

SISTEMA DE CUSTEIO DECISORIAL PARA A HOTELARIA

ORLANDO LEONARDO BERENGUEL

ALESSANDRA DE CASTRO

FABIANA DE CASTRO

FABIA POLATO SILVA

MARA DOS SANTOS XAVIER

Resumo:

O hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outras empresas do tipo industrial ou comercial. No que refere-se aos estoques, verifica-se que o produto hoteleiro acabado não pode ser estocado. O aposento que não for vendido num determinado dia jamais poderá ser recusado. Estoque inelástico e demanda elástica. Dentro deste cenário e característica do setor, este trabalho tem por objetivo contribuir com a hotelaria brasileira, apresentando inovações nos conceitos e sistemas de custeio. A inter-relação departamental e a identificação dos custos, proporcionam uma visão mais aprofundada do empreendimento permitindo fazer-se análises mais próximas da realidade vivida. Através dos fatos expostos durante o desenvolvimento deste trabalho verifica-se a importância de se customizar as atividades de um hotel. Apresentamos os Centros de Lucros e o Custo Indireto do Serviço, que obedecem a critério de apropriação e rateio definidos especificamente para o setor hoteleiro.

Palavras-chave:

Área temática: *Custos e Tomada de Decisões*

5.5. SISTEMA DE CUSTEIO DECISORIAL PARA A HOTELARIA

ORLANDO LEONARDO BERENGUEL – ACADÊMICO

ALESSANDRA DE CASTRO – ACADÊMICA

FABIANA DE CASTRO – ACADÊMICA

FABIA POLATO SILVA – ACADÊMICA

MARA DOS SANTOS XAVIER – ACADÊMICA

Universidade São Francisco – FEA

Rua Aguinaldo dos Santos Filho, 56 - Barão Geraldo

Campinas – SP – CEP 13085-142

e-mail: shebem@cps.sol.com.br

Alunos de graduação da Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis – FEA, cursando o 5º ano de Ciências Contábeis.

RESUMO

O hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outras empresas do tipo industrial ou comercial. No que refere-se aos estoques, verifica-se que o produto hoteleiro acabado não pode ser estocado. O aposento que não for vendido num determinado dia jamais poderá ser recusado. Estoque inelástico e demanda elástica. Dentro deste cenário e característica do setor, este trabalho tem por objetivo contribuir com a hotelaria brasileira, apresentando inovações nos conceitos e sistemas de custeio. A inter-relação departamental e a identificação dos custos, proporcionam uma visão mais aprofundada do empreendimento permitindo fazer-se análises mais próximas da realidade vivida. Através dos fatos expostos durante o desenvolvimento deste trabalho verifica-se a importância de se customizar as atividades de um hotel. Apresentamos os Centros de Lucros e o Custo Indireto do Serviço, que obedecem a critério de apropriação e rateio definidos especificamente para o setor hoteleiro.

EMPRESA HOTELEIRA.

HISTÓRICO

Historicamente a idéia de hotel está ligada ao castelo e palácio que hospedavam famílias reais e suas escoltas, cortes, sábios, músicos, artistas, etc. Evidentemente, com características marcantes em cada momento histórico. Esta hospedagem era dada gratuitamente e dentro dos mais elevados requintes da *politesse* e hospitalidade. Com Luís XIV acabou a era dos palácios. Paralelamente a este tipo de hospedagem, e mesmo muito antes, havia aquela dada pelos albergues, casas onde se comia e se bebia mediante pagamento. À época do Império Romano, por exemplo, este meio de hospedagem (tabernas) foi amplamente difundido ao longo das estradas, ainda que pessoas consideradas de boa reputação não os utilizassem. Após a queda do Império Romano e com o domínio de Carlos Magno, surgiu um novo tipo de viajante: o peregrino. A Igreja, sobretudo através das abadias, passou a ocupar-se dele. Era mesmo um dever de caridade alojá-los.

Somente após a Revolução Francesa, surgiu a necessidade de hotéis públicos. As antigas formas de hospedagem haviam praticamente desaparecido. Foi então (fim do Século XIX) que homens como Cezar Ritz procuraram dar forma e organização aos hotéis. É bem verdade que estes se destinavam às classes abastadas. Nessa época, o importante para o hotel era o título do cliente, que valia fortunas, pois sua permanência no hotel se estendia por longos períodos. Após a guerra de 1914-18, verificou-se profunda mudança nesse quadro. O progresso técnico mudou as estruturas sociais existentes. Começou-se a trabalhar nas indústrias, obtendo-se direito a férias. Os hotéis passaram a ocupar-se com essa clientela. Este fato deu surgimento a um outro, chamado “pecado original” do turismo, que é a sazonalidade, ainda mais agravada com o surgimento do automóvel, que permitiu maior mobilidade.

