



## **APLICAÇÃO E ANÁLISE DA TAXA DE OCUPAÇÃO EM EMPRESAS HOTELEIRAS DA CIDADE DE PIRENÓPOLIS-GO**

APPLICATION AND ANALYSIS OF OCCUPANCY RATE IN HOTEL COMPANIES  
IN THE CITY OF PIRENÓPOLIS-GO

**Leander Botelho Mesquita**<sup>1</sup>

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento**<sup>2</sup>

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

### **RESUMO**

---

<sup>1</sup> Leander Botelho Mesquita- Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: leanderpiri@gmail.com

<sup>2</sup> Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br

O mercado hoteleiro é um componente significativo na cadeia produtiva do setor turístico, levando em conta a alta competitividade existente, a gestão de desempenho eficiente se faz necessária. E é por meio da utilização de ferramentas conhecidas como indicadores que os empreendimentos hoteleiros podem medir e comparar seus resultados, identificar sazonalidade e se destacar por meio da boa administração. Nesse contexto, o objetivo fundamental desse estudo foi verificar por meio da implementação do indicador taxa de ocupação, utilizando os dados das pousadas X, Y e Z para verificar sua eficácia e analisar os resultados alcançados pelas empresas nos anos de 2018 e 2019. Para tanto foi realizado pesquisa qualitativa, com estudo bibliográfico e pesquisa aplicada em estudo de caso múltiplo para comparar os desempenhos de cada pousada. Os resultados mostraram que os indicadores são imprescindíveis para melhorar o sistema de gestão hoteleira, uma vez que os mesmos evidenciam a taxa de ocupação ou ociosidade, permitindo assim traçar objetivos para curto, médio e longo prazo.

**Palavras-chave:** Hotelaria; Indicadores; Desempenho; Taxa de ocupação;

## **ABSTRACT**

The hotel market is a significant component in the tourism sector's production chain, taking into account the existing high competitiveness, efficient performance management, is necessary. In addition, it is with tools known as indicators that hotel businesses can measure and compare their results, identify seasonality and stand out through good management. In this context, the fundamental objective of this study was to verify through the implementation of the occupancy rate indicator, using the data from the X, Y and Z hostels to verify its effectiveness and analyze the results achieved by the companies in the years 2018 and 2019. Therefore, qualitative research was done based on bibliographic studies and applied research in the study of multiple case to compare the performance of each inn. The results showed that the indicators are essential to improve the hotel management system, since they highlight the truancy or the occupation rate, making it possible to set short-, medium-, or long-term objectives.

**Key words:** Hotel business; Indicators; Performance; Occupancy rate.

## **1 INTRODUÇÃO**

Administrar, segundo Castelli (2016), é alcançar metas. E sendo toda meta mensurável, não se pode administrar aquilo que não se pode medir. À vista disso, constitui-se como fator crucial para sobrevivência das organizações a forma com que elas analisam seus desempenhos, bem como também a escolha e utilização de quais indicadores para fazê-lo.

E isso não seria diferente se tratando de hotelaria, as organizações do ramo assim como quaisquer outras necessitam de ferramentas que auxiliem na avaliação de seus resultados. Todavia, na prática da gestão hoteleira, um dos indicadores mais comuns é a taxa de ocupação.

Nesse contexto, o objetivo fundamental deste estudo foi implementar o indicador taxa de ocupação, utilizando os dados das empresas X, Y e Z para verificar sua eficácia e analisar a possibilidade de aplicação em outros empreendimentos do mesmo ramo.

Diante disso, o estudo se desdobrou em pesquisa bibliográfica para compreensão da função e da análise da taxa de ocupação; experimentação de mensuração do indicador e verificar a eficácia do mesmo e análise dos resultados alcançados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Pode-se identificar na literatura a existência de conceitos com fundamentação teórica utilizados para analisar o desempenho de empreendimentos hoteleiros de diversas formas e variadas interpretações. Consoante ao objetivo do presente estudo a fundamentação teórica foi estruturada a partir do desenvolvimento dos seguintes tópicos: Conceito de empresa hoteleira; Indicadores de desempenho e Taxa de ocupação.

### **2.1 Conceito de empresa hoteleira**

Segundo Castelli (2016) a definição de empresa de turismo está diretamente ligada ao conceito de lazer, sendo o turismo uma das formas do seu desdobramento. E Yamashita e Boeger (2006) complementam a afirmação ao evidenciar que a hotelaria possui um mercado complexo e é um misto de indústria, de prestação de serviços e atividade comercial.

