correspondem aos gastos necessários para administrar o negócio e mantê-lo em funcionamento, não relacionados com a produção.

Além disso, conforme explica Crepaldi (2019), esses elementos podem ser classificados como fixos ou variáveis. Custos fixos são aqueles que não se alteram em função do volume de produção ou de vendas, como aluguel do prédio ou salário de supervisores. Por outro lado, custos variáveis variam proporcionalmente ao nível de produção ou de vendas, como matéria-prima ou comissões de vendedores. No mesmo sentido, despesas fixas incluem gastos administrativos regulares, como honorários de contadores ou despesas de escritório, enquanto

despesas variáveis estão associadas a operações comerciais diretamente ligadas às vendas, como embalagens, fretes ou taxas de cartão de crédito.

Para Assaf Neto e Santos (2012), conhecer essa classificação é imprescindível para aplicar corretamente a análise CVL, pois o método parte justamente da separação entre custos e despesas variáveis, que impactam diretamente na formação da margem de contribuição, e custos e despesas fixas, que precisam ser cobertos por essa margem.

Em seguida, no Quadro 1, apresenta-se a Equação da margem de contribuição total, conforme Martins e Rocha (2010):

Quadro 1 – Equações de margem de contribuição total

<u>Cálculo da Margem de Contribuição Total</u>
Margem de Contribuição Total = Receita Líquida - Custo Variável Total - Despesa Variável Total
<u>A Margem de Contribuição (%)</u>
Margem de Contribuição (%) = (Receita - Custos Variáveis - Despesas Variáveis) / Receita × 100

Fonte: Martins e Rocha (2010).

De acordo com Lins e Silva (2005), o ponto de equilíbrio pode ser calculado com base na margem de contribuição, sendo essa o valor necessário para cobrir todos os custos e despesas fixas do empreendimento. Nessa condição, a empresa não apresenta lucro, nem prejuízo, tornando-se um indicador essencial para avaliar sua sustentabilidade financeira.

A análise do ponto de equilíbrio é uma ferramenta essencial para a gestão financeira, pois permite identificar a quantidade mínima de vendas necessária para que a empresa cubra todos os seus custos e despesas operacionais, resultando em um lucro operacional igual a zero. Para que essa análise seja eficaz, é indispensável a correta classificação dos custos e despesas em variáveis e fixas, uma vez que essa distinção influencia diretamente nos cálculos e nos resultados da análise (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

Quadro 2 – Pontos de Equilíbrios

PE Contábil (unidades) = (Custos Fixos + Despesas Fixas) Margem de
--

Contribuição Unitária
PE Contábil (R\$) = $\frac{(\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas})}{(\% \text{ Margem de Contribuição} / 100)}$
PE Financeiro (R\$) = $\frac{(\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas} - \text{Despesas Não Desembolsáveis})}{\text{Margem de Contribuição}}$
PE Financeiro (R\$) = $\frac{(\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas} - \text{Despesas Não Desembolsáveis})}{(\% \text{ Margem de Contribuição} / 100)}$
PE Econômico (Unidades) = $\frac{(\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas} + \text{Lucro Desejado})}{\text{Margem de Contribuição}}$
PE Econômico (R\$) = $\frac{(\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas} + \text{Lucro Desejado})}{(\% \text{ Margem de Contribuição} / 100)}$

Fonte: Martins (2010).

De acordo com Martins (2010), existem três principais modalidades de análise do ponto de equilíbrio que se destacam pela sua aplicabilidade no ambiente empresarial: o ponto de equilíbrio contábil, o ponto de equilíbrio econômico e o ponto de equilíbrio financeiro. Cada uma dessas abordagens oferece uma perspectiva distinta sobre a sustentabilidade operacional da empresa, considerando diferentes fatores, como a inclusão do custo de oportunidade do capital ou a exigência de geração de caixa.

O ponto de equilíbrio contábil, de acordo Padoveze (2004), refere-se à quantidade de vendas necessária para que a empresa consiga cobrir todos os seus custos e despesas fixas, resultando em um lucro operacional igual a zero. Essa modalidade não considera aspectos financeiros ou não operacionais, sendo focada exclusivamente no equilíbrio entre receitas e despesas fixas.

Já, o ponto de equilíbrio financeiro contempla apenas os custos e despesas que envolvem desembolsos efetivos no período, ou seja, não considera itens como depreciação, que não geram saída imediata de caixa. Por outro lado, inclui amortizações de empréstimos e pagamento de juros, tornando a análise mais voltada para a capacidade de pagamento da empresa no curto

prazo. Assim, a margem de contribuição deve ser suficiente para cobrir os custos e despesas fixos (exceto depreciação), bem como os encargos financeiros (MEGLIORINI, 2012).

Por fim, para Bornia (2010), o ponto de equilíbrio econômico amplia ainda mais a análise ao considerar, além dos custos e despesas fixas, o custo de oportunidade do capital próprio investido pelos sócios, isto é, o retorno esperado sobre o capital investido na empresa. De acordo com Marion e Ribeiro (2017), esse é o ponto no qual a receita total obtida com a venda dos produtos é suficiente não apenas para cobrir os custos e despesas totais, mas também para gerar um lucro compatível com a remuneração esperada pelos proprietários, assegurando a atratividade e viabilidade do investimento realizado.

Diversas ferramentas de gestão de custos podem ser aplicadas por gestores no setor hoteleiro para embasar decisões estratégicas, como o controle de despesas, análise do ponto de equilíbrio, margem de contribuição e formação de preços com base nos custos. Uma das principais funções dessa gestão é identificar o custo unitário dos produtos e serviços oferecidos, o que é realizado por meio dos métodos de custeio. Dessa forma, os métodos de custeio determinam a forma de valoração dos objetos de custo, como operações, atividades, produtos ou departamentos. Entre os métodos existentes, destacam-se, pela sua ampla aplicação e utilidade prática, o custeio por absorção e o custeio variável (MEGLIORINI, 2012).

O custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, englobando os gastos fixos e variáveis, diretos e indiretos, relacionados ao processo produtivo. De maneira geral, esse método é amplamente adotado por estar em conformidade com os princípios contábeis vigentes e por ser exigido para fins fiscais e societários. Ao incorporar integralmente os custos de produção aos produtos, o sistema oferece uma visão abrangente do custo total envolvido, embora possa limitar a precisão na identificação das margens de contribuição em análises gerenciais de curto prazo (MARTINS, 2010).

Por outro lado, o custeio variável parte do princípio de que os produtos, mercadorias ou serviços são responsáveis apenas pelos custos e despesas variáveis que efetivamente geram. Nesse modelo, os custos fixos não são alocados aos produtos, sendo tratados como despesas do período. Essa abordagem é especialmente útil para fins gerenciais, uma vez que permite uma análise mais precisa da contribuição de cada produto para o resultado da empresa, facilitando decisões relacionadas à precificação, mix de vendas e estratégias de produção (BERTO;

BEULKE, 2011).

A adoção do custeio variável oferece informações relevantes para a tomada de decisão gerencial, destacando-se, entre elas, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio. Segundo Martins (2010), a margem de contribuição representa o valor que cada unidade de produto efetivamente proporciona à empresa como excedente entre a receita gerada e os custos diretamente relacionados ao item vendido. Esse indicador é fundamental, pois revela o montante da receita disponível para cobrir os custos fixos e, posteriormente, gerar lucro. Complementando, afirma-se que o ponto de equilíbrio contábil corresponde ao volume de vendas necessário para que a empresa consiga arcar com todos os seus custos e despesas, sem incorrer em prejuízo. Assim, ao serem utilizadas de forma conjunta, essas ferramentas possibilitam uma avaliação mais precisa da viabilidade e da sustentabilidade do negócio, contribuindo significativamente para o planejamento e a gestão estratégica (BRUNI, 2012).

Quadro 3 – DRE Custeio por Absorção e Variável

	Custeio por Absorção	Custeio Variável
(+) Receita Total (300 diárias x R\$200)	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
Custos Variáveis Totais	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
Custos Fixos Totais	R\$ 25.000,00	
(-) Custo Total das Diárias	R\$ 34.000,00	R\$ 9.000,00
Lucro Bruto	R\$ 26.000,00	R\$ 51.000,00
Despesas Administrativas	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Custos Fixos Totais		R\$ 25.000,00
Lucro Líquido	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00

Fonte: Martins (2010).

A margem de segurança é compreendida como a diferença entre as vendas realizadas ou projetadas e o ponto de equilíbrio, sendo amplamente utilizada como indicador de risco operacional. Essa ferramenta permite simular cenários e avaliar até que ponto as vendas podem cair sem que a empresa apresente prejuízos. Trata-se de um recurso valioso na gestão, pois proporciona maior previsibilidade em momentos de instabilidade e facilita o planejamento

estratégico. A margem de segurança mostra quanto as vendas podem recuar abaixo do nível planejado antes que o negócio passe a operar no vermelho (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

Além disso, essa margem também é vista como uma medida relevante frente às incertezas de preços, custos e volumes de vendas. Os autores Hansen e Mowen (2003) destacam que sua manutenção pode ser favorecida pelo controle e redução dos custos, o que se mostra ainda mais necessário em cenários econômicos instáveis. A margem de segurança pode ser expressa em valor absoluto ou percentual, sendo esta última forma defendida por Blocher *et al.* (2007) como uma maneira eficaz de mensurar e comparar o risco de desempenho, contribuindo para decisões mais seguras e estratégicas, fortalecendo a estabilidade financeira da empresa.

2.3 ESTUDOS CORRELATOS

A análise permite compreender como diferentes autores abordam a aplicação de ferramentas gerenciais, como a análise custo-volume-lucro (CVL), no contexto de empresas de pequeno porte e, especialmente, no setor hoteleiro. As pesquisas revisadas a seguir destacam a importância da CVL na gestão estratégica, no planejamento financeiro e na tomada de decisão, contribuindo para a identificação de margens de contribuição, pontos de equilíbrio e margens de segurança. Além disso, evidenciam como os métodos de custeio e as práticas de contabilidade gerencial são aplicados para aprimorar o controle de custos, a precificação e o desempenho operacional em empresas de diferentes segmentos, incluindo o setor hoteleiro.

Wernke, Lembeck e Mendes (2011) investigaram a contribuição da análise custo-volume-lucro no planejamento, acompanhamento dos negócios e nas decisões estratégicas de organizações de pequeno porte. Por meio de um estudo de caso em uma pequena empresa pesqueira, os autores calcularam a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio e a margem de segurança. A análise da margem de contribuição permitiu aos gestores identificar não apenas os itens individuais, mas também as linhas de produtos que proporcionavam maior retorno financeiro à empresa, auxiliando na definição de prioridades e ajustes na oferta de produtos. O conhecimento do ponto de equilíbrio, por sua vez, possibilitou compreender a quantidade e o valor monetário mínimo de vendas necessários para cobrir todos os custos e despesas fixas do

negócio.

Dalmacio *et al.* (2013) destacam a importância da aplicação da análise custo-volume-lucro no acompanhamento do resultado operacional das empresas, evidenciando que o uso da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio, aliados ao monitoramento contínuo dos custos fixos e variáveis, oferece subsídios relevantes para a tomada de decisões gerenciais. Essas ferramentas permitem ao gestor identificar quais produtos necessitam de ajustes para melhorar sua performance, otimizando os resultados da empresa. Além disso, os autores ressaltam que a formação de preços exerce papel fundamental na gestão financeira, pois está diretamente relacionada aos custos e influência nas projeções de aceitação do produto no mercado e no volume de vendas esperado, sendo um elemento estratégico para garantir a competitividade e sustentabilidade do negócio.

A margem de segurança, outro indicador importante analisado no estudo, permitiu mensurar o excedente de vendas da empresa em relação ao seu ponto de equilíbrio, tanto em unidades quanto em valores financeiros. Esse dado ofereceu uma visão clara sobre o nível de segurança operacional da empresa diante de possíveis oscilações no mercado. Com essas informações, os gestores puderam projetar cenários variados, considerando mudanças em custos, despesas, preços e volumes de vendas, o que ampliou a capacidade de planejamento e tomada de decisão. Dessa forma, o estudo demonstrou que a utilização da análise custo-volume-lucro é uma ferramenta valiosa para pequenas empresas, contribuindo de forma significativa para o controle gerencial e a sustentabilidade do negócio.

