

Controle de Custos Aplicado ao Setor Hoteleiro

**Joana D´Arc Silva Galvão de Carvalho
Carlos Pedrosa Júnior
Mariano Yoshitake
Edilson Paulo**

Brasil
Fundação Visconde de Cairu
Salvador – Bahia
e-mail: joana@cairu.br

Palavras chaves: custos; hotelaria; controle

Tema: Efectos de la Globalización en las Economías Intermedias

Recursos Audiovisuais: projetor multimídia (data-show)

Controle de Custos Aplicado ao Setor Hoteleiro

Palavras chaves: custos; hotelaria; controle

Tema: Custos en Empresas Turísticas

Resumo

O controle de custos de empresas hoteleiras, principalmente as médias e grandes empresas brasileiras desse ramo, necessidade estar respaldada no eficiente sistema de custo. O sistema de custos é um dos instrumentos que o administrador pode utilizar para revitalizar a estrutura interna de controle da empresa, assegurando o domínio efetivo de todos os fatores que interferem nas operações, mas a sua aplicação no setor hoteleiro ainda é restrita, pela complexidade e amplitude de sua metodologia operacional e por deficiência de sua sistemática específica aplicável aos hotéis (Willian Attie, 1998). O presente trabalho advém do constante crescimento do turismo e da necessidade de profissionais cada vez mais especializados para a área hoteleira, encontrando-se esta em avançado progresso. O trabalho tem como objetivo apresentar o processo de desenvolvimento de um modelo de custeio do setor hoteleiro, bem como sua estrutura operacional, a partir da revisão da literatura relacionada com os conceitos e os métodos utilizados nos sistemas de custos.

1. Introdução

O presente trabalho advém do constante crescimento do turismo e da necessidade de profissionais cada vez mais especializados para a área hoteleira, encontrando-se esta em avançado progresso. O trabalho tem como objetivo apresentar o processo de desenvolvimento de um modelo de custeio do setor hoteleiro, bem como sua estrutura operacional, a partir da revisão da literatura relacionada com os conceitos e os métodos utilizados nos sistemas de custos.

A velocidade com que se operam mudanças no cenário econômico e político está exigindo, cada vez mais, o uso de instrumentos rápidos e eficazes para o controle de gestão e para fundamentar as decisões.

O sistema de custos é um dos instrumentos que o administrador pode utilizar para revitalizar a estrutura interna de controle da empresa, assegurando o domínio efetivo de todos os fatores que interferem nas operações, mas a sua aplicação no setor hoteleiro ainda é restrita, pela complexidade e amplitude de sua metodologia operacional e por deficiência de sua sistemática específica aplicável aos hotéis (Attie, 1998).

2. Sistema de Custos

Segundo Cândido (1982), o sistema de custos é uma técnica de apuração e análise dos custos incorridos no processo de produção ou prestação de serviços. Convencionou-se chamar de sistema a forma adotada por hotéis para controlar e emitir documentos que geram números e valores. A soma diária desses valores indicará o faturamento, a venda e o recebimento diário e mensal da empresa.

Outro conceito importante é o de sistema. Segundo Stair (1996), “um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingir um ou mais objetivos. Um sistema de custos é um tipo especializado de sistema composto por uma série de elementos inter-relacionados que colocam, manipulam, armazenam e disponibilizam dados e informações”.

Para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da empresa. Para os administradores que buscam a excelência empresarial, uma informação, mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade (Marion, 1998).

