

MODELO DE AVALIAÇÃO E MEDIÇÃO DAS ATIVIDADES DOS HOTÉIS

EDNALDO DE SOUZA VILELA
EMÍLIO ARAUJO MENEZES
JOÃO R. VOLLERT JUNIOR

(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

Resumo

Atender às expectativas dos clientes é uma necessidade para as empresas, principalmente devido ao aumento da competitividade ao nível mundial, com os adventos da globalização da economia, da informática, aumentando o valor agregado dos processos. Este artigo apresenta uma análise das atividades de execução dos principais processos de prestação de serviços da área de hotelaria, com o intuito de conhecer seus custos, seu desempenho e produtividade, que em decorrência do aumento da competitividade gerada por mudanças políticas, econômicas e culturais, são obrigadas a aperfeiçoar os seus processos produtivos e agregar valor aos seus produtos e serviços. Foram utilizados entrevistas e questionários, como métodos de coletas de dados, para identificação das necessidades dos clientes (internos e externos) da empresa-alvo e de um método composto para estimação dos custos dos processos/atividades das empresas hoteleiras acoplados à suas medidas de desempenho (Sistema ABC- *Activity Based Costing e Custo Padrão*), possibilitando, assim, a identificação de áreas com oportunidades de melhorias, conhecimento de seus problemas, suas causas, e torná-los o ponto de partida do processo de aperfeiçoamento contínuo das atividades desses processos de forma a adequá-los às necessidades e expectativas dos clientes.

1. INTRODUÇÃO

Em Santa Catarina, no litoral, o setor hoteleiro enfrenta um desafio sempre presente: a sazonalidade com que ocorre a sua ocupação. Com a expressiva flutuação dessa variável ao longo do ano, as empresas deste setor defrontam-se com uma série de dificuldades de ordem administrativo-gerencial.

Neste setor, a aplicação de um sistema de custos é ainda restrita em função da sua complexidade, da amplitude de sua metodologia operacional e por deficiências de sistemáticas específicas. Os Sistemas tradicionais de apuração e controle de custos (sobretudo referentes à mão-de-obra) têm apresentado distorções relevantes no que concerne à apuração de seus custos indiretos.

2. O SETOR DE HOTELARIA

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços consiste das atividades de alojamento e alimentação, reparação, instalação e manutenção, serviços de higiene e estética pessoal, radiodifusão, televisão e diversões, corretagem e administração de imóveis e serviços auxiliares diversos (IBGE, 1985).

2.1 SERVIÇOS DE HOTELARIA

A hospedagem é a função básica de todo hotel, mas ela é ofertada em conjunto com uma gama de serviços adicionais, como lavanderia, restaurante, bar, etc., que visam proporcionar aos hóspedes uma estadia segura e confortável.

O cliente faz uma avaliação pessoal dos serviços de uma empresa de acordo com vários critérios pessoais, como, por exemplo, a velocidade no atendimento, competência, segurança, etc. Por isto é imprescindível para as empresas de serviços que seus funcionários que tratam diretamente com os clientes externos sejam qualificados para as funções que exercem, pois eles são os responsáveis pela empresa, lidam com a interação e transmitem ao cliente a imagem que valoriza a empresa.

2.2 GESTÃO HOTELEIRA E O SISTEMA DE CUSTEIO

A contabilidade é definida hoje como um sistema de informação e avaliação cujo objetivo maior é fornecer informações úteis a seus usuários, de forma a apoiá-los na tomada de decisões de natureza econômica e financeira ou na formação de suas avaliações (Player, 1997).

Um sistema de custo é composto por uma filosofia (princípio) de custeio e um método de alocação de custo adequado a esta filosofia de custeio e as estratégias administrativas da organização (Coral, 1996).