Lunkes *et al.* (2018) analisaram a adoção de práticas de contabilidade gerencial em empreendimentos hoteleiros, por meio da aplicação de questionários em 15 hotéis localizados na cidade de Florianópolis-SC. Os resultados evidenciaram que os hotéis ainda utilizam majoritariamente práticas tradicionais de gestão, como os métodos de custeio, o uso do orçamento para o planejamento anual, o controle de custos e a aplicação de indicadores de rentabilidade. Além disso, foram observadas análises voltadas à rentabilidade de produtos e clientes, à identificação de pontos fortes e fracos do negócio e ao posicionamento em relação aos concorrentes, o que demonstra uma preocupação crescente com a eficiência gerencial e o desempenho competitivo.

Struckas, Borinelli e Rocha (2019) investigaram a utilidade das informações de custos

no processo de tomada de decisão por parte dos gestores de empreendimentos hoteleiros brasileiros. O estudo revelou que os artefatos mais utilizados incluem a mensuração de custos como o custeio pleno e o custeio por absorção, ferramentas operacionais como a análise custo-volume-lucro, análise vertical, análise horizontal e o custeio baseado em atividades, além de práticas estratégicas, como a gestão do custo-alvo e a gestão com base em atividades. Silva *et al.* (2020) realizaram uma pesquisa em um hotel quatro estrelas no litoral de Maceió, com foco na apuração dos custos da diária por meio da departamentalização sob a ótica do custeio por absorção. Os resultados permitiram identificar os gastos administrativos e de produção por departamento, bem como os custos totais com hospedagem, a taxa média de ocupação anual e o número médio de diárias vendidas, possibilitando assim o cálculo do custo médio da diária oferecida pelo hotel.

Em conjunto, essas pesquisas mostram que a aplicação da análise CVL e de práticas de contabilidade gerencial pode proporcionar ganhos significativos no desempenho das empresas, inclusive em empreendimentos hoteleiros, ao oferecer dados mais precisos e relevantes para a formulação de estratégias. Tais ferramentas, quando bem implementadas, promovem um controle mais rigoroso dos custos, uma melhor compreensão da estrutura de receitas e despesas, e uma base sólida para decisões que impactam diretamente a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a parte fundamental do trabalho científico que descreve, com clareza e objetividade, como a pesquisa foi planejada, estruturada e executada. É nela que se especificam os métodos, técnicas e procedimentos utilizados para alcançar os objetivos propostos, assegurando a validade, a confiabilidade e a consistência dos resultados obtidos afirma Domínguez *et al.* (2023). Essa etapa também permite que outros pesquisadores repliquem o estudo, caso desejem, contribuindo para o avanço do conhecimento na área. O autor, ainda, menciona que a clareza metodológica é essencial para garantir a replicabilidade dos estudos, promovendo maior rigor científico e credibilidade às investigações acadêmicas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, pois tem como propósito principal apresentar as características da estrutura de custos de uma empresa hoteleira

de pequeno porte. Conforme afirma Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Nesse contexto, o estudo visa a analisar o funcionamento financeiro de um hotel familiar no município de Itapiranga/SC, com o intuito de propor melhorias gerenciais com base na aplicação da ferramenta Custo-Volume-Lucro (CVL), considerada essencial para o controle financeiro e a tomada de decisões estratégicas.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter interpretativo e indutivo. Segundo Creswell (2007), esse tipo de abordagem envolve uma interpretação profunda dos dados coletados a partir da interação direta com o ambiente pesquisado, possibilitando a compreensão das práticas organizacionais dentro de seu contexto real.

No que se refere à estratégia de pesquisa, foi adotado o método de estudo de caso, apropriado para a investigação aprofundada de um fenômeno específico dentro de um contexto delimitado. A população do estudo compreende os empreendimentos do setor hoteleiro situados no município de Itapiranga-SC, que atualmente conta com dois hotéis em funcionamento.

Segundo Cooper e Schindler (2003), a amostra, em um trabalho acadêmico, corresponde a uma parte representativa da população que se deseja estudar. Ela é selecionada com critérios definidos previamente, com o objetivo de permitir a análise de um fenômeno sem a necessidade de investigar todos os elementos do universo pesquisado. Os autores mencionam que se faz necessário refletir as principais características da população-alvo para que os resultados obtidos possam ser generalizados com validade e precisão. Nessa pesquisa, a amostra é composta por um único hotel de pequeno porte. A escolha do empreendimento justifica-se por sua fácil acessibilidade para coleta de dados, estrutura gerencial simplificada, e pela compatibilidade com os pressupostos da análise custo-volume-lucro (CVL). Entre os fatores considerados estão a existência de controle interno sobre receitas e despesas, a oferta diversificada de serviços e a presença de sazonalidade na demanda, características que tornam o hotel adequado para os objetivos deste estudo.

A coleta de dados foi realizada exclusivamente por meio de análise documental. Foi utilizados relatórios financeiros, demonstrativos de receitas e despesas, planilhas de controle interno e registros contábeis do hotel selecionado. Essas informações permitirão uma aplicação

contextualizada dos conceitos da análise CVL. A coleta de dados é referente ao período de janeiro a junho de 2025, respeitando o cronograma estabelecido para o desenvolvimento da pesquisa.

Para a organização e análise dos dados, foi utilizada a análise de dados organizados em planilhas. As informações obtidas foram classificadas e organizadas de acordo com os conceitos de custos fixos, variáveis, despesas fixas e variáveis, bem como receita e volume de vendas. A aplicação prática da análise CVL foi realizada com base em fórmulas tradicionais descritas na literatura contábil, permitindo determinar a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio e a margem de segurança da operação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

No que tange à gestão de custos e preços, os gestores do hotel informaram que utilizam um sistema de controle interno para gerenciar as reservas, faturamento das diárias e gestão de pagamentos e recebimentos. Esse sistema tem como objetivo otimizar a ocupação dos quartos e melhorar o controle dos serviços oferecidos aos hóspedes, como o restaurante, eventos e outras comodidades.