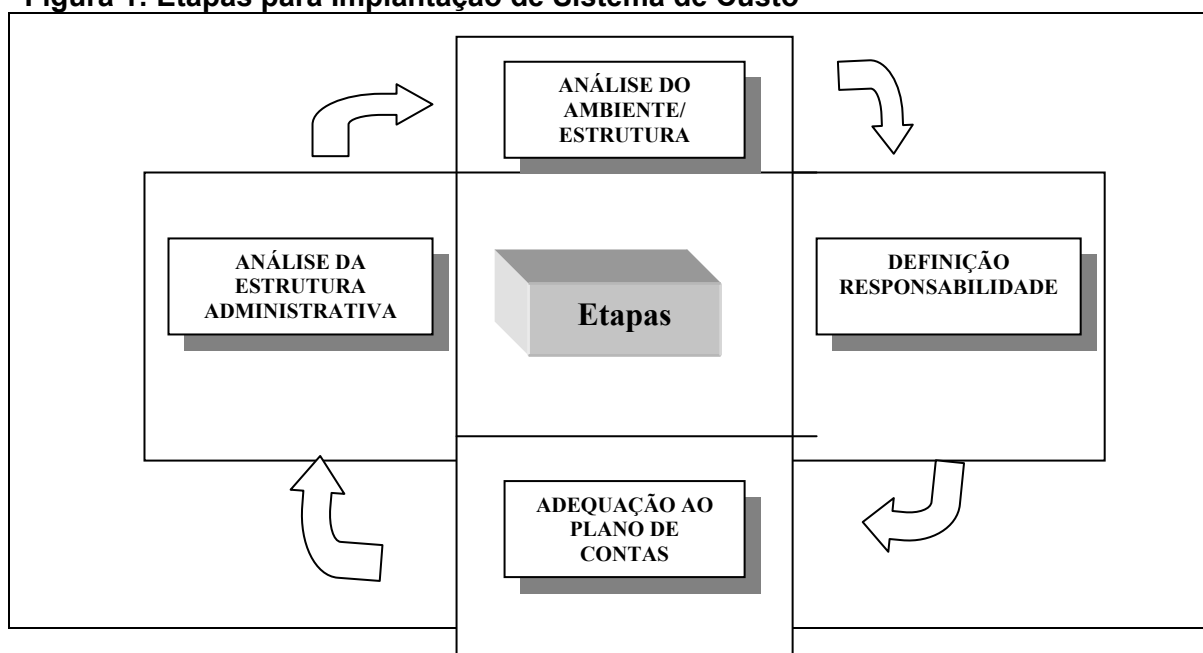
De acordo com Martins (1998), o sistema de custos representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios na outra extremidade. Esses relatórios, porém não podem ser de qualidade melhor do que a qualidade dos dados recebidos no início do processo. Todos os dados iniciais quase sempre dependem de pessoas, e, se estas falharem todo sistema falhará.

Um sistema de custos pode ter vários objetivos dependendo da necessidade do gestor:

- 1) Por produto: quando se objetiva a apuração do custo do produto ou serviço isoladamente, ou seja, dos custos apropriados diretamente nos produtos e serviços;
- 2) Por setor ou seccional: quando, além do custo do produto, objetiva-se obter o custo dos setores de produção e serviço;
- 3) Avaliação de estoques para a contabilidade financeira (geral): atribuir valor ao estoque reportado no balanço e determinar o lucro da empresa, inclusive para fins fiscais e societários;
- 4) Formulação das estratégias gerais e dos planos de longo prazo: através da elaboração de modelos de simulação para atender a uma demanda específica por parte de um usuário da empresa. Ex.: A diretoria solicita ao controller qual a melhor alternativa entre comprar ou fabricar um produto; qual o produto de sua linha de produção que apresenta prejuízos; qual o preço ótimo para seus produtos, decisões de preços, etc;
- 5) Rentabilidade dos produtos, serviços e clientes e
- 6) Mensuração de performance e avaliação de pessoas.

Várias são as etapas necessárias para a implantação de um sistema de custo, onde deverá a mesma ser antecedida de uma análise ampla das condições de sua aplicação, ou seja, de acordo com as peculiaridades e necessidades do hotel, conforme suas variáveis internas e externas. Existem vários tipos de sistemas de custos dentre eles destacamos o custo baseado em atividades. Muitas organizações estão procurando aperfeiçoar seus sistemas de custo e estão dando atenção ao custeio baseado em atividade – ABC. O que diferencia o ABC é que ele focaliza as atividades como sendo os principais objetos de custo. Os custos destas atividades são, estão, apropriados a outros objetos de custo tais como produtos, serviços e clientes (Horngren,1999). Segundo Coogan (1998), a premissa básica do custeio baseado em atividades (ABC) é tratar os custos indiretos como se fossem diretos, através da análise de suas atividades. A figura 1 demonstra o ciclo das quatro principais etapas para a implantação de um sistema de custo em um hotel.

Figura 1: Etapas para Implantação de Sistema de Custo



É necessário levar em consideração a análise da estrutura administrativa e do seu ambiente, identificando a atividade de maior rentabilidade e de maior custo. É importante ressaltar a possibilidade de uma atividade gerar uma receita elevada a baixo custo, como também o contrário. A definição das responsabilidades é de fundamental importância para o ajustamento do centro de custos com as necessidades do hotel. O sistema de custos de um hotel só se completa com a adequação de um plano de contas para auxiliar a contabilidade.

