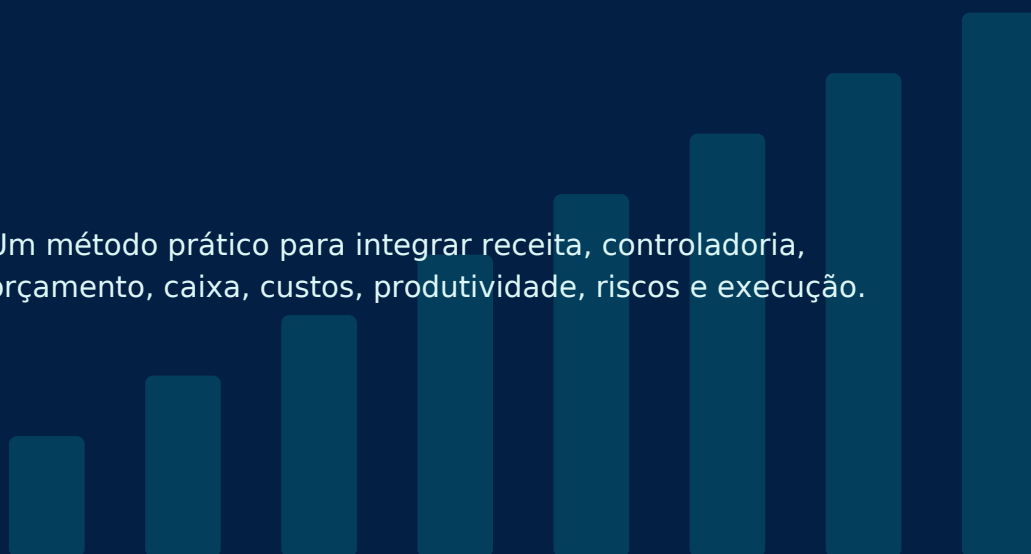


GESTÃO HOTELEIRA EFICIENTE

**10 fundamentos para transformar
ocupação em rentabilidade**

Um método prático para integrar receita, controladoria,
orçamento, caixa, custos, produtividade, riscos e execução.



POR QUE ESTE GUIA EXISTE

Ocupação é atividade. Rentabilidade é gestão.

A hotelaria vive de detalhes operacionais, mas o resultado depende da conexão entre esses detalhes. Uma diária vendida passa por canal, preço, comissão, impostos, limpeza, lavanderia, energia, manutenção, pessoas e capital de giro antes de se transformar em margem.

A pergunta central

A receita gerada pelo hotel está se convertendo em caixa, capacidade de reinvestimento e valor para o negócio?

COMO USAR

- 1 Leia um fundamento por vez.
- 2 Responda à pergunta crítica.
- 3 Execute a ação recomendada.
- 4 Leve o aprendizado à rotina mensal.

Eficiência é equilíbrio

Crescer receita sem controlar margem expõe o caixa. Cortar custos sem considerar serviço destrói demanda futura. O objetivo é combinar desempenho comercial, disciplina financeira e consistência operacional.

Seis dimensões de uma gestão hoteleira eficiente

01

Desempenho e receita

Demanda, preço, canais e contribuição.

02

Controladoria e rentabilidade

DRE, margens, conciliações e leitura executiva.

03

Orçamento, forecast e caixa

Premissas, cenários, liquidez e capital de giro.

04

Custos e produtividade

Custo unitário, A&B, escala e eficiência operacional.

05

Controles, riscos e governança

Alçadas, evidências, dados e supervisão.

06

Estratégia e sustentabilidade

Prioridades, CAPEX, continuidade e valor.

Diagnostique o conjunto. O elo mais fraco costuma limitar o desempenho do sistema inteiro.

Do topo da receita ao resultado operacional

Ocupação

UHs ocupadas ÷ UHs disponíveis

Mostra utilização da capacidade. Leia por período, segmento e dia da semana.

ADR

Receita de hospedagem ÷ UHs vendidas

Expressa o preço médio realizado das unidades vendidas.

RevPAR

Receita de hospedagem ÷ UHs disponíveis

Combina ocupação e diária; ainda não incorpora todos os custos.