Um sistema de custeio pode apresentar três funções:

- **Avaliação do inventário**, função fiscal de um sistema de custeio, objetivando encontrar os custos dos produtos para avaliação dos estoques;
- **Controle operacional**, fornecimento de informações com vistas à melhoria do processo.
- **Custeio dos produtos**, facilita decisões sobre o projeto de produtos e decisões estratégicas sobre o processo de produção, preços e mix” (Gasparetto, 1999:41).

O Sistema de Custos aplicado para a hotelaria é conceituado como sendo uma técnica de apuração e análise dos custos incorridos no processo de produção ou prestação de serviços, e sua aplicabilidade poderá ser a análise por produto, serviço, setor, etc. (Zanella, 1993:11).

2.3 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS PRINCÍPIOS DE CUSTEIO

O custeio variável (direto) considera apenas os custos variáveis como custos dos produtos e lança os custos fixos como despesa do período, sem discutir os custos e as despesas fixas referentes às perdas (tudo que não agrega valor ao produto), obstruindo, assim, o processo de mediação das perdas, as ações para reduzi-las e, conseqüentemente, a melhoria contínua das atividades dos processos. Este princípio limita-se a apoiar decisões de curto prazo e baseia-se somente nos custos variáveis relacionados ao volume de produção, não levando em conta decisões estratégicas como criação e desativação de um produto ou linha de produto, que têm conseqüências no longo prazo, como também de comportamento de custos fixos, que diminuem muito e até desaparecem em um prazo mais longo, como, por exemplo, as depreciações.

O custeio por absorção integral, ou total, é o sistema aceito pela legislação para efeitos de avaliação de estoque, em que todos os custos fixos e variáveis do período são alocados aos produtos baseados no volume de produção, ou seja, efetua a alocação dos custos das perdas de produção aos produtos, dificultando, assim, na identificação de locais para melhorias potenciais no processo e de suas atividades e o controle eficiente dos desperdícios.

O custeio por absorção ideal também relaciona os custos fixos aos produtos, porém somente à utilização eficiente de seus recursos, ou seja, os custos fixos relacionados com a capacidade da empresa não utilizada (ociosa) ou ineficiente são lançados como perdas do período, isoladas ou não creditadas aos produtos. Essa separação é imprescindível para mensuração das perdas do processo (pois separa os custos das atividades que agregam valor aos produtos das atividades que não geram valor - perdas), sua quantificação e implementação do processo de redução contínua das perdas, na busca do aperfeiçoamento das atividades e dos processos empresariais.

A partir do exposto acima, fica evidente que o princípio adequado a ser utilizado neste trabalho de mensuração de custos do setor hoteleiro e na busca de oportunidades de melhorias de processo e redução de custos é o custeio por absorção ideal, devido ao tratamento dado às perdas do processo, isolando-as e oferecendo oportunidades de tratamento e aperfeiçoamento. O custeio por Absorção integral não efetua nenhum tratamento às perdas, lançando todos seus custos aos produtos e dificultando suas correções, e o custeio variável não discute os custos e despesas (e perdas) fixas, o que dificulta, também, a localização, correção e mediação das perdas e, conseqüentemente, o aperfeiçoamento do processo.

2.4 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS MÉTODOS DE CUSTEIO

O método de custeio-padrão é importante no tratamento da mão-de-obra e materiais diretos, pois, nesses casos, oferece suporte para o controle destes custos, através da separação das perdas encontradas, no levantamento das variações entre o custo-padrão pré-estabelecido anteriormente e os custos realmente incorridos – oferecendo, assim, condições para controle dos desperdícios e análise de suas causas. Entretanto, alocações de custos, análises dos custos indiretos de fabricação e as despesas de estrutura devem ser processadas por outros sistemas, pois o método de custo-padrão não oferece condições para executar estas atividades, devido à dificuldade de encontrar-se uma base física perfeita para relacioná-la a estes custos.