Todas essas mudanças fizeram com que se alterassem também as estruturas dos hotéis. Estes procuraram, gradativamente, atender aos desejos de conforto e qualidade dos serviços de uma demanda cada vez mais crescente. A empresa hoteleira para poder satisfazer os desejos da demanda e, além disso, obter lucros, teve que estudar processos específicos de racionalização exigindo do hoteleiro uma formação mais profunda e adequada.

CARACTERÍSTICAS

O hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se complementemente de outras empresas do tipo industrial ou comercial.

No que refere-se aos estoques, verifica-se que o produto hoteleiro acabado não pode ser estocado. O aposento que não for vendido num determinado dia jamais poderá ser recuperado.

O processo de fabricação (produção) nas indústrias em geral depende fundamentalmente da empresa internamente, na hotelaria são fatores externos que predominam. A atividade da empresa hoteleira é representada pela taxa de ocupação e não pelo volume de produtos fabricados. Além disso, a hotelaria se caracteriza pela extrema rigidez da oferta face a uma demanda extremamente elástica. Por exemplo, o hotel que tiver 100 leitos limitará sua receita a esta capacidade máxima.

Enquanto que na indústria pode-se planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, o mesmo não acontece com a hotelaria, que fica no aguardo dos clientes para por em funcionamento seu esquema operacional. O produto hoteleiro é elástico. O consumidor deve ir até ele. Já as empresas industriais fazem chegar o produto até o cliente. Os custos do sistema operacional hoteleiros são na maioria fixos. Por exemplo, os custos fixos para um hotel de 120 aposentos, que atende 40 ou 80 hóspedes, são idênticos em termos de pessoal.

A empresa hoteleira comparada a outras empresas, está menos propensa à automatização, pois o tratamento pessoal, o calor humano, faz parte essencial da prestação dos serviços hoteleiros. Ela ocupa pessoas para cobrir praticamente todas as atividades de todos os setores. Em virtude disso, qualquer escassez de mão-de-obra tem reflexos imediatos sobre a empresa hoteleira. Alguns países europeus evidenciaram este fato, nestes últimos anos, com a política implantada por alguns governos, visando diminuir a participação estrangeira. Verificou-se uma queda brusca na qualidade dos serviços hoteleiros e uma propensão ao *self-service*.

Em períodos conjunturais difíceis, a empresa hoteleira é uma das primeiras a se ressentir. Seus produtos não correspondem as necessidades vitais. É bem verdade que as grandes megalópoles geram, hoje em dia, a necessidade quase que vital do consumo do lazer, ou turismo.

Além das características específicas e diferenciadoras, existem outras como: o efeito multiplicador, a interdependência dos serviços e os aspectos organizacionais.

A empresa hoteleira, considerada como um dos elementos essenciais da infraestrutura do turismo, constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento turístico de um país. Torna-se necessário, conseqüentemente, criar-se uma rede de hotéis ou similares que satisfaça os desejos das demandas interna e externa, no que se refere à qualidade dos serviços e conforto apresentados.

A empresa hoteleira, pelo fato de abranger uma demanda muito diversificada, com objetivos variados (estada de turismo, de negócios, de saúde, de esportes, etc.), apresenta, conseqüentemente, um conceito de empresa grandemente elástico.

O produto da empresa hoteleira pode ser resumido em:

- alojamento;
- alimentação;
- diversão;
- serviços auxiliares.

DEFINIÇÃO DE HOTEL

O hotel pode ser definido como sendo uma edificação que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada.

Outras definições:

a) Definição Francesa de hotel:

“O hotel de turismo é um estabelecimento comercial de alojamento classificado, que oferece habitações ou apartamentos mobiliados, em aluguel, seja a uma clientela de passagem, em permanência, que se caracteriza por um aluguel, por semana ou por mês, mas que, salvo

*exceção, não constitui como domicílio. Pode ter um serviço de restaurante que funcione permanentemente durante todo o ano ou somente em uma ou várias estações”.*¹

b) Definição da União Internacional de Hotéis:

*“Hotel é um estabelecimento comercial, destinado a fornecer a viajantes hospedagem, alimentação e outros serviços acessórios”.*²

c) Definição oficial portuguesa:

“São estabelecimento hoteleiros os destinados a proporcionar alojamento, mediante remuneração, com ou sem fornecimento de refeições e outros serviços acessórios”. (Decreto-lei nº 49.399, capítulo III, secção I, artigo 14).

CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA

Na medida em que o turismo alcançava proporções mundiais, os governos passaram a exercer um controle cada vez maior dos hotéis, através de determinações, visando assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, ainda a oportunidade de escolha antecipada, para o que foi necessário estabelecer-se uma classificação hoteleira.

Os órgãos internacionais de turismo têm-se debatido por uma equiparação internacional das categorias, mas sobretudo, quanto ao seu conteúdo, isto é, um hotel cinco estrelas deverá preencher internacionalmente determinados requisitos de conforto e qualidade de serviços.

Na realidade atual, todos os hotéis no Brasil estão com a classificação zerada, pois, estão em processo de autoclassificação ou reclassificação, orientada pela EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo) e pela ABIH (Associação Brasileira de Indústrias de Hotéis).

SISTEMAS

Quanto aos sistemas de classificação, três podem ser basicamente identificados:

a) *Autoclassificação ou sem classificação:*

Cada estabelecimento se autoclassifica sem comparar-se com outros.

b) *Classificação privada:*

Esta classificação é feita por organizações profissionais privadas. A associação Brasileira de Indústria de Hotéis, por exemplo, estabelece os critérios

¹ MOLERO, Miguel. *Alcunas claves del turismo*. p. 141

² MOLERO, Miguel. *Alcunas claves del turismo*. p. 141

pelos quais fundamenta-se a classificação hoteleira. Cada estabelecimento procura enquadrar-se nesses critérios.

c) Classificação oficial:

Esta classificação é implantada pelas autoridades que enquadram os estabelecimentos hoteleiros dentro de critérios e requisitos predeterminados. Há países que possuem uma classificação hoteleira oficial, sem, entretanto, exigirem dos estabelecimentos particulares que se enquadrem nessa classificação. Mas só dirigem seus incentivos e reconhecimento aos hotéis ali enquadrados. Outros países contudo, são mais rígidos, só permitindo a implantação de estabelecimentos hoteleiros mediante o preenchimento de uma série de requisitos, entre eles aprovação de projetos, aceitação de fiscalização das atividades, controle de preços, das instalações e das qualidades dos serviços.

FINALIDADE CLASSIFICAÇÃO

A finalidade da classificação, entre outras, é de possibilitar ao cliente a escolha antecipada do tipo de categoria do estabelecimento que deseja consumir. Para tal, é necessário sua identificação. Existem basicamente quatro tipos de identificação:

1^o - Sistemas por números:

1^a, 2^a, 3^a, classe ou categoria.

2^o - Sistema por letras:

A, B, C, etc.

3^o Sistema misto - por letras e números:

1^a A, 1^a B, etc.

4^o - Sistema por símbolos

*****, ***, **, * (estrelas)

ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS

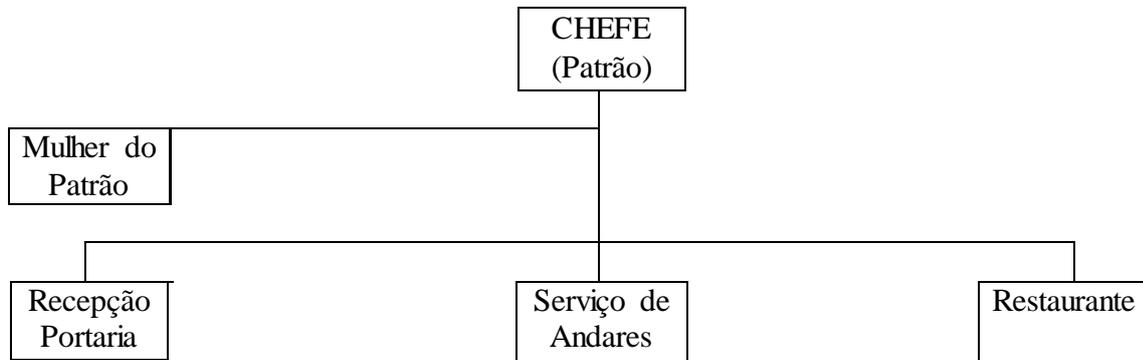
O hotel se apresenta ao cliente como um todo, onde distinguem-se, fundamentalmente, duas realizadas: a estrutura e o funcionamento. Desde o momento em que um serviço transcorre um processo sincronizado, isto é, deve existir, para o perfeito atendimento, suporte estrutural e funcional igualmente perfeito.

