

CONTABILIDADE GERENCIAL HOTELEIRA

COM EXERCÍCIOS PRÁTICOS*

*Resoluções disponíveis para *download* no site da Editora, acesse gratuitamente o *link*:
www.jurua.com.br/apoio/contab-gestao-hoteleira



SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	15
1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Objetivos	20
1.2 Enquadramento.....	20
1.3 Desenvolvimento.....	20
1.3.1 A importância do turismo para a economia.....	21
1.3.2 A contribuição da hotelaria.....	25
1.3.3 Conceito e tipologias de estabelecimentos hoteleiros	26
1.3.4 A oferta hoteleira no Brasil.....	27
1.3.5 A importância do USALI na gestão hoteleira	28
1.4 Em Síntese.....	37
2 A CONTABILIDADE DE GESTÃO NO SETOR HOTELEIRO	39
2.1 Objetivos	39
2.2 Enquadramento.....	40
2.3 Desenvolvimento.....	40
2.3.1 Características do setor hoteleiro	40
2.3.2 Contabilidade financeira vs contabilidade de gestão.....	43
2.3.3 As bases da contabilidade de gestão no setor hoteleiro	46
2.3.3.1 Objetivos.....	46
2.3.3.2 Especificidade das práticas e técnicas	48
2.4 Em Síntese.....	51
3 O SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA	53
3.1 Objetivos	54
3.2 Enquadramento.....	54
3.3 Desenvolvimento.....	55
3.3.1 Balanço patrimonial	55
3.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício.....	58
3.3.3 Demonstração do resultado abrangente.....	59
3.3.4 Demonstração das mutações do patrimônio líquido.....	60

3.3.5	Demonstração do fluxo de caixa	61
3.3.6	Notas explicativas	63
3.3.7	Elementos das demonstrações financeiras.....	64
3.3.8	Reconhecimento dos elementos nas demonstrações financeiras	65
3.3.9	Mensuração dos elementos nas demonstrações financeiras.....	66
3.4	Em Síntese	67
4	AS DEMONSTRAÇÕES OPERACIONAIS DO USALI	69
4.1	Objetivos	70
4.2	Enquadramento.....	70
4.3	Desenvolvimento	70
4.3.1	Demonstração operacional resumo.....	71
4.3.1.1	Demonstração operacional resumo (para operacionais / gestores).....	72
4.3.1.2	Demonstração operacional resumo (para proprietários)	73
4.3.2	Alojamento – tabela 1	74
4.3.3	Alimentação e bebidas – tabela 2	76
4.3.4	Outros departamentos operacionais – tabela 3	78
4.3.4.1	Golfe: campo e loja – tabela 3.1	79
4.3.4.2	<i>Health Club</i> / SPA – tabela 3.2.....	81
4.3.4.3	Estacionamento / garagem – tabela 3.3.....	82
4.3.4.4	Outros departamentos operacionais – tabela 3.x.....	83
4.3.4.5	Pequenos departamentos operacionais – tabela 3.xx.....	85
4.3.5	Outras receitas – tabela 4.....	85
4.3.6	Administrativos e gerais – tabela 5	86
4.3.7	Sistemas de informação e telecomunicações – tabela 6.....	87
4.3.8	Vendas e <i>marketing</i> – tabela 7.....	89
4.3.9	Manutenção e reparo – tabela 8.....	90
4.3.10	Energias, águas e esgoto – tabela 9	91
4.3.11	Comissões de gestão – tabela 10	91
4.3.12	Receitas e custos não operacionais – tabela 11.....	92
4.3.13	Lavanderia – tabela 12	92
4.3.14	Cantina – tabela 13.....	94
4.3.15	Encargos com o pessoal – tabela 14	95
4.4	Em Síntese	96
5	CUSTOS.....	105
5.1	Objetivos	105
5.2	Enquadramento.....	105