Castelli (2016) traz a exposição do conceito de empresa hoteleira como aquela que oferta indiscriminadamente alojamento e alimentação, mediante o pagamento de diárias. Já o Art.2º da Deliberação Normativa n. 429 de 2002 assegura:

Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

É importante diferenciar o conceito proposto anteriormente do significado de meio de hospedagem. E de acordo com Yamashita e Boeger (2006) os meios de hospedagem não estão restritos exclusivamente a área do turismo, são eles: clubes, presídios, casas de repouso, alojamento em escolas e universidades, entre outros.

Ao dispor das concepções mencionadas os empreendimentos se constituem como empresas hoteleiras. Segundo Castelli (2016), assim como as organizações de indústria e comércio, elas necessitam avaliar seu desempenho e o fazem por meio da utilização de ferramentas conhecidas como indicadores.

## **2.2 Indicadores de desempenho**

Callado, Callado e Machado (2007) afirmam que as pessoas estão sempre em processo de auto avaliação devido a necessidade que o ser humano tem de ser reconhecido. Essa parte da natureza humana provê circunstâncias cotidianas de avaliação de desempenho e resultados.

O mesmo pode ser levado em consideração ao observar-se as organizações, pois segundo Kaplan e Norton (1997, p.21) “O que não é medido não é gerenciado. ”. De acordo com os autores para que as empresas além de sobreviver também prosperem, é necessário que elas utilizem suas estratégias e capacidades para sintetizar sistemas de gestão e medição de desempenho.

Diante disso, Martins e Costa Neto (1998) asseguram que a medição de desempenho tradicional está intimamente ligada com a preocupação com o uso eficiente dos recursos e, por isso, os indicadores de desempenho mais comuns são voltados para produtividade, custo e investimento.

Nakao e Nuintin (2010) afirmam que os indicadores são um suporte para o planejamento e análise crítica dos resultados, como consequência também auxiliam no controle de processos e nas tomadas de decisão. E o indicador mais comumente utilizado na hotelaria é a taxa de ocupação.

### **2.2.1 Taxa de ocupação**

Yamashita e Boeger (2006) ressaltam a taxa de ocupação como um dos principais índices a serem utilizados na avaliação de desempenho mercadológica de qualquer meio de hospedagem. Sendo assim, ela se constituiu como um dos indicadores de desempenho mais básicos e essenciais para administração de organizações do ramo hoteleiro.

Segundo Jeffrey e Barden (1999) esse indicador de desempenho pode proporcionar a análise de sazonalidade na hotelaria. Esse fato é de suma importância para que os

empreendimentos hoteleiros identifiquem picos de venda em determinadas épocas do ano através do cálculo desse índice.

De acordo com Castelli (2012) sua fórmula pode ser expressada através da relação entre o total de UHs (Unidades Habitacionais) disponíveis em determinado período de tempo (dia, semana, mês, ano) e a quantidade de UHs que de fato foram ocupadas. Indispensavelmente para compreensão do índice o conceito de unidade habitacional precisa estar claro.

Essa definição é determinada pelo Decreto n. 7.381 de 2010. Ele considera: “unidade habitacional o espaço atingível a partir das áreas principais de circulação comuns no estabelecimento, destinado à utilização privada pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso”. (Brasil, 2010)

Ao desconsiderar tais exceções, a expressão matemática abordada por Castelli (2012) para se calcular a taxa de ocupação é a seguinte:

$$\text{Taxa de ocupação} = \frac{\text{Total de UHs ocupadas}}{\text{Total de UHs disponíveis}} \times 100$$

Ainda segundo Castelli (2012) através da análise da presente fórmula é possível constatar a imprecisão da taxa de ocupação como um indicador de controle. E ele faz tal afirmação levando em conta que o indicador não subtrai do total de UHs disponíveis aquelas que se encontram em manutenção, as ofertadas como cortesia e também o *houser user*, o uso da casa.

Catarino (1999) corrobora ao afirmar que a gestão hoteleira baseada unicamente na maximização da taxa de ocupação tornou-se obsoleta.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia escolhida para este trabalho foi a metodologia qualitativa e embora os resultados tenham sido apresentados em Gráficos e Tabelas, os dados foram tratados qualitativamente.