Uma das etapas mais importantes para a implantação de um sistema de custos é a adequação do sistema adotados ao centro de custos. Embora possam ser caracterizadas como centro de custos as unidades funcionais do hotel, podem ser adotados diversos critérios para a estruturação dos centros de custos, tendo em vista os seguintes objetivos de ordem prática (Luiz Carlos Zanella, 1993):

- a) Reduzir ou simplificar os serviços de apuração, excluindo as áreas de menor expressão qualitativa e quantitativa.
- b) Atender interesse da administração em manter o controle de determinadas áreas ou serviços, especialmente as unidades operacionais cujas despesas de caráter fixo sejam expressivas.

Todas as organizações hoteleiras incorrem em custos. Os custos são incorridos sobre os recursos consumidos pelo hotel para que ele alcance seu objetivo de negócios: satisfazer os clientes. Os recursos consumidos são materiais como: alimentos, amenites, bebidas, materiais de rodízios, higienização, fardamento, etc. além de recursos como esforços pessoais, serviços terceirizados, uso de equipamentos que geram custos (Luiz C. Zanella, 1993).

3. Atividades do Hotel

A principal atividade de um hotel é a hospedagem. Esta é de fundamental importância para o sucesso da empresa, por através desta implicar diretamente o seu conceito de qualidade. Este setor deverá ser cuidadosamente elaborado para assumir a importância de substituir um ambiente familiar para o hospede. Por apresentar um elevado nível de qualidade o seu custo poderá ser alto, porém não impedindo que o mesmo seja controlado.

Muitos hotéis dispõem de restaurante, aberto ao público em geral. Os restaurantes, classificados com determinado número de estrelas (EMBRATUR), têm obrigação de oferecer serviço de alimentação, operando normalmente.

Em todos os setores de vendas de comidas e bebidas, bares, copas, restaurantes, boates, "coffee shop", etc. de um hotel, deverão ser controladas as bebidas e os estoques nos setores, tanto por litro e garrafa como por doses. O controle por doses é feito mais especificamente com uísque, conhaque, gim, vermute, licores, etc.

O custo do café da manhã, do "room service" do bar, do "coffee-shop" e de outros setores de alimentação do hotel podem ser bem independente e controlado. É comum o restaurante do hotel arcar com todos os custos. Daí não haver lucro.

Alguns hotéis possuem lavanderia e tinturaria próprias. Outros utilizam os serviços de terceiros, tanto para a lavagem da roupa interna como a lavagem das roupas pessoais dos hóspedes. Em qualquer dos casos, o controle de peças, do tipo de serviço, da cobrança, e do débito dos serviços será feito pelo hotel, quando o cliente necessitar dos serviços de lavanderia e tinturaria.

Quando a atuação de um hotel é bastante significativa em eventos, a gerência e/ou chefia deve trabalhar organizadamente. O hotel é uma empresa que deve visar a rentabilidade máxima de todos os seus setores e de todo o seu pessoal. Nesse sentido e, dentro de uma estratégia de "marketing", a seção de eventos tem e deve desempenhar um papel importante. Sedar eventos, congressos, festas, jantares, seminários e a locação de salas e salões para cursos, palestras e banquetes em geral será a atividade principal do departamento, que visa a atrair clientes da própria localidade do hotel ou estabelecer ponto de convergência para clientes de outras localidades, quando sedia eventos regionais.

Para haver uma organização e sincronização dos serviços, o setor de controle atua também no departamento de festas. A sua atividade deverá se fazer sentir junto à quase todas as atividades de um departamento de banquetes e festas, ou seja: controle de pagamentos efetuados pelos clientes de festas, que poderão ser antecipados, controle de material de banquetes, orçamentos para prestação de serviços, estoques de materiais, quando de festas externas (realizadas na casa do cliente), o deslocamento do material, nota de transporte, controle de bebidas e alimentos, devolução de pagamento não utilizado, estatístico de banquetes, etc.

Em hotelaria, como em qualquer outra empresa organizada, o setor de almoxarifado e o setor de compras são dois setores que devem funcionar conjuntamente para atingir os objetivos desejados. No caso específico de hotéis, dependerá do tamanho dos mesmos a justificativa de possuir ou não dois setores: de compras e almoxarifado, independentemente um do outro. Existem muitos hotéis pequenos onde o encarregado

do almoxarifado é o próprio comprador que atua com grande sucesso sem prejuízo da sua função de almoxarife.

