

CONTROLE GERENCIAL E FINANCEIRO APLICADO AO SETOR HOTELEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DA CIDADE DE PRUDENTÓPOLIS – PR

GABRIEL BURACK (UNICENTRO) gabrielburack@hotmail.com
EVERALDO VERES ZAHAIKEVITCH(UNICENTRO) everaldo.veres@bol.com.br
NELISSOM GALVÃO (UNICENTRO) nelinho.galvao@hotmail.com
JACIELI VIOMAR (UNICENTRO) jaciviomar@hotmail.com

Resumo

Com a acirrada concorrência e a dificuldade de se firmar no mercado, muitas empresas buscam um diferencial perante as demais. A utilização de ferramentas que auxiliam o gestor, pode ser um grande aliado no que diz respeito ao sucesso da mesma. Com essa idéia é que aplicou-se no presente trabalho, um estudo voltado à aplicabilidade de um controle gerencial e financeiro na empresa. Consequente a isso, dando um enfoque no estudo do custo, volume e lucro com o objetivo de esclarecer quanto o Hotel precisa arrecadar para cobrir suas obrigações, qual a sua Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio Financeiro e Alavancagem Financeira, tomando como base o valor do quarto e a arrecadação bruta de cada mês. A contabilidade Gerencial proporciona que o gestor tenha um maior conhecimento sobre as operações ocorridas na empresa, através dos relatórios gerenciais. Ao adotar um controle de custos, o gestor tem uma melhor visão sobre o que realmente acontece dentro da empresa, tem maior facilidade ao tomar decisões e na formação de preço de seu produto. Quanto aos objetivos a pesquisa se da como sendo descritiva e exploratória, aos procedimentos se trata de um estudo de caso e bibliográfica e quanto a abordagem será qualitativa. O objetivo específico foi levantar os custos da empresa, ver sua rentabilidade, oscilação de mês a mês e destacar a ociosidade a qual a empresa sofre. Com a aplicabilidade do estudo a administração da empresa se tornou mais detalhada, e com isso facilitou a gestão da mesma.

Palavras-chave: Controle de custos; Custo-volume-lucro; Contabilidade Gerencial.

FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL APPLIED TO HOTEL SECTOR: A CASE STUDY IN A HOTEL CITY PRUDENTÓPOLIS – PR

ABSTRACT

With the fierce competition and difficulty to stand in the market, many companies seek a differential against the other. The use of tools that help the manager can be a great ally in relation to the success thereof. With this idea which is applied in the present work, a study focused on the applicability of a financial and management control in the company. Consequent to this, giving a focus on the study of the cost, volume and profit with the goal of clarifying how the Hotel needs to raise to meet its obligations, what is your contribution margin, breakeven and Financial Leverage. Based on the value of the room and the gross revenue of each month. Managerial Accounting provides that the manager has a better understanding of the operations that occurred in the company through management reports. By adopting a cost control, the manager has a better insight into what really happens inside the

company, it is easier to make decisions and the pricing of your product. As to the objectives of the research as being descriptive and exploratory procedures it is a case study and literature and how the approach is qualitative. The main objective was to raise the company's costs, see their profitability, fluctuation from month to month and highlight the idleness which the company suffers. With the applicability of the study the company management has become more detailed, and thus facilitated the management.

Key-words: Cost Control, Cost-volume-profit, Managerial Accounting.

1. Introdução

Com a acirrada concorrência e a dificuldade de se firmar no mercado, muitas empresas buscam um diferencial perante as demais. A utilização de ferramentas que auxiliam o gestor, pode ser um grande aliado no que diz respeito ao sucesso da mesma.

Na maioria das vezes, a falta de conhecimento e de profissionais capacitados fazem com que as empresas de pequeno porte possuam um grupo reduzido de funcionários, deixando os principais setores da empresa como a administração, nas mãos de integrantes da família.

Para a empresa ter sucesso, nota-se que o gestor precisa estar capacitado, e devidamente preparado para as eventuais mudanças econômicas e políticas que o gestor poderá enfrentar, pois a empresa uma vez ingressada no mercado, requer uma atenção constante para os eventuais fatores que a cercam.

Dentre as várias ferramentas que auxiliam o gestor, pode-se destacar a contabilidade gerencial, pois é ela que produz informações financeiras e operacionais aos seus usuários.