A pesquisa qualitativa segundo Alyrio (2009) é aquela em que os dados recebem tratamento interpretativo e possui interferência maior da subjetividade do pesquisador.

Quanto aos fins, a pesquisa se constituiu como aplicada e qualitativa, em razão do fato de possuir como propósito principal a aplicação do indicador de taxa de ocupação e análise dos resultados alcançados com a mesma. Vergara (2006) define pesquisa aplicada como estudo essencialmente prático que carece da resolução de problemas concretos, possui cunho imediatista e difere da pesquisa pura, já que esta é de natureza especulativa e instigada pela curiosidade intelectual do pesquisador. Além de concordar, Alyrio (2009), complementa que o que separa um tipo de pesquisa do outro é o grau de aplicação que pode ou não ser imediato.

Quanto aos meios, o estudo se deu pela construção de estudo de caso múltiplo e teve por objetivo comparar os resultados alcançados pelo indicador por meio do uso de dados obtidos das empresas X, Y e Z.

Vergara (2006) destaca a condição de especificidade e minuciosidade do estudo de caso por ser delimitado e restrito a uma ou poucas unidades que podem ser compreendidas como um produto, uma organização, um órgão público ou até mesmo um país. Alyrio (2009) acrescenta que neste tipo de investigação devem estar integradas as ferramentas e regras a serem aplicadas na pesquisa com a finalidade de aumentar sua confiabilidade.

Os dados alcançados com a pesquisa estão descritos no tópico a seguir.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O indicador de desempenho (taxa de ocupação) foi aplicado em três pousadas de categoria *upscale* localizadas no município de Pirenópolis no estado de Goiás. Os dados foram coletados de uma série de relatórios encontrados no sistema de cada empreendimento e o apanhado ocorreu ao longo do mês de outubro de 2020.

O período analisado teve início em 1º de janeiro de 2018 e término em 31 de dezembro de 2019, totalizando assim, dois anos completos.

Dentro desse intervalo a pousada X contou com uma flutuação na quantidade de unidades habitacionais, variando de 55 a 58. Isso ocorreu devido a vários investimentos em infraestrutura que possibilitaram em algumas ocasiões a união de dois quartos, a fim de criar um novo de categoria superior, ou a criação de uma nova acomodação.

Já a pousada Y contempla inicialmente dezenove acomodações em janeiro de 2018 e ao longo de 2019 veio a conquistar três novas unidades habitacionais, totalizando então vinte e duas.

Em contrapartida, diferente das outras empresas, a pousada Z teve sua inauguração em 2 de março de 2018 e, portanto, não dispôs de informações referentes aos meses de janeiro e fevereiro do mesmo ano. Ela começou com apenas dez quartos, mas conseguiu adquirir duas novas unidades habitacionais no decorrer do ano de 2019.

Inicialmente foram coletados dados de cada uma das organizações com propósito de exprimir o universo de unidades habitacionais disponíveis mensalmente durante o espaço de tempo estudado.

Em concordância com as informações dispostas apresentamos a Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1 - Total de unidades habitacionais disponíveis**

Meses	2018			2019		
	X	Y	Z	X	Y	Z
Jan	1798	589	---	1736	620	310
Fev	1624	532	---	1568	564	280
Mar	1785	589	300	1736	664	310
Abr	1710	570	300	1694	660	312
Mai	1767	589	310	1767	682	341
Jun	1706	570	300	1710	660	330
Jul	1736	589	310	1767	682	341
Ago	1736	589	310	1767	682	341
Set	1652	570	300	1710	660	356
Out	1705	589	310	1767	682	372
Nov	1672	589	300	1710	660	360
Dez	1736	620	310	1767	682	372

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

Tendo em conta o cenário apresentado pela Tabela 1, formou-se a base teórica necessária para composição de dados referentes a quantidade de unidades habitacionais ocupadas, ou seja, o total de diárias que foram vendidas pelas pousadas X, Y e Z durante o período analisado.

Após o apanhado dessas informações foi formulada a Tabela 2, apresentada a seguir:

**Tabela 2 - Total de unidades habitacionais ocupadas**

Meses	2018			2019		
	X	Y	Z	X	Y	Z
Jan	1534	458	---	1512	478	227
Fev	1285	449	---	1141	404	159
Mar	1347	477	98	1357	455	220
Abr	1213	411	99	1247	482	202

Mai	1300	439	156	1345	488	232
Jun	1312	459	202	1405	532	284
Jul	1541	503	235	1538	479	287
Ago	1491	522	250	1475	538	254
Set	1458	481	250	1485	524	281
Out	1541	509	245	1567	547	310
Nov	1391	435	250	1455	554	291
Dez	1440	429	225	1465	457	260

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

As tabelas anteriores, foram elaboradas com o objetivo de agrupar as informações necessárias para a aplicação do indicador de desempenho. E ele foi obtido para cada mês considerando os dados da Tabela 2 em razão aos dados da Tabela 1.