O método dos centros de custos (RKW) é o sistema de custos tradicional mais

utilizado pelas empresas hoteleiras brasileiras para execução de análise dos custos indiretos de produção, porém este método utiliza-se de base de rateio relacionado com o volume de produção como custos de mão-de-obra direta, deficientes aos ambientes modernos, pois os custos das despesas indiretas (despesas de estrutura e custos de transformação) nem sempre estão relacionados ao trabalho direto, distorcendo o resultado da alocação dos custos aos produtos. Como o método dos centros de custos também não trabalha com atividades, dificulta a diferenciação entre custos e perdas nos vários centros de custos responsáveis pelos seus gastos e, conseqüentemente, o melhoramento constante do processo produtivo.

Finalmente, o método ABC (custeio baseado em atividades) é o que mais se destaca. Partindo do princípio de que as atividades produtivas geram custos, os produtos consomem estas atividades e absorvem os custos por elas gerados (Nakagawa, 1994). Utiliza-se do princípio do custeio por absorção, não atribuindo os custos de capacidade ociosa aos produtos, oferecendo oportunidade de identificação e mediação das perdas, avaliação de suas atividades, proposta de melhorias e correções para aperfeiçoamento dos processos (Brimsom, 1996).

Devido ao crescimento da diversidade dos produtos, da mecanização e automação dos processos, o índice dos custos da mão de obra direta nos de transformação vem diminuindo, aumentando a arbitrariedade da utilização de bases de rateio com ênfase nestes custos e distorcendo sistematicamente os custos dos produtos. Por isso, o custeio baseado em atividades tem a vantagem de trabalhar com bases em medidas de consumo apropriadas a cada atividade, determinando os custos unitários dessas (*Cost Driver Rates*) e que poderão ser utilizados posteriormente como medida de desempenho (Bornia, 1995).

Devido ao exposto anteriormente, o sistema proposto neste trabalho seguiu o princípio de custeio por absorção e utilizou-se de uma combinação dos métodos do custo padrão para tratamento dos materiais diretos e matérias-primas, e do custeio baseado em atividades – ABC para análise dos custos indiretos fixos, medição das perdas e despesas de estrutura.

3. APLICAÇÃO PRÁTICA

A aplicação do modelo foi realizada em etapas distintas, que foram testadas a partir da aplicação de um caso real e seus resultados. O presente modelo foi aplicado em um dos hotéis localizados na orla marítima da região da Grande Florianópolis, Santa Catarina, com as características selecionadas de proximidade do mar, sazonalidade, diversidade na nacionalidade dos clientes, quantidade de funcionários, etc.

Para a definição do processo crítico de negócio (Ostrenga, 1992), foi realizada uma pesquisa de campo em forma de questionário, aplicado junto aos hóspedes do hotel escolhido, no intuito de colher as informações necessárias para a identificação da área na qual foi aplicado o modelo proposto.

Esta análise de dados demonstrou que 70% dos hóspedes entrevistados definiram como sendo de maior importância o rápido atendimento nos hotéis, resultando no direcionamento do trabalho voltado para a análise das atividades executadas na área recepção/hospedagem, principalmente os processos *check-in*, *walk-in* e *check-out*, essenciais na determinação do grau de competência da empresa prestadora de serviço (Foram

entrevistadas 100 pessoas, faixa etária de 18 a 45 anos, entre homens e mulheres, no período de alta temporada em Santa Catarina, cuja maioria eram argentinos e uruguaios). Após definidos os processos críticos de negócio, foi feito um mapeamento do processo destas atividades em nível macro, cujo objetivo principal foi identificar oportunidades de melhorias. A técnica utilizada para este mapeamento foi o fluxograma.

Os processos foram detalhados ao nível de atividades, para determinar o número de atividades envolvidas, o tempo de ciclo do processo, a análise da causa destas atividades, que foram obtidas a partir das entrevistas informais realizadas com o pessoal envolvido nos processos.

O mapeamento do processo da área de reservas foi incluso neste trabalho devido a sua importância como fornecedor do processo *check-in*, visto que sugestões de melhorias ao processo de reservas poderão proporcionar uma redução do tempo do processo de *check-in* e, conseqüentemente, uma redução dos custos dessa atividade.