A contabilidade gerencial tem como propósito absorver o máximo de informação das organizações, para assim, proporcionar aos seus gestores uma visão ampla para a melhor tomada de decisão, como explica Iudícibus (2000, p. 102):

Contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), o ramo hoteleiro gera no país uma receita bruta de aproximadamente US\$ 2 bilhões anuais e mantém cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos. O que demonstra a importância econômica do setor e a confiança dos empreendedores, além da necessidade de ferramentas gerenciais de planejamento e controle voltadas às necessidades da hotelaria. No entanto, uma observação dos pequenos e médios hotéis, aponta carência de informações gerenciais que vão desde a formação de custos até a própria rentabilidade do empreendimento.

O setor hoteleiro além de colaborar para a economia é importante na geração de empregos diretos e indiretos, pois com a vinda de turistas, toda a cidade ganha e com isso há um aumento na oferta de novos empregos.

Existe dificuldade quando fala-se em controle, ainda mais em empresas de pequeno porte onde geralmente o administrador é o próprio empresário. Essa ausência de informações ou conhecimento sobre a saúde da empresa prejudicam no crescimento da mesma. Pois a perda, o desperdício, e a falta de produtos indispensáveis para o dia a dia dificultaria o andamento e acarretaria em prejuízo. Tendo este problema como base, busca-se delimitar o tema para responder a seguinte questão desse trabalho: Quanto o Hotel precisa arrecadar para cobrir suas obrigações, qual a sua Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio Financeiro e Alavancagem Financeira?

2. Fundamentação teórica

Neste capítulo foram abordados os principais estudos que contribuem junto ao controle gerencial e financeiro em um hotel. Para assim, proporcionar uma melhor compreensão dos fatos correntes neste trabalho.

Serão evidenciados os estudos que auxiliam o gestor para ter um melhor conhecimento e conseqüentemente uma melhor administração. No presente trabalho foi dado um maior enfoque à Contabilidade Gerencial, suas teorias e aplicabilidades na empresa. Também foi destacada a contabilidade de custos e suas várias vertentes que a seguem.

2.1 Contabilidade Gerencial

Fundamental para a gestão de negócio, a contabilidade gerencial é uma ferramenta que oferece o melhor desempenho nas tomadas de decisões dentro de uma empresa. Em um sentido mais conciso, ela se destina unicamente para a administração da companhia, procurando assim designar informações que se adéquem de maneira apropriada e efetiva no modelo decisório do administrador.

As informações geradas pela contabilidade gerencial são muito eficazes, pois ajudam os administradores a tomarem decisões à cerca de planejamento, vendas, produção e outros. Os gestores das empresas precisam de informações sobre os seus custos, para que seus produtos possam corresponder frente ao mercado no que diz respeito a qualidade e custo benefício.(IUDÍCIBUS, MARTINS, GELBCKE, 2003).

Os gestores de empresas devem se apropriar dessas informações geradas pela contabilidade, pois certamente é um fator de competitividade com seus concorrentes. A tomada de decisões com base em fatos reais e dentro de uma técnica comprobatóriamente eficaz, pode fornecer a melhor decisão e de que esta será portadora de solução e não de fracasso .

A utilização da Contabilidade gerencial dá maior segurança ao gestor pois “O seu ponto fundamental é o uso de informações contábeis para a administração, já que os dados contidos em seus relatórios propiciam fortes influências no planejamento estratégico empresarial.” (RICARDINO, 2005).

Com os relatórios atualizados em mãos, o gestor tendo maior conhecimento sobre a situação contábil e conseqüentemente financeira da empresa, terá maior facilidade para administrar, tomar decisões e formar estratégias.

Sendo assim, a inserção do conceito de contabilidade gerencial dentro de uma empresa é de suma importância. Uma vez que, é na contabilidade gerencial que está a essência para o sucesso de uma boa gestão, pois nela estão englobados os principais conteúdos necessários para que a saúde da empresa seja revigorante.

2.1.1 Contabilidade gerencial como ferramenta estratégica

Na atualidade tudo o que envolve o ramo empresarial se encontra numa grande competitividade, onde os que têm as melhores ferramentas e os profissionais mais bem capacitados certamente levam vantagem. Para tanto, é imprescindível a formação de uma estratégia que tenha grande chance de ser realizada com sucesso, dando um maior grau de segurança para a empresa.