ORGANOGRAMA

A organização de hotéis é em virtude de sua implantação, dimensão, categoria e recursos humanos, de veras complexa. Existe grande diferença entre a organização de um hotel familiar e uma grande empresa hoteleira. Entre uma e outra, pode-se intercalar uma centena de tipos ou modalidades diferentes de organizações.

Os dois organogramas apresentados a seguir visualizam estes dois extremos. Observa-se que o organograma é apenas um vislumbre, um elemento de estrutura da empresa. Existem outros elementos: regulamentos, política, estratégias, processos de trabalho e controle.

ORGANOGRAMA DE UM PEQUENO HOTEL (TIPO FAMILIAR)



No caso da organização familiar o hotel esta revestido das características:

- grande centralização;
- divisão do trabalho feito em nível operacional; supervisão por um dos membros da família;
- a direção é, geralmente, exercida por quem explora o estabelecimento cumulativamente com outras funções;
- o titular da organização familiar dispõe de "staff" muito reduzido.

A organização familiar deve ser como na Espanha anteriormente a explosão turística, sendo preferida onde a demanda turística é ainda muito limitada, por não ser cabível implantarem-se grandes estabelecimento hoteleiros. Ao considerar-se a pirâmide das rendas brasileiras, parece um política voltada para a implantação das pequenas empresas e médias empresas hoteleiras. Na organização familiar existem também possibilidades de maior racionalização na sua operacionalidade, através de máquinas que facilitam a execução de determinados serviços.

A organização familiar tem limite. Ao crescer a demanda dificilmente uma organização familiar poderá prestar todos os serviços adequadamente. É então, o momento de partir para uma organização funcional, ou divisional.

ORGANOGRAMA DE UM GRANDE HOTEL

Um hotel destinado a maior número de clientes exige uma organização mais complexa que a do hotel familiar, podendo adotar a organização funcional ou a divisional.

A passagem da organização de um hotel familiar para uma organização funcional ou divisional deve ser feita cuidadosamente, observando-se regras e atitudes diversas:

- conscientizar o proprietário da necessidade da nova estrutura a ser implantada;
- mostrar-lhe que a nova estrutura implica na delegação de atribuições, devendo confiar na competência e experiência do pessoal contratado;
- procurar engajar uma mão-de-obra especializada.

Um organograma simplificado do hotel seria composto por:

1. Assembléia Geral
2. Conselho fiscal
3. Diretor Geral
4. Assessorias
5. Gerente Administrativo
6. Gerente de Hospedagem
7. Gerente de A e B
8. Gerente de Serviços
9. Chefe de Pessoal
10. Chefe de Tesouraria
11. Chefe de Informática
12. Chefe de Contabilidade
13. Chefe de Almoxarifado
14. Chefe de Segurança
16. Chefe de Portaria
17. Governanta-Chefe
18. Chefe de Restaurante
19. Chefe de Copa
20. Chefe de Bar
21. Chefe de Garagem
22. Chefe de Manutenção
23. Maitre D'Hotel
24. Chefe de Cozinha
25. Chefe de Salão
26. Chefe de Andares
27. Chefe de Controle
28. Barman Dancing
29. Chefe de Orquestra
30. Barman
31. Recepcionistas
32. Operadores
33. Porteiros
34. Ascensoristas
35. Mensageiros
36. Capitães-Porteiros
37. Camareiras
38. Arrumadeiras
39. Lavadeiras
40. Chefe de Fila
41. Gard Mange
42. Cozinheiros
43. Controlista
44. Garçon de Copa
45. Garçon de Andar
46. Copeiros
47. Mecânicos
48. Eletricistas
49. Faxineiros

PERFIL DA HOTELARIA PAULISTA

LEITOS VERSUS EMPREGOS

O parque hoteleiro paulista apto a receber turistas é composto por 925 empreendimentos, que oferecem 112 mil leitos, distribuídos por 50.900 unidades habitacionais (UH's). Em média, cada um dos hotéis possui 55 UH's e 121 leitos. As empresas hoteleiras da Capital, como era de se esperar, apresentam o menor índice de leitos por unidade habitacional - 1,8 - devido ao perfil da clientela, formada principalmente pelo turismo de negócios.

Já nas estâncias, balneárias ou não, esse índice chega a 2,5 leitos por unidade, pois os hotéis estão estruturados para atender basicamente o segmento de hóspedes que viaja por lazer, demandando maior oferta de leitos para famílias ou grupos. A média do Estado é de 2,2 leitos por unidade.