Quanto ao desempenho dos diferentes tipos de quartos, a gerência avalia os segmentos de mercado para priorizar aqueles que podem gerar o maior volume de vendas durante o período. A administração mencionou que o controle do lucro mensal e da lucratividade dos quartos é feito manualmente, por meio de planilhas, mas sem uma visão detalhada dos dados que poderiam contribuir para uma melhor compreensão da rentabilidade dos serviços.

Considerando a importância dessas informações para a melhoria dos resultados do hotel, foi possível aplicar os conceitos de Análise CVL (Custo, Volume e Lucro) para otimizar a gestão de custos. A análise foi organizada por meio de planilhas desenvolvidas no Excel, com a coleta de dados dos meses de operação, a aplicação da análise CVL permitiu a visualização clara da rentabilidade de cada tipo de quarto, possibilitando ao hotel adotar estratégias mais eficazes de precificação e controle de custos.

Os custos e despesas fixas envolvem elementos essenciais à operação do hotel, A gestão estratégica desses custos pode impactar diretamente a lucratividade, assegurando que o hotel

consiga cobrir seus custos fixos e ainda gerar margem de lucro. Para uma melhor compreensão dos dados é importante que todos os custos fixos sejam detalhados para a análise financeira melhor. Todos os custos fixos analisados estão abaixo na Tabela 1:

Tabela 1 - Custos Fixos

Contador	R\$ 4.705,80
Manutenção	R\$ 4.548,77
Energia Eletrica	R\$ 13.338,09
Água	R\$ 5.954,00
Internet	R\$ 1.890,00
Outros Custos Fixos	R\$ 1.110,16
Total	R\$ 31.546,82

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esses custos fixos são indispensáveis para a manutenção da operação diária do hotel, independentemente do volume de diárias vendidas. No entanto, é crucial que o hotel monitore esses custos com precisão para garantir que os custos variáveis (como limpeza, faxina e outros custos) estejam sendo gerenciados de forma eficiente.

4.1 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Para calcular a margem de contribuição unitária, considera-se o preço da diária do quarto menos os custos variáveis associados à sua operação. Esse cálculo ajuda a entender quais quartos estão realmente contribuindo para cobrir os custos fixos (Energia Elétrica, Água, manutenção do hotel) e gerar lucro. Ao observar os resultados, percebe-se que, em termos de rentabilidade por unidade (quarto), os quartos mais luxuosos têm uma margem de contribuição mais alta, enquanto os quartos padrão apresentam uma rentabilidade menor.

Cada tipo de quarto tem um preço de venda diferente, e para calcular a margem de contribuição, é necessário subtrair os custos variáveis associados à operação de cada tipo de quarto. Esses custos incluem itens como materiais de limpeza, faxina e cafés, que variam conforme a quantidade de diárias vendidas. Quanto maior for a diferença entre o preço da diária

e o custo variável, maior será a margem de contribuição daquele quarto. Os custos variáveis podem ser visualizados na Tabela 2, que apresenta custos e despesa variável, que são os custos diretamente associados à operação do quarto.

Tabela 2 - Custos Variáveis

Material de Limpeza	R\$ 525,00
Café	R\$ 5.150,00
Faxineira	R\$ 2.900,00
Lavação	R\$ 725,00
Material Higiênico	R\$ 250,00
Total	R\$ 12.736,43

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A margem de contribuição é um conceito essencial para monitorar a rentabilidade de cada tipo de quarto e serviço oferecido pelo hotel. Ela permite avaliar quais serviços têm maior capacidade de gerar lucro em relação aos custos variáveis, como materiais de limpeza, comissões de agentes de viagem, tributos sobre vendas e outros custos diretos envolvidos.

A Tabela 3 apresenta a margem de contribuição unitária de cada tipo de quarto, bem como o ponto de equilíbrio unitário.

Tabela 3 - Margem de Contribuição Unitária

DESCRIÇÃO	(a) PV	(b) C.D.V	(a-b =c) MC Unitário	(c / a) MC %
Quarto Executivo	R\$ 270,00	R\$ 30,99	R\$ 239,01	88,52%
Quarto Standard	R\$ 170,00	R\$ 30,98	R\$ 139,02	81,78%
Suite	R\$ 340,00	R\$ 30,99	R\$ 309,01	90,89%
Quarto Solteiro	R\$ 90,00	R\$ 30,99	R\$ 59,01	65,56%

Quarto Família	R\$ 380,00	R\$ 31,00	R\$ 349,00	91,84%
----------------	------------	-----------	------------	--------

Fonte: dados da pesquisa (2025).

De acordo com os dados da Tabela 3, o Quarto Executivo apresenta uma margem de contribuição unitária de R\$ 239,01, com uma margem percentual de 88,52%. Isso indica que esse quarto possui uma excelente rentabilidade, com uma grande parte do valor da diária sendo destinada a cobrir os custos fixos e, conseqüentemente, gerar lucro. Em seguida, o quarto standard apresenta uma margem de contribuição unitária de R\$ 139,02 e uma margem percentual de 81,78%. Embora sua margem seja mais baixa comparada à do quarto executivo, ainda assim é significativa, indicando que esse quarto gera uma rentabilidade considerável.

O quarto mais rentável, no entanto, é a suíte, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 309,01 e uma margem percentual de 90,89%. Esse valor elevado demonstra que a maior parte da diária da suíte é destinada ao lucro, tornando-a a categoria mais vantajosa para o hotel. Já, o quarto cama solteiro possui uma margem de contribuição unitária de R\$ 59,01 e uma margem percentual de 65,56%.

Por fim, o quarto família, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 349,00 e uma margem percentual de 91,84%, mostra-se tão rentável quanto a Suíte. Isso indica que, assim como a Suíte, ele é altamente lucrativo.