Segundo Oliveira (2002, p. 98) independente do estado da economia do país, desenvolvida, em desenvolvimento ou subdesenvolvida. A análise e o acompanhamento do ambiente empresarial são necessários para a sobrevivência da empresa.

Com isso constata-se que a contabilidade não é somente um fator de averiguação da empresa, mas é indispensável para a estabilidade no mercado e na sua autoria como um negócio lucrativo que precisa de análise e estratégias. Nesse contexto, a gestão das empresas

necessitam de instrumentos que lhes possibilitem além de sobreviver, crescer sob pena de acabar com as dificuldades enfrentadas, ganhando atributos na administração e na estratégia empresarial.

A estratégia empresarial nada mais é que um conjunto de regras e idéias a serem seguidas por determinada empresa, com o intuito de adquirir vantagem no mercado. E com a elaboração dos relatórios gerenciais, os responsáveis pela empresa deverão formular uma estratégia de mercado para que a mesma ganhe cada vez mais espaço.

Dessa forma, a estratégia se origina de uma junção de experiências, estudos, análises e conhecimentos próprios dos estrategistas. Estas são pessoas diretamente envolvidas com os recursos e as informações da empresa, estão constantemente ligadas a organização e aos setores de serviços, porém, tal atenção ainda não é o suficiente para a complexibilidade da estratégia correta.

Porter e Montgomery (1998) deduzem que estratégia tem a ver com aprendizagem de toda a organização. A aprendizagem organizacional consiste em ter os recursos humanos atentos, com conhecimento e experiência acumulada, de modo que possam aproveitar oportunidades, otimizar as forças, minimizar as fraquezas e as ameaças.

Assim, a empresa adquire estabilidade, e novos rumos para investimentos, conseguirá cumprir metas, e terá um melhor desenvolvimento. Entretanto deve-se prestar atenção ao planejamento, uma das funções da administração, ele se torna fundamental para que a empresa estabeleça as metas de forma qualificada. Além de conduzir as idéias que irão dar controle aos recursos de forma a atingir os objetivos antes estipuladas pelo planejamento.

2.2 Contabilidade de Custos

Dentre as muitas funções da contabilidade de custos, a principal é obter todo tipo de informação para os diferentes níveis gerenciais de uma empresa. Ela coleta dados internos e também, trabalha junto aos externos. Tem o total controle sobre as operações da empresa, e é um dos principais fatores que auxilia na tomada de decisão.

Para Dutra (2003, p. 156) “Custo é a parcela do gasto utilizada diretamente pela produção. É a soma de todos os valores agregados ao bem desde o início até o final do processo de transformação, e que será usado como base na formação do preço de comercialização.” São exemplos de custos, a mão de obra da fábrica, depreciação de equipamentos da fábrica e matéria prima.

A contabilidade de custos se tornou muito importante em pequenas e médias empresas, uma vez que a forma de controle das mesmas necessita de mecanismos existentes nesta prática. Verifica-se então que em um hotel familiar, o qual consegue ter um controle de custos, suas idéias de melhoramento podem ter mais chance de obter êxito, mesmo que tal melhoria seja pequena.

Segundo Martins (2009):

Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre o administrador e Ativos e pessoas administradas, passou a contabilidade de custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho da nova missão da contabilidade, a gerencial.

Com a alta competitividade que nos deparamos hoje, o custo do produto ou serviço que a empresa trabalha pode sim ser considerada uma vantagem competitiva. Ao oferecer um preço mais acessível, a procura por aquele produto ou serviço será maior, mas é importante saber se aquele valor oferecido pela empresa cobre as obrigações que cabe a ela quitar.

2.2.1 Terminologia em contabilidade de custos

Para um melhor entendimento da contabilidade de custos, torna-se necessário apresentar algumas definições de termos comumente utilizados na contabilidade de custos. A seguir será definido cada um desses termos para melhor compreensão do tema abordado.

Gastos toda empresa possui inúmeros gastos. Em tudo o que se produz, fornece, há sempre um gasto, no Hotel podemos citar o salário dos funcionários. Estes valores devem sempre ter uma atenção especial por parte dos administradores.

Para Berti (2007, p. 67): “Gasto significa um sacrifício financeiro com que a entidade arca para obter bens ou serviços. São representados pela promessa de entrega de ativos. Normalmente dinheiro”.