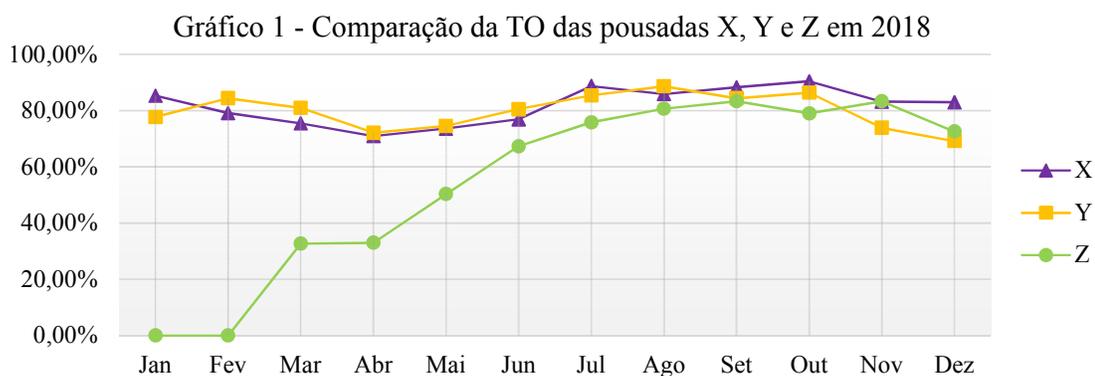
Obteve-se assim, a Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Cálculo da taxa de ocupação

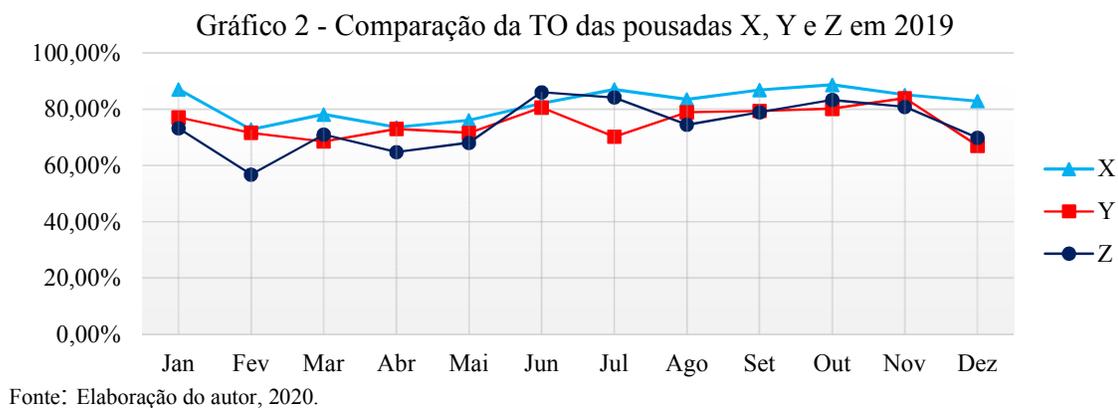
Meses	2018			2019		
	X	Y	Z	X	Y	Z
Jan	85,32%	77,76%	---	87,10%	77,10%	73,23%
Fev	79,13%	84,40%	---	72,77%	71,63%	56,79%
Mar	75,46%	80,98%	32,67%	78,17%	68,52%	70,97%
Abr	70,94%	72,11%	33,00%	73,61%	73,03%	64,74%
Mai	73,57%	74,53%	50,32%	76,12%	71,55%	68,04%
Jun	76,91%	80,53%	67,33%	82,16%	80,61%	86,06%
Jul	88,77%	85,40%	75,81%	87,04%	70,23%	84,16%
Ago	85,89%	88,62%	80,65%	83,47%	78,89%	74,49%
Set	88,26%	84,39%	83,33%	86,84%	79,39%	78,93%
Out	90,38%	86,42%	79,03%	88,68%	80,21%	83,33%
Nov	83,19%	73,85%	83,33%	85,09%	83,94%	80,83%
Dez	82,95%	69,19%	72,58%	82,91%	67,01%	69,89%

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

A partir dos dados da Tabela 3 foram criados os gráficos a seguir para análise dos cenários apresentados.