GOPPAR

GOP ÷ UHs disponíveis

Conecta o lucro operacional bruto à capacidade do hotel.

LEITURA EM CADEIA

Demanda → Preço → Receita → Contribuição → GOP → Caixa

Nenhum indicador isolado responde se a gestão é eficiente. O painel deve permitir navegar da causa comercial ao efeito econômico.

Conecte ocupação, diária e rentabilidade

01

Ocupação mede utilização; não mede, sozinha, valor criado. A leitura eficiente conecta volume, preço, receita disponível e lucro operacional.

POR QUE IMPORTA

Um hotel pode elevar a ocupação por meio de descontos e canais caros e, ainda assim, reduzir margem. A decisão precisa observar o efeito completo do mix de demanda.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Analise Ocupação, ADR e RevPAR no mesmo painel.
- Compare período, segmento, canal e dia da semana.
- Acrescente GOP, GOPPAR e margem operacional à leitura.
- Registre causa, decisão, responsável e prazo em cada desvio relevante.

INDICADORES

Ocupação · ADR · RevPAR · GOP · GOPPAR · margem operacional

PERGUNTA CRÍTICA

Quando o RevPAR melhora, o lucro operacional também melhora? Se não, qual custo ou canal absorveu o ganho?

AÇÃO RECOMENDADA

Escolha os últimos 12 meses e reconstrua a ponte entre variação de receita e variação do GOP.

Construa uma DRE gerencial por departamento

02

A contabilidade atende obrigações; a DRE gerencial explica o negócio. Na hotelaria, a visão por departamento evidencia onde receita vira — ou deixa de virar — resultado.

POR QUE IMPORTA

Hospedagem, A&B, eventos e outras operações têm economias diferentes. Consolidar tudo em uma única linha esconde margens, subsídios cruzados e prioridades.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Defina centros de receita e departamentos operacionais.
- Separe custos diretos, despesas não distribuídas e encargos fixos.
- Concilie PMS, ERP, bancos, cartões e contabilidade.
- Feche mensalmente em calendário conhecido e com responsáveis.

INDICADORES

Receita departamental · resultado departamental · GOP · EBITDA · margem

PERGUNTA CRÍTICA

A gestão consegue explicar o resultado de cada departamento sem depender de planilhas paralelas?

AÇÃO RECOMENDADA

Desenhe uma DRE de uma página que permita sair da receita total até o resultado operacional.

Meça a contribuição de cada canal e segmento

03

Receita líquida é o ponto de partida. Comissões, mídia, meios de pagamento, descontos e cancelamentos mudam a contribuição econômica de cada canal.

POR QUE IMPORTA

Dois canais com a mesma diária bruta podem gerar margens muito diferentes. O canal mais produtivo comercialmente nem sempre é o mais rentável.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Associe cada reserva a canal, segmento e custo de aquisição.
- Calcule receita líquida após comissão, desconto e taxas.
- Monitore cancelamento, no-show e antecedência por canal.
- Use margem incremental para decidir campanhas e paridades.

INDICADORES

Receita líquida · custo de aquisição · margem por canal · cancelamento · conversão direta

PERGUNTA CRÍTICA

Quais três canais deixam mais contribuição por UH ocupada — e quais apenas elevam volume?

AÇÃO RECOMENDADA

Monte um ranking trimestral de canais por contribuição, não apenas por receita.

Combine orçamento e rolling forecast

04

O orçamento estabelece compromisso; o rolling forecast atualiza a rota. Juntos, preservam disciplina sem ignorar sazonalidade, pickup e mudanças de mercado.

POR QUE IMPORTA

Comparar o realizado apenas ao orçamento anual pode manter premissas vencidas. O forecast torna explícito o que mudou e qual ação ainda é possível.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Orce por mês, departamento e direcionadores operacionais.
- Mantenha uma janela móvel de pelo menos 12 meses.
- Atualize demanda, diária, mix, folha e custos críticos.
- Separe variação de volume, preço, eficiência e premissa.

INDICADORES

Pickup · pace · forecast de ocupação/ADR · desvio orçado · acurácia

PERGUNTA CRÍTICA

O forecast muda decisões de preço, escala, compras e caixa antes do fechamento do mês?