Desembolso toda empresa depara-se constantemente com o desembolso, pois precisa adquirir novos produtos, pagar dívidas entre outras. O hotel precisa estar constantemente adquirindo novos produtos para fornecer um serviço de qualidade, o desembolso faz-se necessário.

Segundo Oliveira e Costa (1999, p. 15) definem desembolso como: “[...] a saída de dinheiro do caixa ou do banco. Os desembolsos ocorrem devido ao pagamento de uma compra a vista ou de uma obrigação adquirida anteriormente”

Investimentos para crescer a empresa precisa investir em todos os setores, pois o investimento nada mais é que um estímulo para o sucesso. Logicamente que deve-se saber onde, como e porque investir, pois um investimento mal feito pode custar caro à empresa.

“Investimento é o gasto para a aquisição de ativo, com a finalidade de obtenção de benefícios a curto, médio e longo prazo. Todo o custo é um investimento, mas nem todo investimento é um custo” (BERTI, 2007, p.98).

Custos o custo é a junção de tudo o que foi gasto em valores na formação do produto ou prestação de serviço. No momento da venda deve-se estipular um valor que cubra estes custos. Podemos demonstrar alguns custos correntes dentro da instituição, tais como depreciação de maquinários, salário de funcionários, manutenção e outros.

Custo pode ser entendido como “o valor em dinheiro, sacrificado para produtos e serviços que se espera que tragam um benefício atual ou futuro para a organização” (HANSEN; MOWEN, 2003, p. 61).

Despesas as despesas de uma forma geral dentro da empresa pode-se dizer que é um mal necessário. A despesa tem a finalidade de quitar pendências, como impostos, telefone dentre outros. Mas pode ter a finalidade de obtenção de renda como é o caso da propaganda. Hendriksen e Van Breda (1999, p.56) definem que “(...) as despesas constituem o uso ou consumo de bens e serviços no processo de obtenção de receitas. Diferentemente do que se pensa, despesa não é sinônimo de custo, sendo que este, está diretamente relacionado com o processo produtivo de bens ou serviços. Enquanto que despesa diz respeito, de uma forma geral, aos gastos com a manutenção das atividades da empresa.

Sendo assim, verifica-se que gasto com bens ou serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas é a melhor forma de conceituar tal terminologia.

Perdas é um gasto sem intenção de acontecer, mas decorre de ações externas ou das atividades produtivas comuns que ocorrem dentro da empresa.

“As perdas não mantem nenhuma relação com a operação da empresa e geralmente ocorrem de fatos não previstos. Exemplo: Material com prazo de validade vencido” (BERTI, 2007, p. 20).

2.2.2 Classificação dos custos

O processo classificatório dos custos é uma função difícil para as organizações o que demonstra sua relevância para os profissionais.

Existem algumas classificações que apesar da sua utilidade, dizem respeito única e exclusivamente aos interesses de um determinado tipo de entidade. Algumas dessas classificações integram importantes fases do ciclo operacional.

Com uma classificação dos custos correntes na empresa facilita e muito a gestão do administrador, até porque ele saberá qual a sua margem mínima auxiliando na formação de preço e conseqüentemente na tomada de decisão.

Custo fixo os custos fixos são aqueles que sempre existirão independentes da quantidade de produção ou da prestação de serviço. São aqueles valores que a empresa deverá cobrir ao final do período mesmo que não haja produção, venda ou prestação de serviço.

Fulgencio (2007, p 184) define custo fixo como “[...] aquele que independe da venda ou dos serviços prestados, devendo ser absorvido no resultado da empresa. Gasto que se opera sempre dentro das mesmas medidas, independentemente do volume da produção.”

No caso de um hotel de pequeno porte, o qual está sendo aplicado o estudo. Os custos fixos seriam voltados mais para os salários dos funcionários, uma vez que estes recebam seu salário fixo, ou seja, sem nenhuma bonificação. Alguns impostos como IPTU, honorário do contador, etc.

Custo Variável de uma forma geral, podemos dizer que o custeio variável está constantemente presente em todas as empresas de diversos ramos, pois são custos que mudam de acordo com a produção ou a quantidade de trabalho que a empresa venha a fornecer.

Para Carvalho (2009, p. 36): “Custo variável é a parcela do custo total que varia com o nível de produção. Quanto maior o volume do serviço prestado, maior o custo variável.”