5.3	Desenvolvimento.....	106
5.3.1	Objeto de custo	106
5.3.2	Definição de custo.....	106
5.3.3	As perspectivas: econômica, financeira e de tesouraria	107
5.3.4	Estrutura de custos	109
5.3.5	Classificações de custos.....	110
5.3.5.1	Custos variáveis e custos fixos	110
5.3.5.1.1	Custos variáveis.....	110
5.3.5.1.2	Custos fixos	113
5.3.5.1.3	Custos mistos.....	115
5.3.5.1.3.1	Estimativa com base na representação gráfica.....	117
5.3.5.1.3.2	Diferença entre os extremos da atividade.....	118
5.3.5.1.3.3	Utilização da regressão linear	120
5.3.5.2	Ponto de equilíbrio	120
5.3.5.3	Custo total e custo unitário	122
5.3.5.4	Custo direto e custo indireto.....	123
5.3.5.5	Elementos básicos: materiais, mão de obra, gastos gerais	124
5.3.5.6	Custo por funções dos hotéis.....	125
5.3.5.7	Custos do produto e custos do período	126
5.3.5.8	Custos utilizados na tomada de decisão.....	126
5.3.5.9	Centros de responsabilidade	128
5.3.5.10	Custo controlável e custo não controlável	129
5.3.5.11	Custos reais e custos teóricos	129
5.3.5.12	Custos incrementais.....	130
5.3.5.13	Custo conjunto.....	130
5.3.6	Associações de custos.....	130
5.4	Em Síntese.....	132
6	DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS	135
6.1	Objetivos	135
6.2	Enquadramento.....	135
6.3	Desenvolvimento.....	136
6.3.1	Distribuição.....	136
6.3.2	Redistribuição	141
6.3.2.1	Redistribuição direta.....	143
6.3.2.2	Redistribuição em escada (<i>step-down</i>)	143
6.3.2.3	Redistribuição em prestações recíprocas	144

6.3.3	Custeio baseado nas atividades	149
6.3.3.1	Classificações das atividades	151
6.3.3.2	Direcionadores de custos	153
6.3.3.3	Implementação do ABC	153
6.3.3.3.1	Elaboração do dicionário de atividades	154
6.3.3.3.2	Distribuição dos custos às atividades	155
6.3.3.3.3	Identificação dos direcionadores de custo de cada atividade	155
6.3.3.3.4	Determinação do valor dos coeficientes de imputação de cada atividade	156
6.3.3.3.5	Imputação dos custos das atividades aos objetos de custo	156
6.3.4	<i>Time-driven activity based costing</i>	157
6.3.5	Gestão estratégica de custos	159
6.3.6	Análise da cadeia de valor	159
6.3.6.1	Análise do posicionamento estratégico	160
6.3.6.2	Análise dos direcionadores de custos	161
6.3.7	Gestão baseada nas atividades	162
6.3.7.1	GBA e a cadeia de valor	163
6.3.7.2	GBA: operacional e estratégico	163
6.3.7.3	Implementação do GBA	165
6.4	Em Síntese	165
7	ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO	171
7.1	Objetivos	171
7.2	Enquadramento	172
7.3	Desenvolvimento	173
7.3.1	Pressupostos da análise CVL	173
7.3.2	Margem de contribuição	174
7.3.2.1	Margem de contribuição total	174
7.3.2.2	Margem de contribuição unitária	174
7.3.2.3	Indicador da margem de contribuição	175
7.3.3	Ponto de equilíbrio das vendas	176
7.3.3.1	Ponto de equilíbrio das vendas em quantidade	177
7.3.3.2	Ponto de equilíbrio das vendas em valor	179
7.3.3.3	Ponto de equilíbrio das vendas graficamente	181
7.3.3.4	Taxa de ocupação	182
7.3.3.5	Vendas necessárias para atingir o lucro desejado	183
7.3.3.6	As situações de múltiplos produtos/serviços	184

7.3.4	Margem de segurança	186
7.3.5	Análise do risco operacional em uma empresa hoteleira.....	187
7.3.6	Análise de sensibilidade na hotelaria	188
7.4	Em Síntese.....	190
8	A TOMADA DE DECISÃO NO SETOR HOTELEIRO	193
8.1	Objetivos de Aprendizagem	193
8.2	Enquadramento.....	193
8.3	Desenvolvimento.....	194
8.3.1	Identificação de custos e receitas relevantes	195
8.3.2	A importância da subcontratação	198
8.3.3	Técnicas e definição de preços na hotelaria	199
8.3.4	Formação de preços de quartos	206
8.3.5	<i>Revenue management</i>	208
8.3.6	Formação de preços da alimentação e bebidas.....	213
8.3.6.1	Fase da compra de matérias-primas.....	214
8.3.6.2	Fase da recepção de mercadorias, armazenamento e distribuição	216
8.3.6.3	Fase da produção	216
8.3.6.4	Fase da venda de produtos.....	219
8.3.7	A carta do restaurante	219
8.3.8	A eficiência da carta de restaurante.....	221
8.3.9	Matriz de Miller	222
8.3.9.1	Matriz Kasavana e Smith.....	223
8.3.9.2	Matriz Pavesic	224
8.3.9.3	Matriz Miller vs Kasavana e Smith vs Paivesic	225
8.3.9.4	Matriz LeBruto	234
8.3.9.5	<i>Goal Value Analysis</i> de Hayes e Huffmann.....	234
8.3.9.6	Metodologia a escolher.....	234
8.4	Em Síntese.....	235
	REFERÊNCIAS.....	239
	ÍNDICE REMISSIVO	245