É importante destacar que, mesmo os quartos com margens de contribuição mais baixas, como o quarto cama solteiro, apresentam margens superiores às de muitos outros produtos e mercadorias. Segundo um estudo realizado por Lima *et al.* (2004) nos hotéis de médio e grande porte do Rio Grande do Norte, a margem de contribuição média no setor hoteleiro brasileiro gira em torno de 30% a 40%, o que coloca os quartos analisados nesse estudo em uma posição vantajosa em relação à média do setor.

A análise da margem de contribuição, apresentada na Tabela 3, é fundamental para identificar quais quartos estão gerando mais lucro para o hotel. Quartos com uma margem de contribuição alta, como a suíte e o quarto família, podem ser priorizados em promoções ou pacotes especiais, enquanto os quartos com uma margem mais baixa, como o quarto cama solteiro, podem necessitar de ajustes nos custos variáveis ou estratégias de precificação para

melhorar sua rentabilidade.

4.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio do hotel representa o número de diárias que precisam ser vendidas para que o hotel cubra todos os seus custos fixos e variáveis. A análise realizada para determinar esse ponto de equilíbrio ajuda a entender o número mínimo de diárias a serem vendidas para que o hotel comece a gerar lucro e não tenha prejuízos. Esse cálculo é crucial, pois permite ao hotel ter uma visão clara de quanto precisa vender para alcançar a sustentabilidade financeira, além de facilitar a planejamento estratégico e a definição de metas de ocupação. A partir do ponto de equilíbrio, a gestão pode identificar os custos críticos que impactam diretamente o desempenho financeiro e, com isso, traçar estratégias para aumentar a rentabilidade.

A análise do ponto de equilíbrio unitário dos diferentes tipos de quarto do hotel é apresentada na Tabela 4, que revela os dados relativos à margem de contribuição unitária e ao custo fixo do hotel, permitindo calcular o ponto de equilíbrio (PEC) unitário para cada categoria de quarto. Esses cálculos são fundamentais para determinar o número mínimo de diárias que precisam ser vendidas para cobrir os custos fixos do hotel, e são obtidos dividindo-se o custo fixo total (R\$ 31.546,82) pela margem de contribuição unitária de cada tipo de quarto.

Tabela 4 – Ponto de Equilíbrio

DESCRIÇÃO	(a) MC Unitário	(b) Custo Fixo	(b/a) PEC Unitário
Quarto Executivo	R\$ 239,01	R\$ 31.546,82	131,99
Quarto Standard	R\$ 139,02	R\$ 31.546,82	226,93
Suite	R\$ 309,01	R\$ 31.546,82	102,09
Quarto Solteiro	R\$ 59,01	R\$ 31.546,82	534,62
Quarto Família	R\$ 349,00	R\$ 31.546,82	90,39

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A Tabela 4 mostra que, no caso do quarto executivo, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 239,01, o ponto de equilíbrio unitário é de 131,99 diárias, ou seja, esse quarto precisa vender no mínimo 132 diárias, se fosse o único quarto disponível para venda, para cobrir seus custos fixos. Esse cálculo assume que não há outros tipos de quartos sendo vendidos e que

todo o faturamento viria exclusivamente desse quarto.

O quarto standard, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 139,02, tem um ponto de equilíbrio mais alto, de 226,93 diárias. Embora o preço da diária do quarto standard seja mais baixo, o hotel precisaria vender um número maior de diárias desse tipo para alcançar o ponto de equilíbrio, dado que sua margem de contribuição é inferior à do quarto executivo.

Já, a suíte, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 309,01, apresenta o menor ponto de equilíbrio unitário, de 102,09 diárias. Isso significa que a suíte gera maior rentabilidade, pois menos unidades precisam ser vendidas para cobrir os custos fixos. O quarto solteiro, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 59,01, é o tipo de quarto que requer o maior número de diárias vendidas para atingir o ponto de equilíbrio, totalizando 534,62 diárias.

Por fim, o quarto família, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 349,00, tem um ponto de equilíbrio de 90,39 diárias, o que o coloca como um dos quartos mais rentáveis, exigindo menos vendas para alcançar o equilíbrio, caso fosse o único disponível para venda.

O estudo Silva *et al.* (2021) revelou que os hotéis de pequeno porte, especialmente aqueles que operam em períodos de sazonalidade elevada, enfrentam desafios significativos para atingir o ponto de equilíbrio. A pesquisa também destacou a importância de segmentar os quartos para entender como diferentes categorias de serviços impactam o equilíbrio financeiro do hotel. Comparando com os resultados do presente estudo, o ponto de equilíbrio encontrado para o quarto executivo reflete uma tendência semelhante identificada nesse mesmo estudo que apontam que quartos com maior margem de contribuição exigem menos vendas para cobrir os custos fixos, enquanto quartos com margens mais baixas, como o quarto solteiro, exigem um número muito maior de diárias para atingir o equilíbrio.

Quando se cita o ponto de equilíbrio mix, considera-se não apenas a quantidade total de diárias necessárias, mas também a participação de cada tipo de quarto na rentabilidade do hotel. Para isso, calcula-se o ponto de equilíbrio, levando em conta a distribuição das vendas de cada categoria de quarto, como apresentado na Tabela 4. A análise do ponto de equilíbrio foi realizada com base no número de diárias vendidas por tipo de quarto, o que permitiu calcular o ponto de equilíbrio de forma segmentada para cada categoria de quarto.

A Tabela 5, que apresenta informações detalhadas sobre o ponto de equilíbrio de cada

tipo de quarto comercializado no hotel. Ela é composta por diversas colunas, as quais detalham o número de diárias vendidas de cada tipo de quarto, a participação percentual dessas diárias no total de vendas, o número de diárias necessárias para atingir o ponto de equilíbrio em unidades, o preço de venda de cada tipo de quarto e o valor total necessário para atingir o ponto de equilíbrio em termos monetários. A Tabela 5 possibilita observar como as variações no número de vendas, no preço e na rentabilidade de cada categoria de quarto impactam diretamente o desempenho financeiro do hotel.