Ou seja, são aqueles custos que terão seu valor atribuído conforme o volume de vendas. Por exemplo, em um hotel existem vários exemplos de custeio variável, um deles é o café da manhã. Os diferentes dias da semana fazem com que nem sempre todos os leitos disponíveis estejam locados. Suponhamos que 50% dos quartos estejam locados, a quantia de alimentos que serão servidos no café da manhã será para servir tal número de hóspedes. O que poderá não ocorrer no dia seguinte devido a oscilação da quantidade de clientes. Também o consumo de água, luz, material de limpeza, entre outros.

Custo Direto são aqueles que têm sua parcela inserida diretamente a cada unidade produzida ou serviço prestado. Na maioria das vezes são representados pela matéria prima ou pela mão-de-obra direta.

Para Rebelatto (2004, p. 115): “Custo direto é todo custo que pode ser associado a produtos ou serviços de uma forma quantificável. Nesse caso, o custo para se produzir um produto ou realizar um serviço poderá ser estabelecido por uma medida de consumo.”

O Custo Direto na prestação de serviços de um hotel está ligado diretamente ao custo do quarto que o hóspede irá pernoitar, a depreciação dos móveis contidos nos quartos e nos demais ambientes freqüentados pelos clientes, funcionários, etc.

“São os custos que podem ser apropriados diretamente aos produtos produzidos”, MARQUES (2008, p.21).

Custo Indireto não tem ligação direta com a fabricação ou prestação de tal serviço. Para identificar tal custo indireto incorrido no processo de formação do produto ou serviço, deve-

se minuciosamente ratear a depreciação, a manutenção, o seguro dentre outros critérios existentes.

Segundo Crepaldi (1998, p. 59) a definição para custo indireto é a seguinte: “São os que, para serem incorporados aos produtos, necessitam da utilização de algum critério de rateio.” Ou seja, de algum tipo de cálculo ou estimativa para serem apropriados em diferentes produtos. A exemplo disso tem-se o aluguel, iluminação e outros gastos.

O custo indireto em um primeiro momento parece inofensivo, mas um gestor que se preocupa em ter um relatório completo em mãos deve saber que estes custos embora muitas vezes despercebidos, ainda assim fazem parte de um processo de controle da empresa.

2.2.3 Custos para planejamento e decisão

Na busca da decisão correta originam-se pensamentos lógicos com intuição, não como algo sobrenatural e sim quanto a capacidade de adquirir experiência. O objetivo de julgar e tomar decisões se dá pelo simples fato da concorrência acirrada que qualquer empresa independente do ramo que se depara.

Mintzberg (2000, p. 56) destaca que:

O planejamento estratégico parece supor que os objetivos sejam decididos pela alta direção para toda a organização, que, por sua vez, origina o processo de formulação de estratégia. Os objetivos, então, descem em cascata na hierarquia estrutural, como mecanismos de motivação e controle.

O gestor tendo maior liberdade e um ambiente favorável a seu trabalho, contribui para o funcionamento da empresa. Pois informações apuradas em tempo hábil e com transparência, tem um alto valor competitivo.

2.3 Análise Custo, Volume e Lucro

Os gestores de empresas, independente do porte ou do que comercializam, deveriam adotar como uma ferramenta para um maior controle e uma melhor tomada de decisão, um plano operacional para que assim facilite sua administração.

Esse método destaca os pontos fortes e fracos, onde a empresa encontra maior dificuldade e em qual setor ela se destaca, e com isso, o trabalho a ser feito pelo administrador é corrigir os setores de pouca produtividade e investir naquilo que está dando certo.

Em uma empresa do ramo hoteleiro, onde várias são as prestações de serviços, a aplicação de um método de custeio é indispensável, uma vez que, com tantos setores a serem supervisionados, sem um auxílio seria praticamente impossível ter um total conhecimento do qual um gestor necessita para tomar as decisões que realmente necessita.

No conceito de Bornia (2002, p. 71) entende-se que:

Um conjunto de procedimentos, denominados análise custo-volume-lucro determina a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos. Na verdade, os fundamentos da análise custo-volume-lucro estão intimamente relacionados ao uso de sistemas de custo no auxílio à tomada de decisões de curto prazo, característica do custeio variável.

Estas tomadas de decisões de curto prazo são necessárias pela grande diversidade de produtos e serviços existentes no mercado. Onde a empresa que tenha maior conhecimento não só da própria empresa, mas também das variáveis, certamente sairá na frente quando o assunto é conquistar o público alvo.