Eventos - das empresas pesquisadas, 49,5% possuem espaços para eventos. A capacidade instalada total é 30.499 lugares distribuídos em 278 salas (inclusive salões e auditórios). Isso significa um média de 308 lugares para cada hotel. Admitindo-se estas

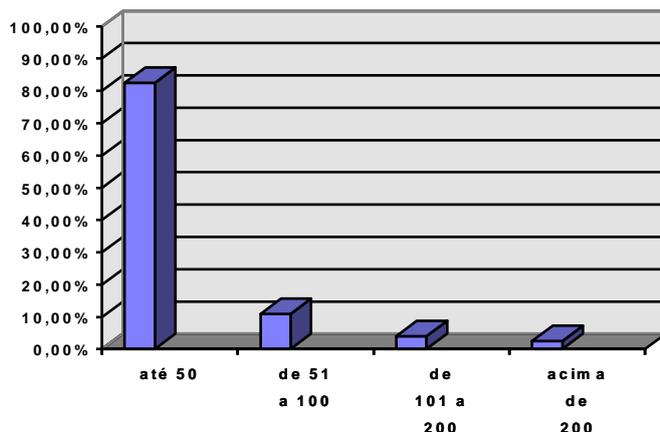
médias, é possível estimar uma capacidade total para atender a 141 mil pessoas em eventos.

Para responder tanto à demanda por hospedagem com a realização de eventos, os hotéis de São Paulo empregam em média 44,1 funcionários fixos. A grande maioria (82,5%) possui até 50 empregados. Assim, tomando como base essas médias e as projetando para os 925 hotéis do Estado, chega-se a conclusão que a hotelaria paulista oferece 40.800 empregos fixos.

MÉDIA DE QUARTOS E LEITOS			
Regiões	Unidades Habitacionais	Leitos	Leitos por UH's
Capital	85,7	151,6	1,8
Grande São Paulo	90,9	204,3	2,2
Estâncias Balneárias	33,3	77,6	2,3
Outras Estâncias	46,4	127,4	2,7
Interior	47,5	105,6	2,2
Estado	55,4	121,4	2,2

MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS FIXOS						
Número de Empregados	% de empresas					
	Capital	Grande SP	Estância Balnearia	Outras Estâncias	Interior	Estado
Até 50	74,0	71,4	97,2	78,2	86,6	82,5
De 51 a 100	14,0	28,6	-	12,7	11,5	11,0
De 101 a 200	8,0	-	-	5,5	1,9	4,0
Acima de 200	4,0	-	-	3,6	0	2,5
Média por empresa	55,7	39,4	34,4	50,6	33,2	44,1

Distribuição dos Hotéis pelo Número de Funcionários



OCUPAÇÃO

Os índices médios de ocupação da hotelaria paulista dos últimos dois anos, apresentam um desempenho mais favorável que os das demais regiões: 55,3% em 1996 contra 52,3%, com uma evolução de três pontos percentuais. Na capital o quadro permaneceu quase que inalterado: 49,9% para 50,6% respectivamente. Entre os resultados negativos, a Grande São Paulo liderou com uma queda de 3,4 pontos percentuais. Essas taxas demonstram a relativa estagnação no movimento hoteleiro. O aumento na Capital, pouco expressivo, e o mais representativo no interior, podem ser considerados como resultado do “turismo de negócios”, viagens motivadas por contatos comerciais ou de representação, ao passo que a permanência praticamente dos mesmo índices nas estâncias demonstram que as viagens de lazer não evoluíram entre 1995 e 1996.

Sazonalidade - Com relação aos períodos de maior ou menor ocupação, como era de se esperar, os hotéis da Capital e do Interior do Estado possuem um fluxo mais regular. Em outras regiões é marcante a ocorrência de curtos períodos de alta temporada, coincidentes com os meses de verão, férias escolares, carnaval e feriados prolongados.

FATURAMENTO ANUAL DO SETOR

Cobrando diárias médias de US\$ 51, os hotéis de São Paulo faturaram US\$ 399 milhões em 1996. Para chegar a esse valor, levantou-se os preços efetivamente praticados pelo setor (as chamadas diárias médias), representando uma redução de 20% em relação à diária de balcão. Os hotéis de 4 estrelas ficam com a maior parte desse faturamento: 29,7%, decorrente da maior oferta existente nessa categoria, enquanto que os 5 estrelas alcançaram 17,2%, proporcional à sua representatividade. A hotelaria não classificada do Estado, que cobra diárias médias de US\$ 36, detém 24,1% do faturamento.

