



Contabilidade de Gestão Hoteleira

Lúis LIMA SANTOS, Conceição GOMES,
Ana Rita FARIA, Rogério João LUNKES, Cátia MALHEIROS,
Fabrícia SILVA DA ROSA, Catarina NUNES.

Investigação no âmbito
do *Research, Innovation and Training on Hospitality Management (RHYTHM)*,
do Centro de Investigação Aplicada em Turismo (CITUR).

Todos os direitos reservados de acordo com a lei em vigor. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida por qualquer processo, incluindo fotocópia ou gravação sem autorização prévia e escrita do editor. Os transgressores são passíveis de procedimento judicial.

Editor

ATF — Edições Técnicas
atfedicoes@gmail.com

Composição Gráfica

ATF — Edições Técnicas

ISBN: 978-989-98944-3-3

Depósito Legal: 47723/16

Impressão e Acabamento: ARTIPOL - ARTES TIPOGRÁFICAS, LDA.

Local da Publicação: Cacém

Data da publicação: Novembro 2016

ÍNDICE

Prefácio	xi
Preâmbulo	xiii
1 Introdução	1
1.1 Objetivos.....	2
1.2 Enquadramento.....	2
1.3 Desenvolvimento.....	2
1.3.1 A importância do turismo para a economia.....	2
1.3.2 O contributo da hotelaria.....	6
1.3.3 Conceito e tipologias de estabelecimentos hoteleiros.....	7
1.3.4 A oferta hoteleira em Portugal.....	8
1.3.5 A importância do USALI na gestão hoteleira.....	11
1.4 Em síntese.....	19
2 A contabilidade de gestão no setor hoteleiro	23
2.1 Objetivos.....	23
2.2 Enquadramento.....	24
2.3 Desenvolvimento.....	24
2.3.1 A matriz identitária do setor hoteleiro.....	24
2.3.2 Contabilidade financeira vs contabilidade de gestão.....	27
2.3.3 As bases da contabilidade de gestão no setor hoteleiro.....	29
2.3.3.1 Objetivos.....	30
2.3.3.2 Especificidade das práticas e técnicas.....	31
2.4 Em síntese.....	34

3 O sistema de informação contábilística e financeira	37
3.1 Objetivos	38
3.2 Enquadramento	38
3.3 Desenvolvimento	38
3.3.1 Balanço	39
3.3.2 Demonstração dos resultados por naturezas	42
3.3.3 Demonstração dos resultados por funções	44
3.3.4 Demonstração das alterações no capital próprio	45
3.3.5 Demonstração dos fluxos de caixa	47
3.3.6 Anexo	48
3.3.7 Elementos das demonstrações financeiras	49
3.3.8 Registo dos elementos nas demonstrações financeiras	50
3.3.9 Valor dos elementos nas demonstrações financeiras	51
3.4 Em síntese	52
4 As demonstrações operacionais do USALI	55
4.1 Objetivos	56
4.2 Enquadramento	56
4.3 Desenvolvimento	56
4.3.1 Demonstração operacional resumo	57
4.3.1.1 Demonstração operacional resumo (para operacionais/gestores)	58
4.3.1.2 Demonstração operacional resumo (para proprietários)	59
4.3.2 Alojamento — tabela 1	61
4.3.3 Alimentação e bebidas — tabela 2	63
4.3.4 Outros departamentos operacionais — tabela 3	66
4.3.4.1 Golfe: campo e loja — tabela 3.1	66
4.3.4.2 <i>Health Club/SPA</i> — tabela 3.2	68
4.3.4.3 Estacionamento/Garagem — tabela 3.3	70
4.3.4.4 Outros departamentos operacionais — tabela 3.x	72
4.3.4.5 Pequenos departamentos operacionais — tabela 3.xx	73
4.3.5 Outros rendimentos — tabela 4	74
4.3.6 Administrativos e gerais — tabela 5	74
4.3.7 Sistemas de informação e telecomunicações — tabela 6	76

4.3.8 Vendas e <i>marketing</i> — tabela 7	77
4.3.9 Manutenção e reparação — tabela 8	79
4.3.10 Energias, águas e residuais — tabela 9	80
4.3.11 Comissões de gestão — tabela 10	80
4.3.12 Rendimentos e custos não operacionais — tabela 11	81
4.3.13 Lavandaria — tabela 12	82
4.3.14 Refeitório dos trabalhadores — tabela 13	83
4.3.15 Encargos sociais dos trabalhadores — tabela 14	84
4.4 Em síntese	86
5 Custos	97
5.1 Objetivos	97
5.2 Enquadramento	97
5.3 Desenvolvimento	98
5.3.1 Objeto de custo	98
5.3.2 Definição de custo	98
5.3.3 As perspetivas: económica, financeira e de tesouraria	98
5.3.4 Estrutura de custos	100
5.3.5 Classificações de custos	101
Custos variáveis	102
Custos fixos	104
Custos mistos	107
Diferença entre os extremos da atividade	110
Utilização da regressão linear	111
5.3.5.1 Ponto de indiferença	111
5.3.5.2 Custo total e custo unitário	113
5.3.5.3 Custo direto e custo indireto	114
5.3.5.4 Elementos básicos: materiais, mão-de-obra, gastos gerais	116
5.3.5.5 Custo por funções dos hotéis	116
5.3.5.6 Custos do produto e custos do período	117
5.3.5.7 Custos utilizados na tomada de decisão	118
5.3.5.8 Centros de responsabilidade	119
5.3.5.9 Custo controlável e custo não controlável	120