3. Metodologia

Foram levantados os números que a empresa Hotel Burack alcançou nos quatro meses. Primeiramente o lucro bruto de cada mês em análise. Após isso, buscou-se todas os custos e despesas (fixas e variáveis), as quais deram maior clareza sobre alguns dados, como o total dos custos e despesas fixas e variáveis por quarto ao mês e ao dia.

O delineamento da pesquisa se caracteriza descritivo e exploratório. Quanto ao procedimento adotado foi optado pelo estudo de caso, uma vez que adotou-se uma única empresa, no caso o Hotel Burack.

Acerca dessas informações foram calculados os seguintes índices:

- a) Margem de Contribuição;
- b) Ponto de equilíbrio Financeiro
- c) Alavancagem Financeira.

Foi utilizado como valor do quarto o resultado de uma média entre três valores dos quais o Hotel oferece: R\$ 40,00, R\$ 50,00 e R\$ 60,00 respectivamente, estes valores são de quarto individual. Onde a média foi o valor de R\$ 50,00. Este valor será analisado nos índices acima destacados, tomando como base a receita bruta de cada período. Serão elaborados gráficos comparativos para melhor compreensão do presente trabalho.

4 Estudo de caso

A empresa em estudo é o Hotel Burack, uma empresa de pequeno porte situada na cidade de Prudentópolis-PR que está no mercado desde 2004. Um de seus diferenciais é que o atendimento é feito pelos familiares, oferecendo assim, um serviço de qualidade.

O serviço de atendimento é de 24 horas, e é feito exclusivamente por funcionários integrantes da família. A parte de limpeza em geral e café da manhã é responsabilidade de outras duas funcionárias.

O imóvel é constituído do térreo onde encontra-se a recepção, o salão de café da manhã, a cozinha, a lavanderia e o estacionamento. Superior a isso estão os 35 apartamentos divididos em 3 outros andares, e no terceiro encontra-se ainda o salão de reunião.

Muitas vezes a falta de ferramentas de auxílio prejudica e muito na administração, na formação de idéias e conseqüentemente na tomada de decisão. Portanto com a carência dessas informações é que houve o interesse da aplicabilidade do estudo em questão.

Serão destacados os índices referentes a Margem de Contribuição, Ponto de equilíbrio Financeiro e Alavancagem Financeira respectivamente.

Os índices foram calculados com a intenção de esclarecer e definir os valores que deverão ser alcançados para cobrir os custos e as despesas, obter lucro e ter maior facilidade e segurança ao estabelecer o preço do quarto.

Todos os índices foram submetidos a análise por meio de gráficos, facilitando o entendimento do leitor.

4.1 Margem de Contribuição

A Margem de contribuição é o valor em dinheiro que sobra do preço de venda de determinado produto, após retirar o valor de seus custos variáveis. Esta quantia é que cobrirá os custos fixos. (SANTOS, 2010, P.89)

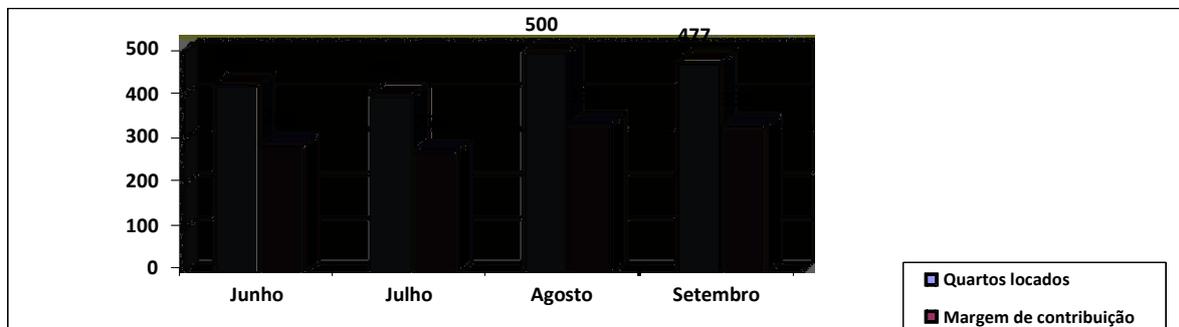
O cálculo da Margem de Contribuição foi efetuado conforme a fórmula a seguir para os quatro meses respectivamente.