4. Controle em Hotelaria

Segundo o dicionário Aurélio, controle é uma fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, etc., para que não se desviem das normas preestabelecidas. Em um setor como o de hotelaria, a implantação de um sistema controlador e eficiente é de fundamental importância para se evitar perda de dinheiro e elevação nos custos.

Porquanto, é conveniente adotar um sistema de controle hoteleiro onde a emissão de documentos fiscais e de controle interno dão respaldo à contabilidade e são destinados à composição de relatórios diversos, contábeis e extracontábeis. Os documentos de controle interno são as próprias faturas, recibos, borderôs, fichas de estoque, comandas, e outros correspondentes à operação do hotel. Os documentos contábeis são os mesmos de uma contabilidade, como o diário, razão, balancetes e etc. (Índio Cândido, 1982).

Com a evolução da tecnologia deu-se a necessidade de utilização de programas destinados à hotelaria que facilitasse a sua operação. As vantagens da informatização para a hotelaria são bastante visíveis (Índio Cândido, 1982):

- ✓ Agilidade no processamento de dados;
- ✓ Elaboração de documentos;
- ✓ Dados claros e números exatos;
- ✓ Variedade de relatórios e
- ✓ Controle.

Para um melhor controle em hotelaria a informatização não é sozinha responsável. O aproveitamento de funcionários controladores possibilita um melhor sistema operacional de serviços que o hotel emprega. Dependendo do sistema operacional adotado pelo hotel, o funcionário deverá atuar em controles de fiscalização do sistema informatizado, auditorias e conferências de notas fiscais e documentos, por exemplo, como também deverá assumir as providências na operação indevida de acordo com as normas e exigências preestabelecidas pela diretoria do hotel.

Um dos setores que exige maior controle dentro de um hotel são os bares e restaurantes. Em geral, abertos ao público, fator preponderante para o aumento do faturamento de um hotel. É um setor acessório do controle geral, porém é comum ter controle próprio. O controle é através das notas fiscais de venda, cartões de crédito, onde é feito o controle do dinheiro e de toda a documentação, conferência de comandas, emissão de cardápios, ficha técnica de alimentos e bebidas, confecção de fita de dosagem (para bebidas mais especificamente como uísque, conhaque, gim, vermute, licores, etc.) e ficha de controle de bebidas.

Num hotel também outros setores, porém de menor importância, são cuidadosamente controlados. A telefonia, a lavanderia, o setor responsável pelos banquetes e eventos, a administração, a manutenção e os demais departamentos do hotel podem ser controlados por documentos viabilizados pela operação do hotel. Daí exatamente a importância de um sistema bem elaborado e competente.

Todas as organizações precisam saber o custo total de cada produto ou serviço que fornecem a seus clientes. Um conhecimento dos princípios de compras e dos requisitos para armazenamento dos materiais é essencial para operação eficiente e para o sucesso de qualquer estabelecimento hoteleiro.

Cada área do hotel é responsável por um centro de custos. Um centro de custo é um espaço físico dentro de uma organização. Normalmente é um departamento inteiro ou uma seção de um departamento, mas poderia ser apenas uma máquina dispendiosa. Em geral, os custos de orçamentos e os custos reais de cada centro de custos são comparados mensalmente, para dar informações úteis aos gerentes.

A tarefa de comprar mercadorias para um hotel exige um conhecimento profundo dos artigos e a capacidade de fazer o melhor uso dos recursos financeiros com intuito de gerar o máximo de lucro. A pessoa que tem a responsabilidade de compra precisa definir os princípios básicos sobre os quais ele deve trabalhar de forma a garantir que as decisões tomadas são eficazes, seguindo alguns princípios:

- Comprar com base na qualidade e não apenas no preço, visto que a qualidade do produto é algo fundamental no setor hoteleiro.
- Comprar artigos ao preço justo no momento certo e na qualidade certa, onde a pesquisa de preço é necessária uma vez que existem constantes variações no tempo para utilização de determinado produto.
- Conhecer a época em que se pode adquirir os artigos, prevendo as tendências do mercado para evitar possíveis problemas de fornecimento.
- Ter mais de um fornecedor para artigos principais, recorrendo apenas a fornecedores de confiança.
- Conhecer a capacidade de seus depósitos, evitar encomendas em excesso e verificar as inspeções das mercadorias no momento da entrega.
- Obter descontos quando possível sem que isto afete a qualidade das mercadorias.