AÇÃO RECOMENDADA

Institua uma revisão mensal de forecast com premissas documentadas e três cenários.

Proteja caixa e capital de giro

05

Lucro contábil e disponibilidade financeira seguem ritmos diferentes. Antecipações, prazos, folha, impostos e sazonalidade podem criar tensão mesmo em operações rentáveis.

POR QUE IMPORTA

Sem projeção, a gestão descobre falta de caixa tarde demais e recorre a crédito caro, posterga manutenção ou compromete fornecedores estratégicos.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Projete entradas e saídas por semana no curto prazo.
- Concilie recebíveis de OTA, cartões, faturamento e depósitos.
- Defina caixa mínimo e gatilhos de contingência.
- Integre CAPEX, dívida, impostos e distribuição de resultados.

INDICADORES

Caixa mínimo • necessidade de capital de giro • prazo de recebimento • cobertura da dívida

PERGUNTA CRÍTICA

Qual queda de ocupação o caixa atual suporta sem comprometer folha, impostos e operação?

AÇÃO RECOMENDADA

Crie um fluxo de caixa de 13 semanas e atualize-o toda segunda-feira.

Gerencie custo por UH ocupada

06

Custos totais explicam pouco quando o volume muda. Indicadores unitários conectam consumo, produtividade e padrão de serviço à demanda real.

POR QUE IMPORTA

Energia, lavanderia, amenities, manutenção e limpeza reagem de formas diferentes à ocupação. O custo unitário revela desvios que o total mensal dilui.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Classifique custos fixos, variáveis e semivariáveis.
- Meça custos relevantes por UH ocupada e disponível.
- Compare turno, prédio, tipo de quarto e fornecedor quando aplicável.
- Investigue desvios com causa operacional, não só financeira.

INDICADORES

CPOR · energia/UH ocupada · lavanderia/UH · manutenção/UH disponível

PERGUNTA CRÍTICA

Quais custos cresceram acima da ocupação nos últimos três meses e por quê?

AÇÃO RECOMENDADA

Selecione cinco custos unitários críticos e defina faixa de alerta, dono e frequência.

Transforme A&B em unidade controlada

07

A&B combina experiência, complexidade e risco de perda. Ficha técnica, estoque e engenharia de cardápio conectam qualidade à margem.

POR QUE IMPORTA

Compras sem padrão, porcionamento inconsistente, consumo interno e desperdício podem tornar a receita de A&B pouco contributiva.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Atualize fichas técnicas e preços de reposição.
- Faça inventários rotativos e concilie consumo teórico e real.
- Registre perdas, cortesias, consumo interno e transferências.
- Avalie popularidade e margem de cada item do cardápio.

INDICADORES

Food cost · beverage cost · desperdício · giro de estoque · margem por item

PERGUNTA CRÍTICA

A diferença entre consumo teórico e real é mensurada e tratada com frequência definida?

AÇÃO RECOMENDADA

Realize um inventário-base e revise os dez itens de maior impacto financeiro.

Planeje produtividade conforme a demanda

08

Folha é capacidade de entrega, não apenas custo. A eficiência vem de dimensionar equipes, jornadas e competências à demanda e ao padrão prometido.

POR QUE IMPORTA

Escalas rígidas elevam horas extras na alta e ociosidade na baixa. Cortes lineares, por outro lado, podem deteriorar experiência e receita futura.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Planeje escala a partir de ocupação, eventos e complexidade.
- Monitore horas por UH ocupada e receita por hora trabalhada.
- Separe quadro fixo, variável, terceirizado e horas extras.
- Cruze produtividade com qualidade, retrabalho e satisfação.

INDICADORES

Folha/receita · horas/UH ocupada · receita/FTE · horas extras · absenteísmo

PERGUNTA CRÍTICA

A escala da próxima semana nasce do forecast ou repete um padrão histórico?

AÇÃO RECOMENDADA

Crie uma matriz de capacidade por departamento para três níveis de ocupação.

Fortaleça controles, riscos e governança

09

Controles internos protegem ativos, dados e reputação. A meta não é burocracia: é dar segurança para decidir e executar com velocidade responsável.