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Receita} - (\text{Custos Variáveis} + \text{Despesas Variáveis})$$

Fonte: Marques (2010)

Quadro 01 – Fórmula da Margem de Contribuição

Após calcular o índice da Margem de Contribuição para os quatro meses será ilustrado o gráfico que demonstra a parcela que a MC ocupa dentro da receita dos respectivos meses.



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Gráfico 01 – Margem de Contribuição versus Quartos Locados por mês

Percebe-se que houve uma boa oscilação nos quatro meses. Onde a Margem de contribuição segue proporcional a sua receita, ou seja, em Agosto onde a locação de quartos foi maior, a margem de contribuição foi maior.

Em todos os meses o índice de Margem de Contribuição é muito bom, pois sobra bastante dinheiro após cobrir as despesas variáveis para que possa cobrir suas despesas fixas.

4.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro

O Ponto de equilíbrio financeiro é o momento em que despesas e lucro se igualam. É uma das informações mais importantes para a empresa. Pode ser verificado financeiramente ou em quantidade de venda. (RICARDINO, 2005, P.79), ambas as formas serão analisadas acerca da fórmula a seguir:

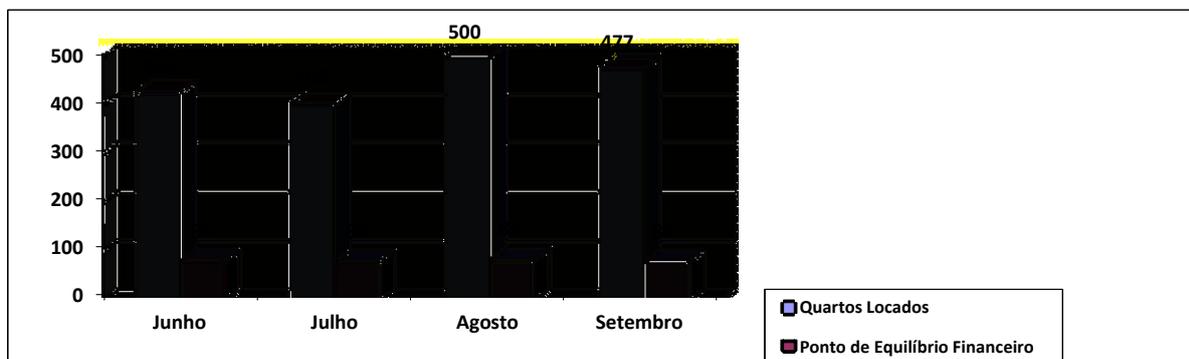
$$\text{PEf} = (\text{Gastos e despesas fixas} - \text{depreciações}) / \text{Margem de Contribuição}$$

Fonte: Marques (2010)

Quadro 02 – Fórmula do Ponto de Equilíbrio Financeiro

Percebe-se que dos gastos e despesas fixas são retirados as depreciações, pois é uma despesa que não é desembolsável pela empresa.

Para melhor esclarecimento acerca dos resultados alcançados o gráfico a seguir mostra detalhadamente qual é a parcela do Ponto de equilíbrio financeiro em quartos.



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Gráfico 02 – Ponto de Equilíbrio Financeiro versus Quartos Locados por mês

Percebe-se que por mais variável que seja o total da receita de cada mês, o índice de Ponto de Equilíbrio não sofre nenhuma variação considerável. A empresa precisa de poucos quartos para que atinja seu PEF.

Para fins de comprovação de resultado foi elaborada uma DRE, a mesma é ilustrada a seguir:

TABELA – 1 DRE Ponto de Equilíbrio Financeiro				
DRE	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
Receita	R\$ 4.072,58	R\$ 4.029,98	R\$ 4.201,96	R\$ 4.113,22
(-) Desp. Variáveis	R\$ 527,81	R\$ 485,21	R\$ 657,19	R\$ 568,45
Margem de Contrib.	R\$ 3.544,77	R\$ 3.544,77	R\$ 3.544,77	R\$ 3.544,77
(-) Custo Fixo	R\$ 3.544,77	R\$ 3.544,77	R\$ 3.544,77	R\$ 3.544,77
TOTAL	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Tabela 1 – 1 DRE Ponto de Equilíbrio Financeiro

A DRE foi elaborada com os valores encontrados no ponto de equilíbrio financeiro, após deduzir da receita os custos variáveis e os fixos o resultado da DRE resultou em zero. Comprovando que os valores encontrados no PEF estão corretos.