Tabela 5 – Ponto de Equilíbrio no Mix

DESCRIÇÃO	QNT	% QNT	MC %	MC %	Custo	P.E No	P.V	P.E No
O		Vendida		Mix	Fixo	Mix R\$	em R\$	Mix Un
					em R\$			
Quarto	184	44,77%	88,52	39,63		16.231,76	270,00	60,12
Executi								
vo								
Quarto	83	20,19%	81,78	16,51		7.321,93	170,00	43,07
Standard								
Suite	70	17,03%	90,89	15,48		6.175,13	340,00	18,16
Quarto	18	4,38%	65,56	2,87		1.587,89	90,00	17,64
Solteiro								
Quarto	56	13,63%	91,84	12,51		4.940,10	380,00	13,00
Familia								
TOTAL	411	100,00%		87,01	31.546,82	36.256,81	1.250,00	151,99

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A Tabela 5 apresenta a análise do ponto de equilíbrio no mix de vendas de diferentes tipos de quartos, primeiramente, o quarto executivo que representa 44,77% das diárias vendidas, com 184 diárias no período, o que reflete uma alta participação nas vendas totais. Sua margem de contribuição no mix é de 39,63%, resultando em um ponto de equilíbrio de R\$ 16.231,76,

ou 60,12 diárias vendidas. Isso significa que, para cobrir seus custos fixos, o hotel precisa vender pelo menos 60 diárias desse tipo de quarto.

Já, o quarto standard, com 83 diárias vendidas e 20,19% de participação nas vendas totais, tem uma margem de contribuição de 16,51%. O ponto de equilíbrio do quarto standard é de R\$ 7.321,93, ou 43,07 diárias vendidas, o que exige um volume considerável de vendas, a suíte, por sua vez, apresenta uma participação de 17,03% nas vendas totais, com 70 diárias vendidas. A sua margem de contribuição no mix é de 15,48%, e o ponto de equilíbrio é de R\$ 6.175,13, o que equivale a 18,11 diárias vendidas. Com um preço de venda de R\$ 340,00, a suíte exige menos unidades vendidas para alcançar o ponto de equilíbrio, refletindo sua maior rentabilidade.

O quarto solteiro tem a menor participação no total de diárias vendidas, com apenas 4,38%, o que equivale a 18 diárias. Sua margem de contribuição no mix é de 2,87%, o ponto de equilíbrio é de R\$ 1.587,89 e o preço de venda é de R\$ 90,00. Como esperado, esse tipo de quarto tem uma rentabilidade mais baixa, e o hotel precisa vender um número significativo de diárias para cobrir seus custos fixos, evidenciado pelo ponto de equilíbrio unitário de 17,64 diárias.

Por fim, o quarto família, que corresponde a 13,63% das vendas, ou 56 diárias, tem uma margem de contribuição no mix de 12,51%. O ponto de equilíbrio desse quarto é de R\$ 4.940,10, o que corresponde a 13 diárias vendidas. Com um preço de venda de R\$ 380,00, o quarto família tem um ponto de equilíbrio relativamente baixo, o que indica que ele é um dos tipos de quarto mais rentáveis para o hotel.

Contudo, é possível observar como o volume de vendas necessário para cobrir os custos fixos varia de acordo com a rentabilidade de cada tipo de quarto. A suíte e o quarto executivo têm os pontos de equilíbrio mais baixos em unidades, refletindo a alta rentabilidade desses quartos, que exigem menos diárias para alcançar o ponto de equilíbrio. Por outro lado, o quarto solteiro, com sua menor rentabilidade, tem um ponto de equilíbrio mais alto, exigindo mais diárias para cobrir seus custos fixos. Essa análise no ponto de equilíbrio no mix revela a importância de priorizar a venda dos quartos mais rentáveis para melhorar a lucratividade do hotel, reduzindo a quantidade de vendas necessárias para cobrir os custos fixos e gerando lucros mais rapidamente.

4.3 RESULTADO DO PERÍODO

Com base na aplicação da Análise CVL, foi possível gerar um relatório de resultado gerencial para avaliar a lucratividade do hotel no período. O relatório comparou o total das vendas de diárias com os custos variáveis (como custo de serviços de limpeza, lavanderia entre outros) e os custos fixos (como água, luz, manutenção, entre outros). O cálculo do resultado operacional ajuda a determinar o lucro ou prejuízo do período.

A Tabela 6 fornece uma visão detalhada da performance financeira de cada tipo de quarto do hotel, considerando as vendas, os custos variáveis e os custos fixos. A partir dessa tabela, pode-se analisar a contribuição de cada categoria de quarto para cobrir os custos fixos e gerar lucro. Ela também permite calcular a margem de contribuição total e, por fim, determinar o resultado financeiro após o impacto dos custos fixos. Essa análise é fundamental para entender como cada tipo de quarto contribui para a rentabilidade do hotel e como otimizar as estratégias de vendas e gestão de custos.

A seguir, a Tabela 6 detalha os dados financeiros dos quartos:

Tabela 6 – Demonstrativo do resultado do exercício - DRE

DESCRIÇÃO	(+) Vend as R\$ (a)	(-) CPV - R\$ (b)	MC Total R\$ (c = a-b)	MC % %	Custo Fixo (em R\$)	LL (Em R\$) %	% LL
Quarto Executivo	49.680,00	5.702,10	43.977,9	88,52			
			0				
Quarto Standard	14.110,00	2.571,49	11.538,5	81,77			
			1				
Suite	23.800,00	2.169,01	21.630,9	90,88			
			9				
Quarto Solteiro	1.620,00	557,86	1.062,14	65,56			
Quarto Família	21.280,00	1.735,98	19.544,0	91,84			

TOTAL	110.490,00	12.736,43	97.753,5	31.546,8	66.206,7	59,92
			7	2	5	

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Ao analisar os dados apresentados na Tabela 6, é possível concluir que o hotel tem uma boa gestão de custos e está bem estruturado financeiramente. Os quartos mais luxuosos, como a Suíte e o Quarto Família, são altamente rentáveis e contribuem significativamente para o lucro do hotel, com margens de contribuição altas e grande participação no ponto de equilíbrio. Os quartos mais simples, como o quarto standard e o quarto cama solteiro, têm margens mais baixas, mas ainda desempenham um papel importante na rentabilidade total.