POR QUE IMPORTA

Caixa, cartões, reembolsos, cortesias, compras e acessos digitais concentram riscos. Falhas pequenas e recorrentes podem produzir perdas relevantes.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Separe autorização, execução, registro e conciliação.
- Defina alçadas para compras, pagamentos, descontos e cortesias.
- Revise acessos a PMS, ERP, bancos e canais.
- Mantenha matriz de riscos, evidências e planos de tratamento.

INDICADORES

Exceções · diferenças de conciliação · perdas · acessos críticos · planos vencidos

PERGUNTA CRÍTICA

Quais processos permitem que uma única pessoa autorize, execute e confirme a mesma transação?

AÇÃO RECOMENDADA

Mapeie dez riscos prioritários e atribua proprietário, controle, evidência e prazo.

Crie uma cadência que transforme dados em ação

10

O melhor painel perde valor sem rotina. Uma gestão eficiente estabelece frequência, pauta, responsáveis, decisões e acompanhamento.

POR QUE IMPORTA

Reuniões que apenas apresentam números produzem pouca mudança. A cadência gerencial precisa explicar causas, escolher prioridades e cobrar execução.

PRÁTICA DE GESTÃO

- Use um painel enxuto, estável e com definição única.
- Registre poucas ações, cada uma com dono e prazo.
- Chegue à reunião com desvios e hipóteses preparados.
- Revise ações vencidas antes de abrir novos temas.

INDICADORES

Ações no prazo · recorrência de desvios · tempo de fechamento · acurácia do forecast

PERGUNTA CRÍTICA

As reuniões terminam com decisões claras e começam revisando compromissos anteriores?

AÇÃO RECOMENDADA

Implemente uma reunião executiva mensal de 90 minutos com pauta e ata padronizadas.

Primeiros 30 dias de uma gestão mais eficiente

DIAS 1-5

01

Definir a verdade gerencial

- Escolher fontes oficiais
- Padronizar conceitos e fórmulas
- Nomear responsáveis pelos dados

DIAS 6-12

02

Construir a visão executiva

- Fechar DRE gerencial
- Montar painel essencial
- Identificar cinco maiores desvios

DIAS 13-20

03

Transformar desvio em ação

- Investigar causas
- Priorizar impacto x esforço
- Atribuir dono, prazo e evidência

DIAS 21-30

04

Instalar a cadência

- Atualizar forecast e caixa
- Realizar reunião executiva
- Revisar ações e ajustar rotina

Reunião executiva em 90 minutos

00-10

Compromissos anteriores

Ações concluídas, vencidas e bloqueadas.

10-25

Demanda e receita

Ocupação, ADR, RevPAR, canais, pickup e forecast.

25-45

Resultado e caixa

DRE, GOP, margem, recebíveis, caixa e capital de giro.

45-60

Operação e produtividade

Custos unitários, A&B, folha, energia e manutenção.