Considerando-se os efeitos multiplicadores desse faturamento como o pagamento de salários, impostos, compra de insumos e produtos de outros setores, que por sua vez utilizam insumos e produtos primários e assim sucessivamente, a hotelaria de São Paulo adquire uma importância ainda maior. Para o caso brasileiro, estudos realizados pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo (FIPE USP) indicam estimativas do multiplicador de renda dos gastos turísticos de 2,85, ou seja, cada unidade de gasto dos turistas, no caso os hóspedes, tende a gerar um acréscimo de 2,85 unidades monetárias na Renda Nacional. Portanto, aplicando-se o multiplicador da FIPE sobre o faturamento estimado, tem-se US\$ 1,1 bilhão como geração de renda pela hotelaria paulista.

Ocupação - Com relação às taxas de ocupação dos hotéis, o melhor desempenho em 1996 foi dos 5 estrelas que chegaram a uma média de 58,8%. O pior resultado foi verificado nos hotéis de 1 estrela com ocupação média de 40,6%, a hotelaria não classificada do Estado apresentou taxa de 45,7%.

A média geral foi de 47,8%, 12,2% abaixo da média histórica nacional, o que reflete o cenário recessivo do País, que atinge fortemente tanto o turismo de negócio e eventos, quanto o turismo de lazer. Considerando a redução, a perda no faturamento atingiu a cifra de US\$ 48,7 milhões e da geração de renda de US\$ 138,7 milhões, reduzindo a capacidade e a necessidade de reinvestimento da hotelaria paulista.

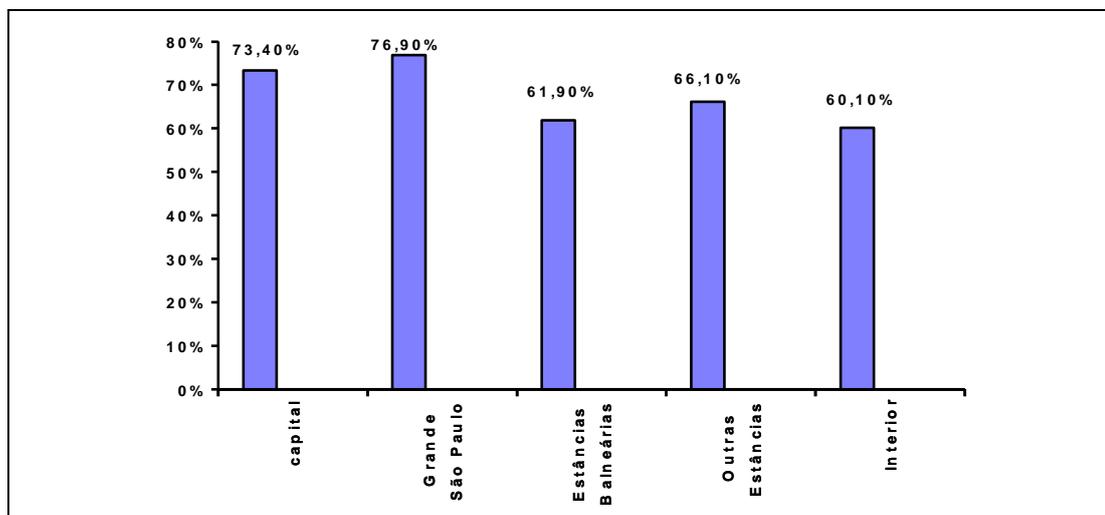
FATURAMENTO ANUAL (EM US\$ mil)					
Categorias	Oferta UH's/ano	Diária Média (US\$)	Taxa de Ocupação	Faturamento	%
Não Classificado	5.847.227	36	45,7	96.199	24,1
1 Estrela	529.396	20	40,6	4.299	1,1
2 Estrelas	3.106.296	34	49,8	52.596	13,2
3 Estrelas	2.543.685	47	48,9	58.462	14,7
4 Estrelas	2.943.360	83	48,4	118.241	29,7
5 Estrelas	1.343.675	87	58,8	68.737	17,2
Total	16.313.639	51	47,8	398.534	100,0

SALÁRIOS E ENCARGOS

Apesar de responderem por 36,4% dos custos operacionais, os custos fixos os itens encargos e salários representam 67% na média estadual. Com relação à contratação de mão-de-obra temporária, a área de hospedagem apresenta a maior demanda nas Estâncias Balneárias, enquanto que a de manutenção é a de maior índice na Capital. Nas cidade do interior, os eventos são responsáveis pela maior contratação.

