

MODELO DE CUSTOS GERENCIAIS PARA A HOTELARIA

Maria Silene A. Leite

Aloisio da Silva Lima

Resumo:

É certo que em nenhum aspecto da vida pode-se parar no tempo, sob pena de nos tornarmos obsoletos e antiquados à realidade, por isso a vida empresarial não pode ficar a parte das mudanças que ocorrem ao nível mundial, nacional ou local. A cada momento, e principalmente, depois da globalização da economia as empresas precisam ser mais competitivas e arrojadas nas suas formas de agir, investir, e gerir os negócios. O modelo de gestão de custos e receitas proposto pretende adaptar os hotéis a realidade econômica do país.

Palavras-chave:

Área temática: ABC/ABM/CMS no Contexto da Gestão Estratégica de Custos

MODELO DE CUSTOS GERENCIAIS PARA A HOTELARIA

Maria Silene A. Leite

Aloisio da Silva Lima

Universidade Federal da Paraíba - Departamento de Engenharia de Produção

Bloco “G” - Sala 1 - CEP. 58051-970 - João Pessoa-PB

01. Introdução

É certo que em nenhum aspecto da vida pode-se parar no tempo, sob pena de nos tornarmos obsoletos e antiquados à realidade, por isso a vida empresarial não pode ficar a parte das mudanças que ocorrem ao nível mundial, nacional ou local. A cada momento, e principalmente, depois da globalização da economia as empresas precisam ser mais competitivas e arrojadas nas suas formas de agir, investir, e gerir os negócios. O modelo de gestão de custos e receitas proposto pretende adaptar os hotéis a realidade econômica do país.

02. O por quê da elaboração do modelo

Em particular a maioria dos trabalhos escritos na área de custos em geral e custos para a hotelaria são estritamente direcionados à abordagens técnicas de gestão relacionadas com volume e preços dos produtos e serviços deste ramo de atividades. Com a análise dessas abordagens é fácil perceber que os sistemas tradicionais de custeio são apropriados apenas para orçamentação e relatórios de desempenho funcionais por coletarem justamente custos por áreas funcionais da empresa, não permitindo, no entanto, responder às questões críticas da administração, tais como, visão de análise de processo de negócio; consequentemente não atendendo as necessidades impostas pelo mercado competitivo atual.

Baseados nestas constatações buscou-se elaborar um modelo de gestão de custos para o setor hoteleiro a partir do ABM (Gestão baseada em custeio por atividades) e ABC (Custeio baseado em atividades) com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do setor hoteleiro e tentar suprir as lacunas acima citadas.

03. Em que consiste o Modelo

O Modelo de Custos Gerenciais para a hotelaria proporciona visibilidade ao que está ocorrendo nos negócios, levando os gerentes e/ou donos a enxergarem seus negócios em termos de atividades e, principalmente, fazendo-os entender porque e como os custos acontecem.

3.1 Algumas definições necessárias ao entendimento do Modelo

a - Atividade: é caracterizada pelo consumo de recursos para produzir um output (saída) produto ou serviço. Esquemáticamente tem-se:

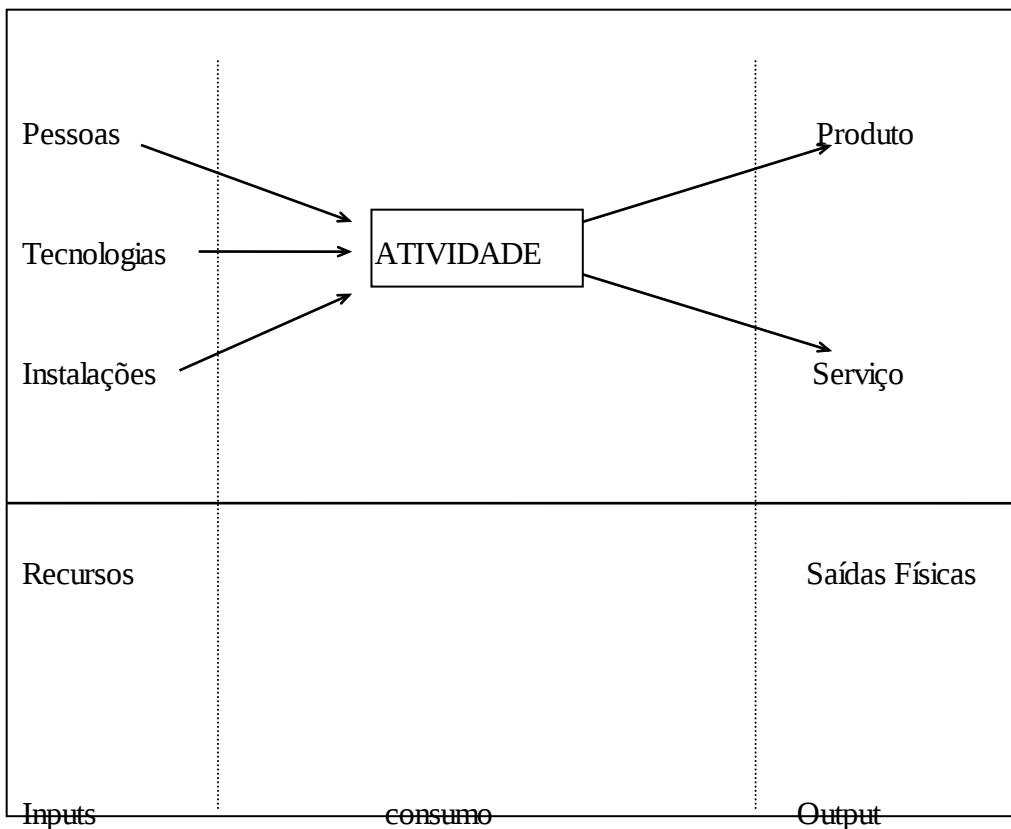


Figura 01. Gráfico representativo de atividades

Fonte: Ching, 1995.

3.1.1. Conceitos dos termos do gráfico

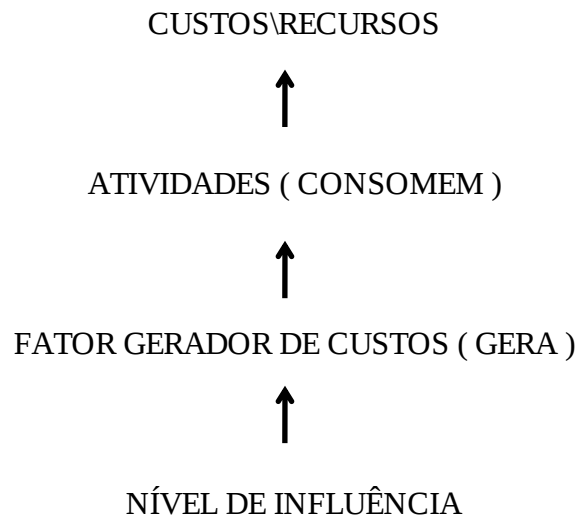
Recursos: entrada física de elementos requeridos para se efetuar uma atividade. (material, instalações, tecnologias, etc.)

Saídas físicas: é constituída pelo produto físico de uma atividade, pode ser um produto ou um serviço.

Inputs: entrada de produtos para produzir para produzir output.

Output: resultado obtido através do inputs.

b - ABC: é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo de recursos; representando graficamente tem-se:



Fonte: Ching, 1995

3.1.2. Conceitos dos termos do esquema

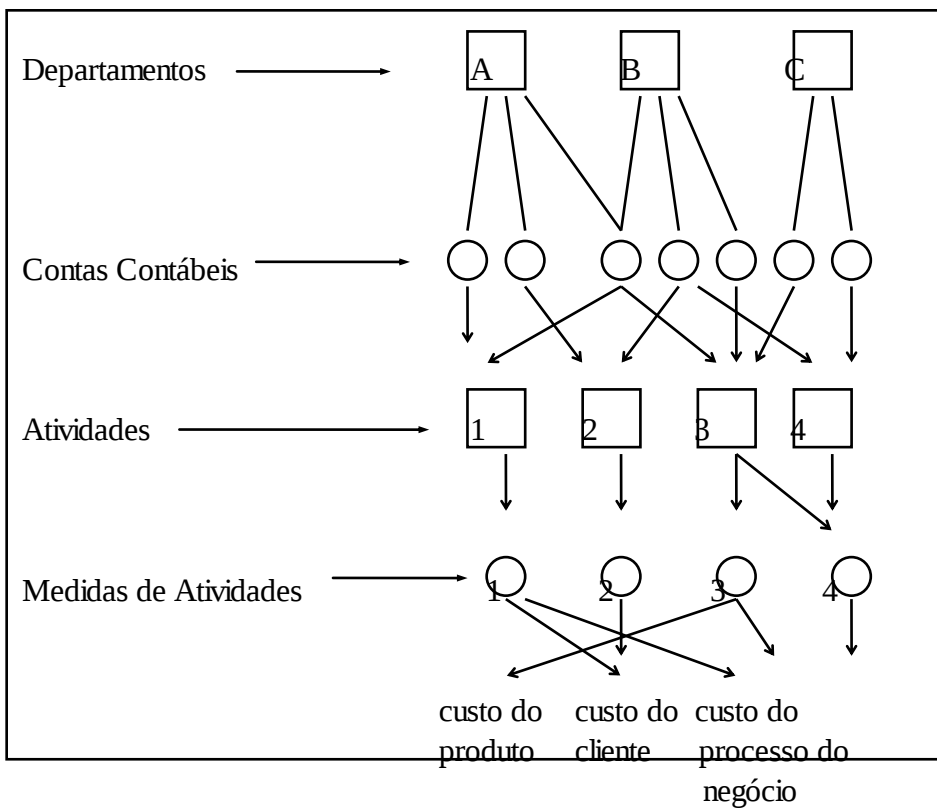
Custos\recursos: a entrada física de elementos requeridos para se efetuar uma atividade.

Atividades: o que as pessoas, sistemas fazem.

Fator gerador de custos: é um conjunto de fatores que tem influência direta no custo e na execução das atividades. Pode ser positivo ou negativo; é positivo quando resulta em receitas; é negativo quando causa retrabalho, serviço desnecessário e aumento de custo.

Nível de influência: significa o grau de influência que se exerce sobre os fatores que geram custos, no sentido de reduzi-los ou eliminá-los.

c - ABM: é um processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar uma empresa ou um negócio. Graficamente tem-se:



Fonte: Ching, 1995

3.1.3. Conceitos dos termos da figura

Departamentos: são as partes em que se dividem uma empresa.

Contas contábeis: são contas do setor de contabilidade que aparecem nas contas de lucros e perdas.

Atividades: o que as pessoas\ sistemas fazem.

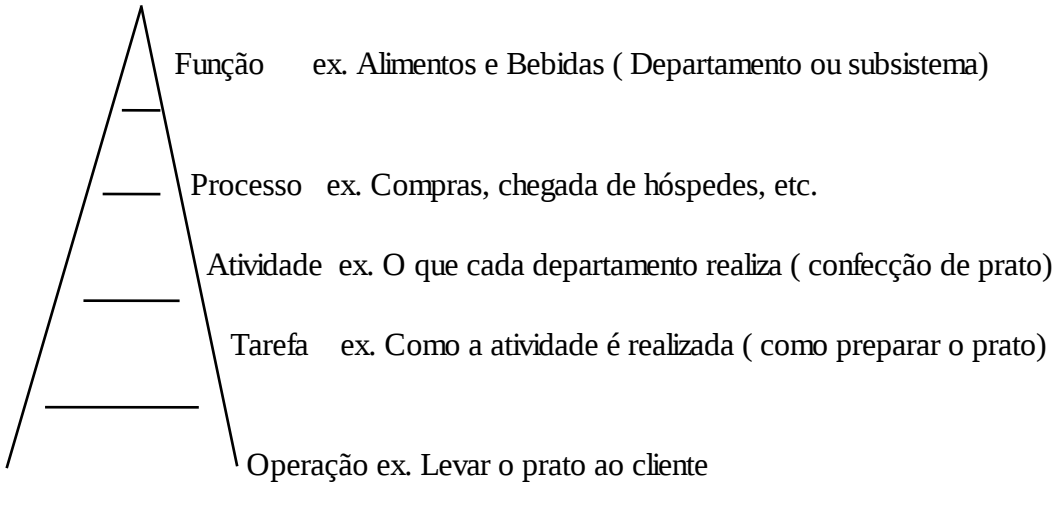
Medidas de atividades: instrumento que estabelece a dimensão quantificável para a saída de uma atividade. Descreve quantas vezes se efetuou uma atividade.