- **Processo de walk-in:** a atividade hoteleira denominada *walk-in* representa o processo de atendimento ao hóspede que chega ao hotel, não tendo efetuado primeiramente uma reserva, porém com desejo de hospedar-se. O procedimento padrão desenvolvido pelos funcionários da empresa analisada envolve 13 atividades.
- **Processo check-in:** a atividade hoteleira denominada *check-in* representa o processo de atendimento ao hóspede que chega ao hotel com reserva efetuada anteriormente. O procedimento padrão desenvolvido pelos funcionários da empresa analisada envolve nove atividades (ver exemplo no anexo 1).
- **Processo de check-out:** a atividade hoteleira denominada *check-out* representa o processo de encerramento da diária do hóspede no hotel, ou seja, o pagamento integral de sua estadia. O procedimento padrão desenvolvido pelos funcionários da empresa analisada envolve sete atividades.
- **Processo de Reserva:** a atividade hoteleira denominada Reservas constitui-se no processo de reservar um determinado período para que o cliente possa usufruir dos serviços de uma empresa hoteleira. O setor de reservas possui todas as informações necessárias sobre as disponibilidades habitacionais, condições de pagamento, características do hotel, etc., todos os atributos necessários para um perfeito entendimento Cliente X Empresa. O procedimento padrão desenvolvido pelos funcionários deste setor da empresa analisada envolve oito atividades.

3.1 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS ÀS ATIVIDADES

O custeamento das atividades *check-in*, *walk-in* e *check-out* objetiva possibilitar um melhor gerenciamento das atividades dos processos anteriormente citados e a identificação de áreas com oportunidades de aperfeiçoamento. O levantamento dos recursos utilizados nestas três atividades da área Recepção foi obtido após análise da estrutura de custos da empresa, utilizando-se das informações do livro diário da empresa, informações oriundas dos

encarregados do setor de reservas e recepção, os balancetes mensais e a demonstração do resultado do exercício da empresa, reunindo os itens descritos no **quadro 1** abaixo.

Quadro 1 - Descrição dos Gastos com Recursos Consumidos nas Atividades

Recursos	Descrição
Salários e ordenados + provisões, programa de alimentação do trabalhador e vale-transporte	Gastos com empregados referentes a salário, horas-extras, adicionais, auxílio-doença, licenças, provisões de férias e 13º salário, e com o programa de alimentação do trabalhador e vale-transporte.
Encargos sobre salários e ordenados	Gastos com encargos tais como INSS e FGTS sobre salários e provisões de férias e 13º salário.
Material de expediente	Gastos com material de escritório em geral.
Comunicações	Gastos com telefones, fax, correios, malotes, etc.
Depreciação	Registro dos desgastes dos bens utilizados na área analisada.
Energia elétrica	Gastos referentes ao consumo de energia elétrica do setor de recepção/hospedagem.
Conservação e Manutenção	Gastos com consertos, manutenção industrial, revisão, reparos/material de conservação e pintura.
Limpeza	Gastos c/ material de higiene e limpeza.

A conta de depreciação reuniu depreciação de todos os bens móveis e imóveis utilizados na área utilizada, reunindo os itens descritos na **tabela 1**:

Tabela 1 - Depreciação dos Bens da Empresa

Quantidade	Valor	a. a.	P/ mês	HORA	Minutos
Balcão de atendimento (1)	2.300,00	230,00	19,17	0,03	0,0004
Microcomputador (2)	800 x 2 = 1.600,00	160,00	13,33	0,02	0,0003
Impressora (2)	250 x 2 = 500,00	50,00	4,17	0,01	0,0001
Móveis escritório (1)	80,00	8,00	0,67	0,001	0,00002
Fichário (1)	68,00	6,80	0,57	0,001	0,00001
Telefone (2)	25 X 2 = 50,00	5,00	0,42	0,001	0,00001
Central telefônica (1)	4.095,00	409,50	34,13	0,05	0,001
Rádio (1)	576,00	57,60	4,80	0,01	0,0001
Calculadora (2)	16 x 2 = 32,00	3,20	0,27	0,0004	0,00001
Cadeira (3)	52 x 3 = 156,00	15,60	1,30	0,002	0,00003
Soft telefone (1)	98,00	9,80	0,82	0,001	0,00002
Prédio e instalação (1)	8.000,00	1.600,00	134,00	0,19	0,003
Sistema (1)	70.000,00	7.000,00	584,00	0,81	0,01
Total	87.555,00	9.555,50	796,29	1,11	0,02

Os direcionadores de recursos que mais se identificaram com os recursos levantados na empresa e na área analisada são apresentados no **quadro 2**, a seguir.

Quadro 2 – Direcionadores de Recursos Utilizados

Recursos	Direcionadores de Recursos
Salários e ordenados	Nº minutos e horas trabalhados
Encargos sociais	Nº minutos e horas trabalhados
Material expediente	Índice de utilização / taxa de consumo
Comunicação	Índice de utilização / taxa de consumo
Depreciação	Índice de utilização / taxa de consumo
Energia elétrica	Índice de utilização / taxa de consumo
Conservação e manutenção	Nº minutos / horas trabalhadas / índice de utilização
Limpeza	Nº minutos / horas trabalhadas / índice de utilização

Os recursos consumidos na área de recepção da empresa analisada foram alocados às atividades *check-in*, *walk-in* e *check-out*, utilizando-se dos direcionadores de recursos anteriormente apresentados e também dos determinantes que serão demonstrados na **tabela 2**, em minutos, porque as atividades analisadas são desenvolvidas e prestadas aos clientes normalmente em minutos.

Tabela 2: Identificação dos direcionadores de recursos e seus determinantes utilizados para o custeamento das atividades em bases mensais.

Direcionadores de custos	Tempo de execução das atividades (em minutos)		
	<i>Walk-in</i>	<i>Check-in</i>	<i>Check-out</i>
Nº de minutos trabalhados	16	13	20

Após o conhecimento dos recursos descritos no **quadro 1**, dos direcionadores de recursos apresentados no **quadro 2** e com base nos determinantes estabelecidos na **tabela 2**, foi apurado o consumo mensal de recursos da área recepção/hospedagem da empresa analisada e seus principais processos, como também os custos por hora trabalhada e minutos trabalhados que cada atividade consome e o custo total dos processos/atividades da área de recepção por minuto trabalhado, conforme mostrado nas tabelas 3 e 4 e quadros 3 e 4 abaixo:

Tabela 3 – Custos totais da área de recepção por hora trabalhada.

Recursos	Valores Mensais	Direcionadores de custos	Custos p/ hora trabalhada na área de recepção	Custo p/ minuto trabalhado dos processos Check-in Walk-in Check-out
Salários e ordenados	3.600,00	Nº horas	5,00	0,08
Encargos sociais	362,00	Nº horas	0,60	0,01
Material expediente	12,00	Índice de utilização	0,02	0,0003
Comunicações	90,00	Índice de utilização	0,13	0,002
Energia elétrica	24,00	KW/h	0,03	0,001
Manutenção e Conservação	18,00	Índice de utilização	0,03	0,0004
Limpeza	12,00	Índice de utilização	0,02	0,0003

Depreciação	820,80	Índice de utilização	1,11	0,02
Total	4.938,80		6,94	0,11

Tabela 4 – Custeamento Total dos Processos/Atividades da Área Recepção por Minuto Trabalhado