Treinamentos - No que se refere a forma de treinamento dos funcionários na hotelaria paulista, observa-se que quase a totalidade (96,3%) das empresas faz treinamento interno através de seus gerentes e/ou chefes. Apenas 6,5% promovem cursos no próprio hotel com instrutores externos, mas é significativa a parcela de empresas que recorrem aos cursos promovidos fora do hotel (16,3%).

PARTICIPAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO NO TOTAL DOS CUSTOS FIXOS



AS MAIORES DIFICULDADES COM OS FORNECEDORES

Escassez de fornecedores. Na opinião de 44% dos hoteleiros paulistanos este é um dos grandes problemas enfrentados pelo setor. Os serviços de manutenção são apontados como os mais carentes. A negociação de preços é a principal queixa para 52,3% dos entrevistados, seguindo-se os serviços de assistência técnica, com 31,4% e qualidade dos produtos e serviços, com 30,2%.

ONDE FALTAM FORNECEDORES	
<i>Itens apontados pelos hotéis</i>	
Serviços de manutenção	54,5%
Roupas de cama, mesa e banho	40,9%
Serviços de Segurança	37,5%
Alimentos e Bebidas	28,4%
Mobiliário	27,3%
Ar condicionado	23,9%
Equipamento para Lavanderia	22,7%
Eleto-eletrônicos	21,6%
Serviços Contábeis	19,3%
Material de limpeza e manutenção	18,2%
Equipamentos para Cozinha	17,0%
Utensílios para cozinha	17,0%
Serviços de Publicidade e promoção	17,0%

Fonte: Pesquisa ABIH/SP

MODELO DE CUSTEIO

Um hotel com várias atividades tem geralmente departamentos para realizar os trabalhos, determinamos que :

- **Corpo Geral:** Como fazendo parte do corpo geral do hotel a Recepção, a Administração, a Manutenção, o Departamento de Vendas e despesas como aluguel, eletricidade, e água. Todos os custos e despesas do corpo do hotel serão rateados entre os centros de receitas. (Os custos e despesas indiretas são alocadas neste módulo). O corpo do Hotel será chamada de CIS – Custo Indireto do Serviço.
- **Centro de Receita :** Chamamos de Centro de Receita os Departamentos que geram receitas de (C.R.1) Hospedagem, (C.R.2) Lavanderia, (C.R.3) Restaurante e (C.R.4) Centro de Convenções.

OS CENTROS DE RECEITAS

Centro de Receita 1 - Departamento de hospedagem: que tem como função a arrumação dos apartamentos, o abastecimento do frigobar, a limpeza dos apartamentos e corredores. Seus principais custos diretos são: mão-de-obra direta, materiais químicos para limpeza, produtos do frigobar e despesa de lavagem de roupa de cama e banho. Integra ainda o C.L.1 a área de lazer ou “fitness”.

Centro de Lucro 2 - Lavanderia: Este departamento além de servir aos outros Centros de Lucros (C.L.1 ,C.L.3 e C.L.4), executa o serviço de lavagem e passagem para o hóspede (onde se realiza a receita). Seus principais custos diretos são mão-de-obra e materiais químicos.

Centro de Lucro 3 - Departamento de A e B: que muitas vezes é julgado pela diretoria de um hotel como “um mal necessário”, mas se bem administrado é um forte gerador de receitas. Faz parte deste centro de lucro a cozinha, restaurante, american bar e em alguns casos o “coffee shop”. Seus custos principais são mão-de-obra direta, alimentos, bebidas e lavagem de roupa de mesa (toalhas, guardanapos, cobre manhas, toalhas de “buffet”). Em muitos casos a própria cozinha do hotel é responsável pela alimentação de empregados.

Centro de Receita 4 - Centro de Convenções: Tem como finalidade gerar receita para hospedagem e restaurante, porém podem acontecer eventos que não necessitem nem de um nem de outro. Seus principais custos estão na mão-de-obra direta, materiais de limpeza, manutenção dos recursos audiovisuais (exemplo: lâmpada de retro projetor) e em alguns casos, se houver cozinha em separado para atendimento de convenções, as despesas de materiais para a elaboração dos “coffee breaks”.

APLICAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTEIO

A inter-relação entre os departamentos principalmente Lavanderia e Hospedagem e Lavanderia e Restaurante, exige do departamento de Lavandeira que se estruture em custos, pois poderá estar sendo sobrecarregado em seus apontamentos, assumindo despesas que talvez não sejam sua necessariamente.