4.3 Alavancagem Financeira

Segundo Gitman (1997, p. 67) a Alavancagem Financeira “corresponde à relação entre capital próprio e créditos aplicados em uma operação financeira. É o uso de ativos ou recursos com encargos financeiros fixos, para aumentar os efeitos de variações do lucro antes de juros e imposto de renda sobre o lucro por ação.”

A fórmula a seguir define e será devidamente usada para encontrar o índice que define a Alavancagem Financeira dos respectivos meses.

$$\text{LAJIR} = Q \times (P - V) - F$$

Fonte: Marques (2010)

Quadro 03 – Fórmula da Alavancagem Financeira

A Alavancagem Financeira em outras palavras, significa o uso de dinheiro emprestado ou seja, dinheiro de terceiros. Alavancagem Financeira existe sempre que há despesas financeiras fixas, uma vez que elas não variam com o LAJIR da empresa.

5. Conclusão

Procurou-se implantar um controle gerencial e financeiro dentro da empresa, onde optou-se pelo método de custo, volume e lucro. Uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas em geral.

Após a aplicabilidade dos índices, percebe-se que os custos do Hotel Burack, tanto fixos quanto variáveis são relativamente baixos, destacando que seu lucro atinge a perspectiva da empresa que é de pelo menos 50% de retorno em cada um dos quatro meses de análise, porém a empresa sofre com uma grande ociosidade.

Foi possível destacar também, quantos quartos foram necessários para atingir a Margem de Contribuição, o Ponto de Equilíbrio Financeiro e qual foi sua Alavancagem Financeira de cada período respectivamente. Um dado importantíssimo para que a gestão da empresa tenha um melhor esclarecimento acerca dos números alcançados.

Foi analisado também, quanto a empresa precisaria arrecadar em valores para cobrir e atingir tais índices. Posteriormente, foi analisado quais meses obtiveram melhores resultados e as oscilações ocorridas nos períodos.

Após a aplicação de um controle gerencial, notou-se uma melhora radical na gestão da empresa, no controle e no conhecimento sobre os números aos quais a empresa opera. Pôde-se notar a facilidade que este estudo proporcionou ao Hotel Burack, uma vez que nenhum método parecido a este tinha sido adotado pela empresa ainda.

Referências

- BERTI, Anélio.** *Contabilidade e análise de custos*. 1 ed. Editora: Juruá, Curitiba, 2007.
- BORNIA, Antonio Cesar.** *Análise gerencial de custos em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARVALHO, Gueira de.** *Revista do serviço Público*: Vol. 2. São Paulo, Ed. Brass. 2009.
- CREPALDI, Silvio Aparecido.** *Contabilidade Gerencial: teoria e pratica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- DUTRA, René Gomes.** *Custos: uma abordagem prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FULGENCIO, Paulo Cesar.** *Glossário Vade Mecum: Administração Publica, Ciências Contábeis, Direito e Economia*. Rio de Janeiro: Mauad. 2007.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M.** *Gestão de custos: contabilidade e controle: Revista de periódicos da UEL*. Londrina: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de.** *Contabilidade gerencial*, 6º ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS Eliseu; GELBCKE Ernesto Rubens.** *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARQUES, Wagner Luiz.** *Gerenciamento Financeiro*. 1. Ed. Cianorte: Gráfica Veracruz, 2008.
- MARTINS, G. de A.** *Administração na prática. Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 27 n. 4, p.18-20, jul./set. 2009.
- MINTZBERG, Henry.** *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Ed. Bookman, 2000.
- MORETÃO, Fernanda Vieira.** *Controle dos Custos: uma vantagem competitiva no mercado*. Artigonal. Disponível em: <<http://www.artigonal.com>>. acesso em: 26 abril de 2010.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de.** *Metodologia Científica aplicada ao direito*: 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A.** *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Publicado na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis** <<http://www.abih.com.br>> Acesso em 05 de Abril de 2010.
- REBELATTO, Daisy.** *Projeto de investimento: Com estudo de caso completo na área de serviços*. Ed. Manole, Sao Paulo, 2004.
- RICARDINO, Álvaro.** *Contabilidade Gerencial e Societária: origens e desenvolvimento*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SANTOS, J. J.** *Análise de custos: Remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2010.