60-75

Riscos e decisões

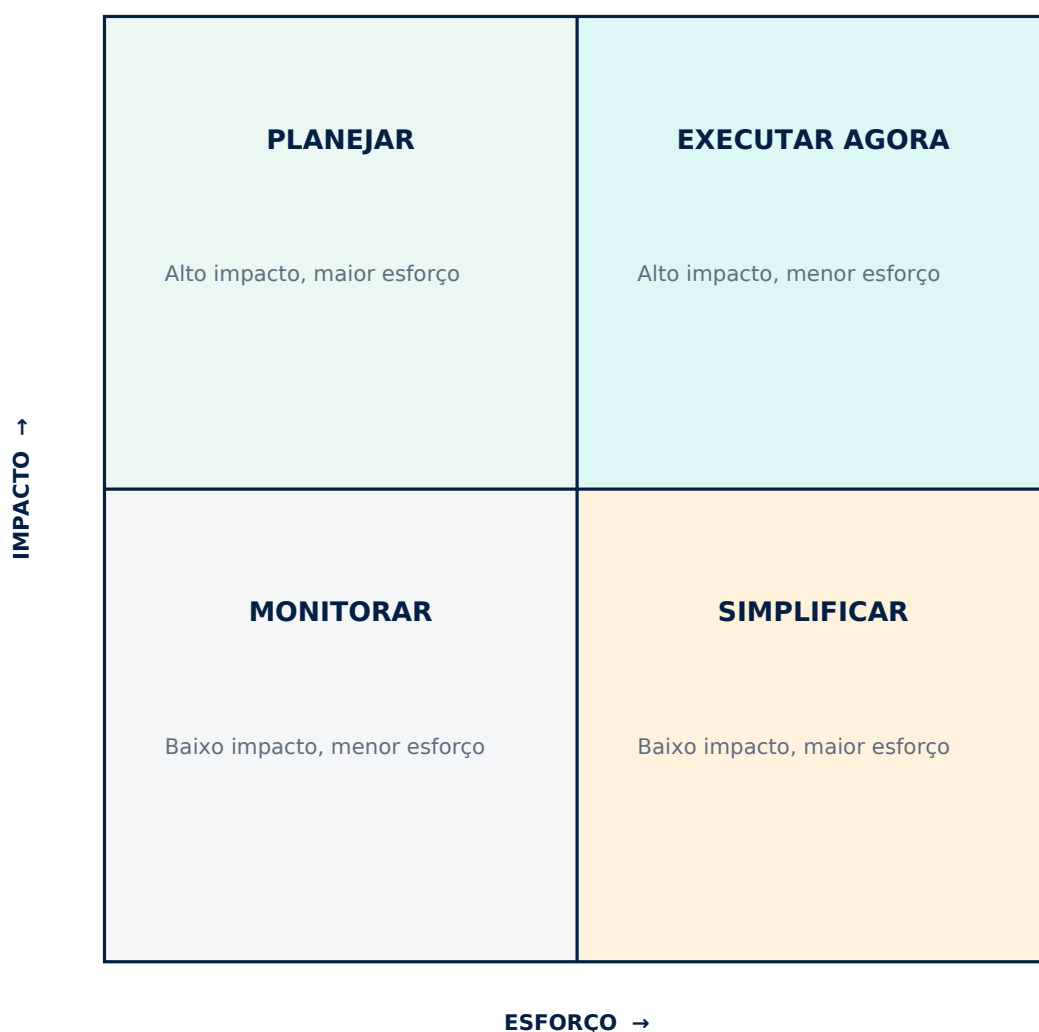
Exceções, controles, CAPEX e decisões de alçada.

75-90

Plano de ação

Até cinco prioridades, cada uma com dono, prazo e evidência.

Matriz simples para priorizar iniciativas



Regra prática: mantenha no máximo cinco prioridades simultâneas. Toda iniciativa precisa de impacto esperado, dono, prazo e evidência de conclusão.

CHECKLIST

O fechamento gerencial está pronto para decisão?

DADOS

- ☐ PMS e ERP conciliados
- ☐ Cartões, OTAs e bancos reconciliados
- ☐ Plano de contas e centros consistentes

DESEMPENHO

- ☐ Ocupação, ADR e RevPAR comparados
- ☐ Canais e segmentos com receita líquida
- ☐ Forecast atualizado e explicado

RESULTADO

- ☐ DRE por departamento fechada
- ☐ GOP, GOPPAR e margens analisados
- ☐ Custos unitários e folha revisados

EXECUÇÃO

- ☐ Desvios têm causa registrada
- ☐ Ações têm dono e prazo
- ☐ Riscos e decisões foram documentados

PRÓXIMO PASSO

Descubra onde sua gestão é eficiente — e onde a margem está escapando.

Faça o Diagnóstico de Eficiência em Gestão Hoteleira da Hotelii. Em poucos minutos, você recebe uma nota geral, a leitura das seis dimensões e três prioridades para começar.

DIAGNÓSTICO GRATUITO

hotelii.com.br/diagnostico/

Hotelii by Valuii · atuação em todo o Brasil

REFERÊNCIAS TÉCNICAS

- HFTP — Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 12ª edição revisada: usali.hftp.org
- STR / CoStar — terminologia e benchmarking de desempenho hoteleiro: str.com
- COSO — Internal Control — Integrated Framework: coso.org/guidance-on-ic
- ISO 31000:2018 — Risk management — Guidelines: iso.org/standard/65694.html