Recursos	<i>Walk-in</i>	<i>Check-in</i>	<i>Check-out</i>
Salários e ordenados	1,28	1,04	1,60
Encargos sociais	0,16	0,13	0,20
Material expediente	0,0048	0,0039	0,006
Comunicações	0,032	0,026	0,04
Energia elétrica	0,016	0,013	0,020
Manut. / Conservação	0,0064	0,0052	0,008
Limpeza	0,0048	0,0039	0,006
Depreciação	0,32	0,26	0,40
Total	R\$ 1,76	R\$ 1,43	R\$ 2,20

Quadro 3 - Resultado dos Custos Mensais

<i>Custo Mensal Total da Área Recepção/Hospedagem</i>	R\$ 4.938,80
<i>Custo Mensal p/ Hora da Área Trabalhada Recepção/Hospedagem</i>	R\$ 6,94

Quadro 4 - Custo dos Processos Totais por Minuto Trabalhado

<i>Check-in</i>	<i>Walk-in</i>	<i>Check-out</i>
R\$ 1,43	R\$ 1,76	R\$ 2,20

Após, então, levantou-se o tempo de conclusão desses processos, ou seja, o tempo mínimo necessário para o cumprimento dos procedimentos-padrão de execução desses processos. É importante destacar que a definição do tempo de ciclo-padrão (índice-meta) foi estabelecida através de um *benchmarking* realizado nos dois melhores hotéis balneários estabelecidos em Santa Catarina, analisando-se seus índices-metas, grau de dificuldade de

realização de cada atividade, categoria de clientes, nível das instalações e quantidade de recursos investidos na área de recepção.

3.2 ANÁLISE DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS PROCESSOS

A análise de eficiência do processo é importante à medida que identifica os desvios ocorridos na prestação das atividades destes processos, a partir do conhecimento da variação encontrada entre o tempo padrão de execução destes processos definidos pelo *benchmarking* e sua comparação com o tempo despendido na execução destes processos pela empresa analisada, apresentados na **tabela 5**, a seguir:

Tabela 5 – Análise da eficiência do tempo de execução dos processos

Análise da variação do tempo de execução do ciclo do processo em minutos trabalhados	Atividades	Índice da Empresa	Índice-meta	Desvio
	Check-in	13 min	2 min	650%
	Walk-in	16 min	5 min	220%
	Check-out	20 min	8 min	250 %

A análise de eficiência efetuada demonstra que acontecem desvios nos três processos críticos da empresa, isto é, o processo *check-in* está sendo executado em um tempo 650% maior que o padrão; o processo *walk-in*, em um tempo 220% maior que o padrão; e o processo *check-out*, em um tempo 250% maior que o padrão.

A análise da eficácia dos processos é importante à medida que revela aos olhos dos analistas se as metas previamente estabelecidas pela empresa estão sendo alcançadas, isto é, se a empresa é capaz de oferecer seus serviços a um custo menor que a concorrência e de todo o mercado.

O conhecimento da medida de desempenho só é proporcionada através da análise de conformidade do custo de execução dos processos *check-in*, *walk-in* e *check-out* da empresa analisada, com o custo de execução destes mesmos processos da empresa onde se efetuou o *benchmarking*, do conhecimento dos desvios que eventualmente ocorreram, possibilitando, assim, identificar oportunidades de melhorias nos processos e a preparação de um plano de implementação de soluções. Assim, apresentamos a **tabela 6**, abaixo:

Tabela 6 – Análise da eficácia dos processos

Análise da variação do custo padrão de execução dos processos	Atividades	Índice da Empresa	Índice- meta	Desvio
	<i>Check-in</i>	R\$ 1,43	R\$ 1,00	43%
	<i>Walk-in</i>	R\$ 1,76	R\$ 1,00	76%
	<i>Check-out</i>	R\$ 2,20	R\$ 1,20	80 %

A análise de eficácia dos processos demonstra que o processo *check-in* da empresa analisada apresentou um custo por minuto 43% maior que o padrão determinado no

benchmarking; o processo *walk-in* da empresa analisada apresentou um custo por minuto 76% maior que o padrão estabelecido; e o processo *check-out* da empresa analisada apresentou um custo 80% maior do que o padrão estabelecido no *benchmarking*.