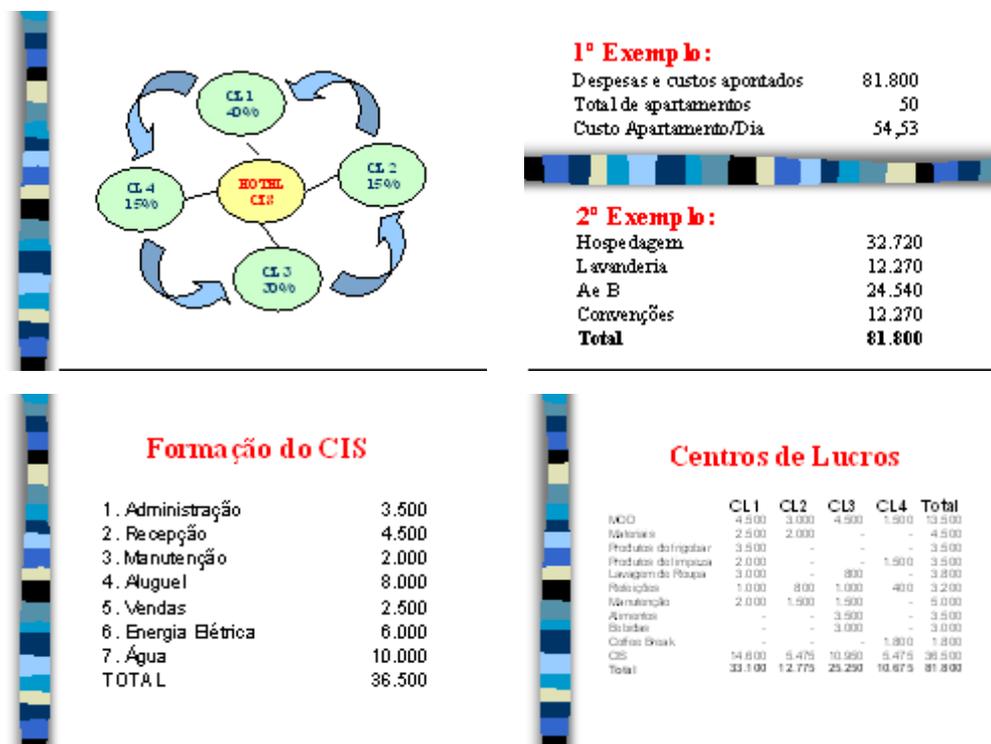
Para isso será necessário que se crie o custo da roupa lavada para ser atribuído ao departamento correto. Este custo poderá ser unitário por tipo de roupa lavada, ou por quilo do tipo de roupa lavada.

Para a elaboração deste custo deverá ser levado em consideração, a quantidade de horas gastas para lavar o tipo de roupa, para se atribuir o valor da mão de obra, a quantidade de material gasto, a depreciação das máquinas e ainda criar peso para a apropriação CIS (Custo Indireto de Serviços).

Independente da relação entre departamentos, a lavanderia poderá elaborar os custos dos serviços de lavagem e passadoria para os hóspedes, e poderá adotar o mesmo ponto de partida, custo por peça ou quilo.

O mesmo deverá fazer o Departamento de A e B no caso do fornecimento de refeições para os empregados. Deverá elaborar o custo unitários da refeição e atribuir para cada departamento conforme o número de empregados correspondente. Além de se elaborar o custo da refeição de empregados o departamento deverá elaborar o custo para cada variação do cardápio, do café da manhã, de coquetéis e outros serviços que poderão acontecer.

INTER-RELAÇÃO ENTRE OS CENTROS LUCRO



BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CASTELLI, Geraldo. O hotel como empresa. Porto Alegre. Livraria Sulina Editora Porto Alegre, 1977.
- KOTAS, Richard & KREWE, Lee M. Management accounting for hotel and restaurants. New Jersey, Editora Hayden Book Company, 1979.
- MOREL, J. J. Scientific catering and hotel operating. London. Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1957.
- WITZKY, Hebert K. Modern Hotel-motel management methods. 1964.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRASIL, São Paulo. D.O.U. 0140850/90, 27 jan. 1990. Estatutos da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de São Paulo – ABIH – SP
- BRASIL, Deliberação Normativa nº 367, 26 nov. 1996. Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Diário Oficial nº 231, p. 25189, 28 nov. 1996, Seção I.