Todos estes princípios tornam-se pontos fundamentais para um melhor controle de custos dentro dos hotéis.

O cuidado com o armazenamento é também um ponto importante, pois uma vez armazenada as mercadorias recebidas devem ser consideradas como capital com cada artigo valendo uma quantia em dinheiro, neste ponto o valor parece mais real do que quando são consideradas apenas como mercadorias. O depósito deve ser considerado como uma casa forte para guardar valores que merecem todas as formas de proteção contra desvios; este é apenas um dos aspectos do armazenamento de mercadorias que abrange um campo amplo, embora tudo se resuma à necessidade de manter tudo sobre controle rígido e em perfeitas condições.

Para isto se utiliza um levantamento dos estoques conhecido como inventário que deverá ser feito semanalmente, mensalmente ou anualmente a depender da necessidade da informação para o administrador.

5. Inventários

Em hotelaria é necessário que seja feito inventário constante, uma vez que seu fluxo de rotatividade é bastante elevado. Segundo William Attie (1998), compreende-se como controle interno o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas adotados por uma empresa para proteger seu patrimônio, verificando a fidelidade de seus relatórios, de seus estoques, e respeitando a política traçada pela empresa. Um bom exemplo desse controle é a utilização de inventários que é a contagem física dos estoques em um almoxarifado ou pode ser também a contagem de imobilizados da empresa através de placas de patrimônio, e outros métodos de controle.

O departamento de custos é o responsável pela realização e valorização dos inventários mensais dos setores, e deverá informar a contabilidade para os devidos registros.

O processo de inventário é similar ao de auditoria referenciando à revisão do controle interno que têm por objetivo fornecer ao auditor, a base para a determinação do seu escopo de trabalho, quais os procedimentos que se deve utilizar, a data e a extensão do seu trabalho. Verifica-se, porquanto, que o inventário é uma forma eficiente para se garantir o equilíbrio no controle de custos de uma empresa.

O processo de inventário deve estar voltado quanto à observação de itens morosos e obsoletos, comparação de estoque físico (itens que existem concretamente na empresa) com o estoque contábil (itens registrados contabilmente na empresa), existência do custo real de estoques e para a organização e controle dos meios que geram custos.

Os inventários ou a contagem física dos itens de estoque são tarefa do pessoal da empresa, ou melhor, do departamento de custos, que por sua vez, através de relatórios comparativos e demonstrativos de custos, apresentará os resultados desses testes para os gestores na tomada de decisões.

6. Considerações Finais

Podemos definir o custo de um hotel como um método de custeamento que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação ocorrida no mesmo. Desse modo, um departamento pode ter mais de uma atividade, assim como podem existir atividades que não necessariamente tenham que ser acumuladas por departamentos ou centros de custos.

Os contadores recebem informações sobre os custos dos gerentes e supervisores em suas organizações. São esses gerentes e supervisores que consomem recursos e incorrem em custos. Eles notificam seus colegas da área financeira sobre os custos, enviando-lhes documentos que descrevem os custos em questão.

Visto que em um ambiente capitalista e globalizado os problemas com os custos indiretos altos e crescentes são os vilões nessa competição, a contabilidade tradicional busca oferecer informações mais precisas, destorcidas em meio aos avanços da tecnologia e métodos de gestão, e um sistema de custos que dentre tantos se destaca o custeio por atividades como o centro das atenções para o cálculo e controle dos custos.

7. Bibliografia

ATTIE, William. **Auditoria: Conceito e Aplicações**. 3ª Edição, São Paulo, Ed. Atlas, 1998.

BONIA, Antonio Cezar, **Apostila de Custos Industriais**. UFSC; 2000.

CÂNDIDO, Índio. **Controles em Hotelaria: Sistema Mecanizado Para Hotel**, 3.ed., Editora EDUCS – Caxias do Sul, 1982.

COOGAN, Samuel. **Modelos de ABC/ABM**. Ed. Qualitymark, Rj, 1998.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9.ed., Rio de Janeiro, Editora LTC S/A, 1999.

JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1993.

KAPLAN, Robert S., Cooper, Robin. **Custo & Desempenho**. Administre seus Custos Para Ser Mais Competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 3ª Edição, São Paulo, Ed. Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 6ª Edição, São Paulo, 1998.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 3.ed, São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

STAIR, Ralph M., **Princípios de Sistemas de Informações: Uma abordagem gerencial**. 2.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Administração de Custos em Hotelaria**. Caxias do Sul, EDUCS, 1993.