Para realizar a análise da margem de lucro líquido com base na Tabela 6, é importante compreender como a lucratividade do hotel é afetada pelos custos e pelas vendas. O lucro líquido (LL) reflete o que resta de lucro para o hotel após a dedução dos custos fixos e variáveis. Na tabela, o lucro líquido é de R\$ 66.206,75, representando um percentual de lucro líquido de 59,92%.

Ao analisar esse valor, pode-se observar que o hotel possui uma margem de lucro líquido bastante positiva, indicando uma boa gestão de custos e uma rentabilidade sólida. A margem de contribuição de R\$ 97.753,57 ajuda a cobrir os custos fixos, e o lucro líquido reflete que, após o pagamento desses custos, o hotel conseguiu gerar um lucro substancial. Essa margem de lucro líquido de 59,92% é um bom indicador de que a empresa está operando de forma eficiente, com suas receitas superando amplamente os custos, deixando um significativo espaço de rentabilidade.

A análise mostra que, enquanto o quarto executivo continua sendo o mais rentável, com a maior margem de contribuição de R\$ 43.977,90, o quarto família, apesar de ser um dos quartos de maior rentabilidade, com uma margem de contribuição de R\$ 19.544,02, também contribui positivamente para esse lucro. O quarto cama solteiro, que tem uma margem de contribuição mais baixa, pode ser um ponto de atenção, onde o hotel pode considerar estratégias para aumentar a rentabilidade, seja ajustando preços ou melhorando a taxa de ocupação.

Com o lucro operacional positivo, o hotel consegue manter sua estrutura financeira saudável e uma margem de lucro líquida robusta, que pode ser utilizada para reinvestir no negócio, ampliar suas operações ou melhorar a experiência do hóspede. Esses dados fornecem uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas, que são essenciais para continuar a maximizar os lucros enquanto mantém os custos sob controle.

5 CONCLUSÃO

A Análise CVL se mostrou uma ferramenta poderosa para a gestão estratégica do hotel, permitindo o monitoramento contínuo da rentabilidade de cada tipo de quarto e a projeção de cenários financeiros. A partir da margem de contribuição, ponto de equilíbrio, e margem de segurança, o estudo demonstrou como é possível identificar e melhorar a rentabilidade de diferentes tipos de quartos do hotel.

A Identificação das mercadorias mais lucrativas margem de contribuição unitária: A principal vantagem da Análise CVL é a capacidade de identificar quais quartos são mais lucrativos para o hotel, a margem de contribuição unitária revelou os produtos mais rentáveis, e essa mesma abordagem pode ser adaptada para o hotel. O estudo revelou que os quartos de luxo (como a Suíte e o Quarto Família) tinham margens de contribuição mais altas, o que significa que cada unidade dessas categorias de quartos gerava mais lucro para o hotel. Por exemplo, o Quarto Executivo e a Suíte, com suas margens de contribuição unitária de R\$ 239,01 e R\$ 309,01, representam os segmentos mais rentáveis do hotel. Eles têm uma margem de contribuição percentual alta, o que sugere que o hotel deve focar em maximizar a ocupação desses quartos. Além disso, a simulação de cenários como a concessão de descontos ou mudanças nas estratégias de precificação pode ser realizada com base nessas informações, permitindo uma gestão dinâmica da rentabilidade.

O Conhecimento da Margem de Contribuição Total: outro benefício significativo da Análise CVL é a análise da margem de contribuição total, que ajuda a entender o impacto de cada tipo de quarto nas finanças do hotel. Com base nos dados fornecidos, o Quarto Executivo se destaca, representando uma contribuição de R\$ 43.977,90, ou 44,77% do total da margem de contribuição. Essa informação é essencial para a gestão, pois revela quais quartos têm maior responsabilidade na cobertura dos custos fixos e no gerenciamento de lucro. Além disso, a

quantidade de diárias vendidas para cada tipo de quarto foi uma métrica importante. O Quarto Executivo, com 184 diárias vendidas, tem o maior impacto financeiro no hotel, seguidos pela Suíte e o Quarto Família. Isso destaca a importância de promover esses quartos de maior rentabilidade e buscar formas de aumentar sua ocupação, especialmente durante a alta temporada ou eventos especiais.

A Projeção da Quantidade Mínima de Vendas Ponto de Equilíbrio: ferramenta crucial para determinar o número mínimo de diárias que precisam ser vendidas para cobrir os custos fixos e começar a gerar lucro. No caso do hotel, a análise revela que, para o quarto executivo, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 239,01, o ponto de equilíbrio é de 131,99 diárias, ou seja, se o hotel apenas oferecer esse tipo de quarto, precisará vender pelo menos 132 diárias para cobrir os custos fixos de R\$ 31.546,82 e gerar lucro. Já, o quarto standard, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 139,02, tem um ponto de equilíbrio de 226,93 diárias, o que exige mais vendas para cobrir os custos fixos devido à sua margem de contribuição menor. Por outro lado, a suíte, com uma margem de contribuição de R\$ 309,01, apresenta o menor ponto de equilíbrio unitário, de 102,09 diárias, o que indica que menos unidades precisam ser vendidas para atingir o ponto de equilíbrio, tornando-a uma das unidades mais rentáveis. O quarto solteiro, com uma margem de contribuição unitária de R\$ 59,01, exige 534,62 diárias para alcançar o ponto de equilíbrio, destacando-se como o quarto menos rentável, pois necessita de mais vendas para cobrir os custos fixos. Finalmente, o quarto família, com uma margem de contribuição de R\$ 349,00, tem um ponto de equilíbrio de 90,39 diárias, posicionando-se como um dos quartos mais rentáveis do hotel. Esses dados revelam que a rentabilidade varia conforme a unidade do hotel e que os quartos com maior margem de contribuição, como o quarto executivo e a suíte, são mais eficientes em cobrir os custos fixos e gerar lucro com menos vendas, enquanto os quartos com menor margem de contribuição exigem mais ocupação para alcançar o ponto de equilíbrio.