5.3.5.10	Custos reais e custos teóricos.....	121
5.3.5.11	Custos incrementais.....	121
5.3.5.12	Custo conjunto.....	122
5.3.6	Associações de custos.....	122
5.4	Em síntese.....	124
6	Distribuição dos custos indiretos.....	127
6.1	Objetivos.....	127
6.2	Enquadramento.....	127
6.3	Desenvolvimento.....	128
6.3.1	Distribuição.....	128
6.3.2	Redistribuição.....	133
6.3.2.1	Redistribuição direta.....	134
6.3.2.2	Redistribuição em escada (<i>step-down</i>).....	135
6.3.2.3	Redistribuição em prestações recíprocas.....	135
6.3.3	Custeio baseado nas atividades.....	141
6.3.3.1	Classificações das atividades.....	142
6.3.3.2	Indutores de custos.....	144
6.3.3.3	Implementação do CBA.....	144
	Elaboração do dicionário de atividades.....	145
	Distribuição dos custos às atividades.....	146
	Identificação dos indutores de custo de cada atividade.....	147
	Determinação do valor dos coeficientes de imputação de cada atividade.....	147
	Imputação dos custos das atividades aos objetos de custo.....	147
6.3.4	<i>Time-driven activity based costing</i>	148
6.3.5	Gestão estratégica de custos.....	149
6.3.5.1	Análise da cadeia de valor.....	150
6.3.5.2	Análise do posicionamento estratégico.....	151
6.3.5.3	Análise dos indutores de custos.....	151
6.3.6	Gestão baseada nas atividades.....	152
6.3.6.1	GBA e a cadeia de valor.....	154
6.3.6.2	GBA: operacional e estratégico.....	154
6.3.6.3	Implementação do GBA.....	156
6.4	Em síntese.....	156

7	Análise custo-volume-resultado no setor hoteleiro.....	161
7.1	Objetivos.....	161
7.2	Enquadramento.....	161
7.3	Desenvolvimento.....	162
7.3.1	Pressupostos da análise CVR.....	163
7.3.2	Margem de contribuição.....	163
7.3.2.1	Margem de contribuição total.....	163
7.3.2.2	Margem de contribuição unitária.....	164
7.3.2.3	Rácio da margem de contribuição.....	165
7.3.3	Ponto crítico das vendas.....	166
7.3.3.1	Ponto crítico das vendas em quantidade.....	166
7.3.3.2	Ponto crítico das vendas em valor.....	168
7.3.3.3	Ponto crítico das vendas graficamente.....	170
7.3.3.4	Taxa de ocupação crítica.....	171
7.3.3.5	Vendas necessárias para atingir o resultado desejado.....	172
7.3.3.6	As situações de múltiplos produtos/serviços.....	173
7.3.4	Margem de segurança.....	175
7.3.5	Análise do risco operacional numa empresa hoteleira.....	176
7.3.6	Análise de sensibilidade na hotelaria.....	176
7.3.7	Em síntese.....	178

8 As tomadas de decisão no setor hoteleiro.....181

8.1	Objetivos de aprendizagem.....	181
8.2	Enquadramento.....	181
8.3	Desenvolvimento.....	182
8.3.1	Identificação de custos e rendimentos relevantes.....	182
8.3.2	A importância da subcontratação.....	186
8.3.3	Técnicas e definição de preços na hotelaria.....	187
8.3.4	Fixação de preços de quartos.....	193
8.3.5	<i>Revenue management</i>	195
8.3.6	Fixação de preços da alimentação e bebidas.....	200
8.3.6.1	Fase da compra de matérias-primas.....	201
8.3.6.2	Fase da receção de mercadorias, armazenamento e distribuição.....	204

8.3.6.3	Fase da produção	204
8.3.6.4	Fase da venda de produtos	206
8.3.7	A carta de restaurante	206
8.3.8	A eficiência da carta de restaurante	208
8.3.8.1	Miller	209
8.3.8.2	Kasavana e Smith	210
8.3.8.3	Pavesic	211
8.3.8.4	Miller vs Kasavana e Smith vs Pavesic	212
8.3.8.5	LeBrato	218
8.3.8.6	Hayes e Huffman	218
8.3.8.7	Metodologia a escolher	218
8.4	Em síntese	219

Lista de abreviaturas e siglas

223

Bibliografia

225

PREFÁCIO

«A história ensina-nos que o homem não teria alcançado o possível se, muitas vezes, não tivesse tentado o impossível.»

MAX WEBER

Quando o professor Luís Lima Santos, em representação da equipa que escreveu este livro, me convidou — na qualidade de Presidente da ADHP — para contribuir com este prefácio, hesitei se seria a pessoa certa para o fazer, mas conhecendo o trabalho que têm feito ao nível de investigação em contabilidade, assim como a utilidade de que a mesma se reveste, cheguei à conclusão que poderia tentar transmitir ao estimado leitor qual o contributo que uma obra como esta pode trazer aos diretores de hotel e, naturalmente, aos estudantes de hotelaria.

A Associação dos Directores de Hotéis de Portugal (ADHP), entidade criada em 1973 com utilidade pública, é a única que representa os quadros directivos das unidades hoteleiras em Portugal e os directores de hotéis portugueses a trabalhar no estrangeiro.

O turismo e a hotelaria são atividades económicas que, tanto a nível nacional como a nível mundial, são consideradas o motor da economia, superando outras atividades com grande importância como é o caso da indústria petrolífera e da indústria automóvel. Em época de crise, a nossa atividade tem permitido aos políticos a possibilidade do discurso de esperança do crescimento económico. Atualmente representamos 15,3% das exportações e contribuímos com 14,4% do PIB nacional.

Estimativas de emprego no turismo para Portugal apontam, no horizonte de 2025, para um crescimento muito significativo (19,6%), quase 10 vezes mais do que o aumento previsto para o emprego no conjunto da economia nacional. Neste cenário, em 2025, o turismo contribuirá com 7,3% do emprego total em Portugal.