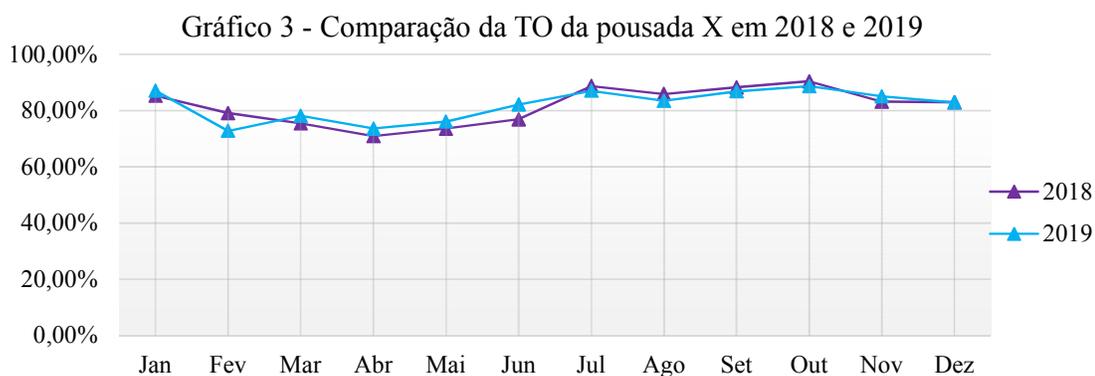


O Gráfico 1 exibe a taxa de ocupação de cada uma das pousadas ao longo do ano de 2018 e nele é evidente a disparidade existente entre a pousada Z e as demais. Isso provavelmente ocorreu porque este foi o primeiro ano de funcionamento da pousada em questão. Também é perceptível que quem obteve os melhores resultados no primeiro semestre foi a pousada Y, entretanto, no segundo momento a pousada X alcançou o melhor desempenho.



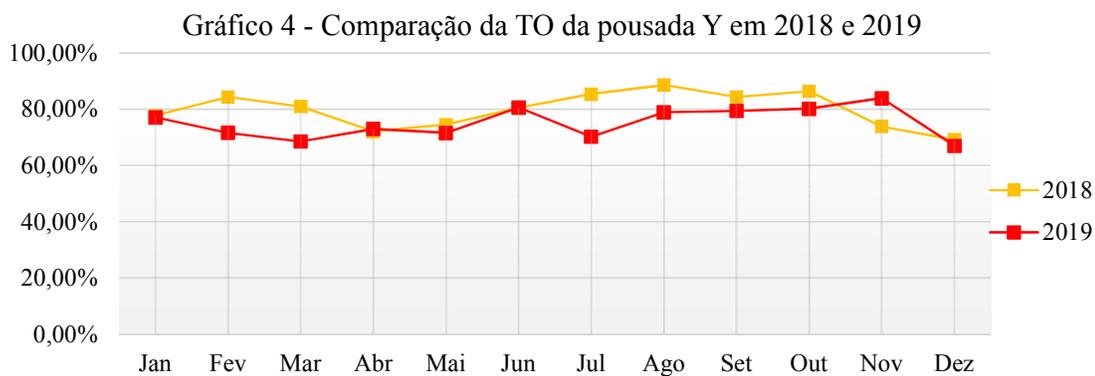
Corroborando com a hipótese anterior o Gráfico 2 mostra o desempenho um pouco mais consistente da pousada Z, entretanto, diferente do ano anterior, ao se considerar os dois semestres a pousada X obteve os melhores resultados.

Vale destacar que os resultados, tanto do Gráfico 1 quanto do Gráfico 2, demonstram a sazonalidade existente em alguns períodos do ano.