O Levantamento de um Demonstrativo de Resultado do Período (DRE) A Demonstração de Resultado do Período (DRE) permite uma análise mais profunda sobre como os custos variáveis e os custos fixos impactam o resultado financeiro do hotel. O estudo indicou que, para maximizar a lucratividade, o hotel precisa acompanhar detalhadamente os custos fixos e variáveis, bem como os resultados financeiros mensais.

A realização deste estudo envolveu desafios, principalmente na busca por fontes atualizadas e relevantes para a análise. A literatura disponível sobre a aplicação da Análise CVL no setor hoteleiro é limitada, o que exigiu esforços para encontrar autores contemporâneos que se encaixassem diretamente com o tema proposto. Além disso, a coleta de dados e a implementação da análise no contexto específico de um hotel de pequeno porte também apresentaram dificuldades logísticas, dado o caráter dinâmico do setor e a falta de sistemas financeiros adequados. Apesar desses obstáculos, a análise CVL se provou uma ferramenta poderosa, proporcionando insights valiosos para a gestão financeira do hotel e contribuindo para o planejamento estratégico mais assertivo e fundamentado.

Uma sugestão para pesquisas futuras seria expandir a aplicação da Análise Custo-Volume-Lucro (CVL) para hotéis de diferentes portes e categorias, incluindo tanto empreendimentos de médio a grande porte quanto redes hoteleiras, a fim de verificar a aplicabilidade dos conceitos em cenários diversos. Além disso, seria interessante explorar como fatores externos, como a sazonalidade, as tendências de mercado e as variáveis econômicas, influenciam o ponto de equilíbrio e a rentabilidade de diferentes tipos de quarto. Estudos adicionais também poderiam investigar a combinação da análise CVL com outras ferramentas de gestão financeira, como o fluxo de caixa e a análise de viabilidade econômica, para proporcionar uma visão mais abrangente da gestão estratégica de custos no setor hoteleiro.

Por fim, este estudo demonstrou que a Análise CVL é uma ferramenta crucial para otimizar a rentabilidade de hotéis de pequeno porte, pois oferece uma visão detalhada de como os custos e as vendas impactam a performance financeira do negócio. Através dessa análise, os gestores podem tomar decisões mais informadas, como ajustar preços, promover quartos mais rentáveis e reduzir custos desnecessários. A pesquisa revelou que, com o uso adequado da Análise CVL, é possível melhorar a eficiência operacional e a rentabilidade do hotel, ajudando-o a se manter competitivo no mercado. Esse trabalho contribui não só para a gestão do hotel em questão, mas também fornece um modelo útil para outros empreendimentos do setor hoteleiro, destacando a importância de aplicar ferramentas de controle financeiro para a sustentabilidade do negócio.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de custos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2010.
- BRUNI, A. L. **Administração de custos, preços e lucros**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CAMARGO, L. O. L. As leis da hospitalidade. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 15, n. 2, e-2112, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2112> Acesso em: 18 abr. 2025.
- CAMARGO, Luiz Octávio Lima de. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2004.
- CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- EMBRATUR. Deliberação Normativa 429 – regulamento do sistema de classificação de meios de hospedagem. Brasília, 2002.
- Gil, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRUPO GESTALT. **Contabilidade hoteleira: qual a importância na gestão financeira de hotéis?** 2023. Disponível em: <https://grupogestalt.com.br/gestao-financeira-para-hotel/> Acesso em: 18 abr. 2025.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- KOS S. R; ESPEJO M. M; RAIFUR L; ANJOS R. P. Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 3, p. 35-50, 2014.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

- LAURETH, S. V; WERNKE, R.; HEBERLE, ÉDER L; RUFATTO, I. Análise custo/volume/lucro aplicada em supermercado de pequeno porte: estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 3, p. 863-885, 2018.
- LUNKES, R. J; COSTA, C. H; BORTOLUZZI, D. A; DA ROSA, F. S Adoção de práticas de contabilidade gerencial nos empreendimentos hoteleiros: um estudo em hotéis da cidade de Florianópolis-SC. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2018, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: ANPAD, 2018.
- MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018.
- MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados**: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEGLIORINI, E. **Custos**: análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MELLO, G. **Perspectivas da hotelaria no Brasil**. 2011. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1509> Acesso em: 12 abr. 2025.
- OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **World Tourism Barometer**, v. 3, n. 2, jun. 2005.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PEINALDO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.
- SANTOS, L. A.; MARION, J. C.; KETTLE, Q. M. Gestão estratégica de custos. **Custos e @gronegócio online**, v. 10, n. 3, p. 24-37, 2014.
- SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.
- SANTOS, V; BENNERT, P; FIGUEIREDO, G. H; BEUREN, I. M *et al*. Uso dos instrumentos de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 20, n. 71, p. 53-67, 2018.

- SILVA, C. R. B; DA SILVA, V; GUEDES, K. L. A; COSTA, C. E; CAVALCANTE, P. S. Departamentalização dos custos na atividade hoteleira: apuração do custo da diária sob a ótica do custeio por absorção. **ABCustos**, v. 15, n. 2, 2020.
- SILVA, R.; SCHEREN, G.; WERNKE, R. Análise custo/volume/lucro aplicada em pequena transportadora de cargas. **Capital Científico**, v. 17, n. 1, p. 5-20, 2019.
- SILVA, C. R. B; SANTOS, J. S; DA SILVA, V; DOS SANTOS, R. I; LIMA, E. V. V. C. de. (2021). Análise Custo-Volume-Lucro: Um Estudo de Caso Aplicado a Uma Empresa do Setor Hoteleiro de Maceió / Cost-Volume-Profit Analysis: A Case Study Applied to a Company in the Hotel Sector in Maceió. *ID on Line. Revista De Psicologia*, 15(54), 726–742.
<https://doi.org/10.14295/online.v15i54.2995>
- STRUCKAS FILHO, C. S.; BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. Análise descritiva da utilidade da informação de custos nas empresas brasileiras de hotelaria: uma visão sob a perspectiva do tomador de decisão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 26., 2019, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: ABC, 2019.
- WERNKE, R. **Análise de custos e preço de venda**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.