04. Os princípios do Modelo - Gestão baseada em custeio por atividades

- Os custos não são meramente incorridos (não ocorrem espontaneamente), eles são causados;
- gerenciar atividades, não recursos ou custos. Esta é a principal diferença entre a gestão tradicional de custos, em que o enfoque são os custos resultantes, e a gestão baseada em custeio, em que o enfoque se desloca para as atividades;
- focalizar os fatores geradores de custos, aquilo que origina a demanda de consumo de recursos. Tomar atitudes (ações) para reduzir ou eliminar os fatores geradores; a consequência direta ocorrerá nos custos que serão reduzidos;
- deixar os clientes direcionar as atividades. Isso significa que, em vez de realizarmos atividades para o consumo interno da própria organização, isto é, para nós mesmos, deve-se estar constantemente nos questionando se o cliente pagaria por esta atividade que estamos realizando;
- enxergar as atividades dentro dos processos, de modo a atender a três requisitos básicos:
 - agilidade, no sentido de reduzir o tempo do ciclo operacional;
 - menor custo;
 - mais qualidade.
- centralizar o foco na redução ou eliminação das atividades que não agregam valor, as atividades desnecessárias, duplicadas e retrabalhadas;
- melhorar as atividades continuamente, dentro do enfoque de melhoria contínua;
- faça atividades corretas continuamente, sob o enfoque de fazer certo da primeira vez;
- preocupar-se em fazer a atividade correta e não em fazer a atividade do jeito certo.

05. Exemplo comentado da aplicação do Modelo baseado no ABC\ABM

Para exemplificar a aplicação do Modelo no setor hoteleiro, pode-se esquematizar da seguinte forma:



A função no topo da hierarquia, pode também ser chamado de departamento, em qualquer organização para se utilizar o Modelo (ABM\ABC) tem-se que definir, inicialmente os departamentos em que está subdividida a empresa, em seguida os processos que são uma sequência de atividades relacionadas e interdependentes realizadas para atingir um objetivo específico. Depois de determinadas as funções e os processos, vai-se para o foco principal do estudo que é a determinação das atividades, aquilo que as pessoas fazem, em cada processo que desenvolvem é nesta etapa que se determina os geradores de custos, que foi explicado no item anterior, as tarefas e as operações estão contidas nas atividades que é o principal elemento do estudo.

06. Conclusão

A elaboração de um sistema de Custeio baseado em atividades destinado a hotelaria possibilitará aos administradores conhecer melhor a realidade em que vivem, tanto no âmbito interno da organização, como externamente proporcionando vantagens no que concerne a tomada de decisões como também maior conhecimento da demanda de recursos disponíveis e melhor detalhamento dos recursos consumidos pelas atividades.

07. Bibliografia

01. BERLINER, Callie, BRINSON, James A. Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I. São Paulo: T.A. Queiroz, 1992.
02. CHING, Hong Yuh. Gestão baseada em custeio por atividades: ABM - Activity Based

Management. São Paulo: Atlas, 1995.

03. LEONE, George Guerra. Custos. Um enfoque administrativo. Rio de Janeiro: FGV, 1985.

04. NAKAGAMA, M. Custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1994.

05. _____. Gestão estratégica de custos. São Paulo: Atlas, 1991.

MODELO DE CUSTOS GERENCIAIS PARA A HOTELARIA

Maria Silene A. Leite

Aloisio da Silva Lima

Universidade Federal da Paraíba - Departamento de Engenharia de Produção
Bloco “G”- Sala 1 - Fone - (083) 216-7124 - CEP. 58051-970 - João Pessoa-PB

Resumo

Diante da carência visível (pesquisa 95.2) de um sistema de custeio para o setor hoteleiro do Nordeste brasileiro, propomos um modelo baseado em métodos modernos de custeio por atividade para iniciar um processo de atualização do sistema operado no setor hoteleiro desta região.

Área temática:

ABM/ABC/CMS no contexto da Gestão Estratégica de Custos.