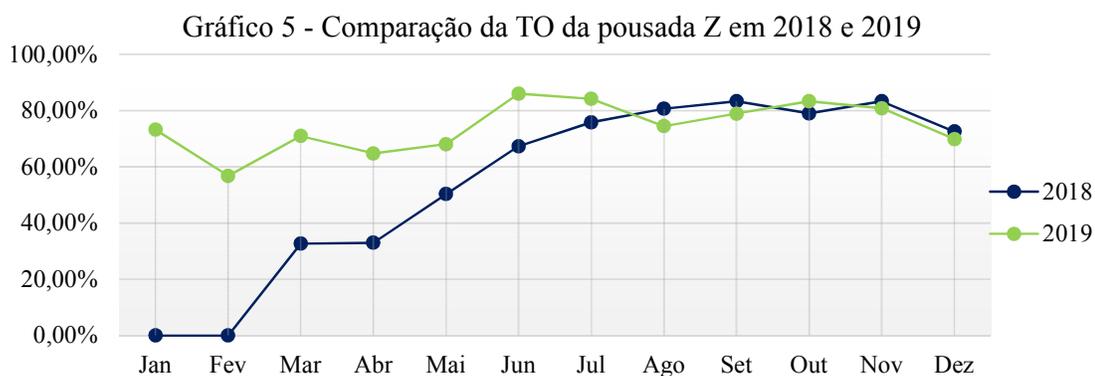
Fonte: Elaboração do autor, 2020.

O Gráfico 3 apresenta o comparativo do indicador na pousada X ao longo dos dois anos. É possível identificar que alta da ocupação ocorre nos meses de julho a outubro e com picos em dezembro e janeiro. O mês de melhor performance foi outubro tanto em 2018 quanto em 2019. Todavia, no primeiro ano o pior desempenho deu-se no mês de abril e no segundo ano a pior atuação foi verificada no mês de fevereiro.



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

O Gráfico 4 traz informações referentes a pousada Y. É um fato curioso que ela apresentou desempenho pior em 2019 e é possível especular que isso ocorreu devido a estabilidade conquistada pela pousada Z no mesmo ano. Ou seja, por estarem localizadas muito próximas uma da outra, pertencerem ao mesmo segmento e por competirem pelo mesmo público há a possibilidade da pousada Z ter predado as reservas da pousada Y.



A conjectura anterior é reforçada pelo gráfico acima. É possível observar o melhor desempenho no primeiro semestre de 2018 em relação a 2019 e uma certa estabilidade no segundo ano.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do estudo bibliográfico realizado para elaboração desse artigo, foi possível constatar a imprescindibilidade da utilização dos indicadores de desempenho por empreendimentos hoteleiros. Também foi possível identificar a correlação existente entre o índice e a sua importância para o aprimoramento do que a empresa entende como gestão de resultados.

Os indicadores dão base para que a organização consiga traçar metas sólidas a longo prazo, além de auxiliar a identificar ócio em unidades habitacionais. Isso pode contribuir para potencialização das vendas e consequentemente aumentar a lucratividade da empresa no futuro, gerando assim, um ciclo contínuo de melhorias.

Esperamos que este estudo possa contribuir com outros administradores no alcance de melhores resultados de desempenho e sucesso na gestão.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALYRIO, Danilo Rovigati. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- BOEGER, Marcelo Assad; YAMASHITA, Ana Paula. **Gestão financeira para meios de hospedagem: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL. **Decreto N° 7.381**, de 2 de dezembro de 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7381.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7381.htm)>. Acesso em: 2 de junho 2020.
- BRASIL. **Deliberação Normativa N° 429**, de 23 de abril de 2002. Diário Oficial da União. Disponível em: <[https://normas.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/NebW5rLVWyej/content/id/66297577](https://normas.gov.br/materia/-/asset_publisher/NebW5rLVWyej/content/id/66297577)>. Acesso em: 3 de junho, 2020.
- BRASIL. **Lei N° 11.771**, de 17 de setembro de 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11771.htm)>. Acesso em: 27 de maio, 2020.
- CALLADO, Antônio; CALLADO, Aldo; MACHADO, Márcio. **Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio**. Revista de Negócios. 2007.
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- CATARINO, J.A. Poised to explode. **Diário Econômico**, Lisboa, 20 set. 1999.
- JEFFREY, Douglas; BARDEN, Robin. **An Analysis of the Nature, Causes and Marketing Implications of Seasonality in the Occupancy Performance of English Hotels**. Tourism Economics.1999
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced score card**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARTINS, Roberto Antônio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização**. Gest. Prod. [online]. 1998, vol.5, n.3, pp.298-311.
- NUINTIN, A. A.; NAKAO, S. H. **A definição de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção: estudo de casos do processo de produção do café**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 7, n. 14, p. 51-74, 2010.
- VERGARA, Sylvian Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.