Após o conhecimento dos desvios revelados nas análises de eficiência e eficácia dos processos da empresa analisada, possuem-se dados necessários para identificação dos problemas que afetam os processos críticos analisados e suas possíveis causas, efeitos, no intuito de estruturar-se um plano de implementação de soluções para eles, conforme é demonstrado no **quadro 5** abaixo. O objetivo deste plano de ação é coordenar as implementações de soluções para os problemas das atividades críticas, de acordo com a urgência que cada processo necessita para o aperfeiçoamento em seu desempenho.

Quadro 5: Análise para Identificação de Oportunidades de Aperfeiçoamento dos Processos Críticos Hoteleiros *Check-In, Walk-In e Check-Out*

PROBLEMA IDENTIFICADO: Demora no atendimento ao cliente devido ao desconhecimento do sistema computacional do hotel, dificultando o acesso a certas informações.

Causa → Falta de treinamento específico sobre as características e manuseio do Sistema computacional da empresa.

Efeito → Cliente insatisfeito e Demora no atendimento.

Soluções → Providenciar um treinamento específico aos funcionários sobre Manuseio e características do sistema computacional do hotel.

Como a providência para este problema será tomada?

Requisitando o pessoal que presta o serviço de suporte técnico do sistema hoteleiro para prestar treinamento.

Quem será o responsável pela implementação?

O chefe da recepção.

Quando será implementado?

Após o término da alta temporada 1999/2000.

4. CONCLUSÃO

Após a abertura do mercado brasileiro, grandes conglomerados turísticos internacionais começaram a demonstrar interesse em estabelecer-se em nossa pátria, oferecendo bens e serviços de alta qualidade e baixos custos, como a rede Meliá, ACCOR, que foi o ponto de partida para que as empresas catarinenses comesçassem a se preocupar com o nível de qualidade dos seus serviços, os custos dos processos e a maximização dos recursos investidos na operacionalidade da empresa.

Neste trabalho, os dados coletados da área de recepção da empresa hoteleira alvo foram suficientes para compreender e analisar a dinâmica dos custos dos seus três processos críticos: *check-in*, *walk-in* e *check-out*, como também o conhecimento detalhado do fluxo de cada processo, seus cinco elementos (fornecedores, insumos, processos/atividades, produtos/serviços e clientes), possibilitando, assim, a identificação de áreas com oportunidades de melhorias, atividades que não agregavam valor aos processos, seus efeitos,

suas causas, no intuito de implementar-se um plano de ação de soluções de melhorias para estas atividades e, conseqüentemente, aumentar o nível de competitividade da empresa.

Neste trabalho, os objetivos foram plenamente alcançados, de:

- Coletar informações relevantes dos clientes de forma a auxiliar na identificação de quais processos necessitam de melhorias;
- Reunir as técnicas mais adequadas de custeio acopladas a indicadores de desempenho e possibilitar a identificação de desvios nos processos críticos e de suas causas;
- Implementar um plano de ação das melhorias utilizando as sugestões propostas pelos clientes aos processos analisados de acordo com o grau de urgência que cada um necessita e, assim, contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados e aumentar a credibilidade gerencial da empresa alvo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo dos serviços Brasil e unidades da Federação. Censos econômicos. Brasil: IBGE, 1985.

PLAYER, Steve, KEYS, David, LACERDA, Roberto. **ABM: Lições do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.

GASPARETTO, Valdirene. **Uma discussão sobre a seleção de direcionadores de custos na implantação do custeio baseado em atividades**. Florianópolis, 1999, 150p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

CORAL, Elisa. **Avaliação e gerenciamento dos custos da não-qualidade**. Florianópolis, 1996, 175p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Administração de custos em hotelaria**. Caxias do Sul: Educ, 1993.

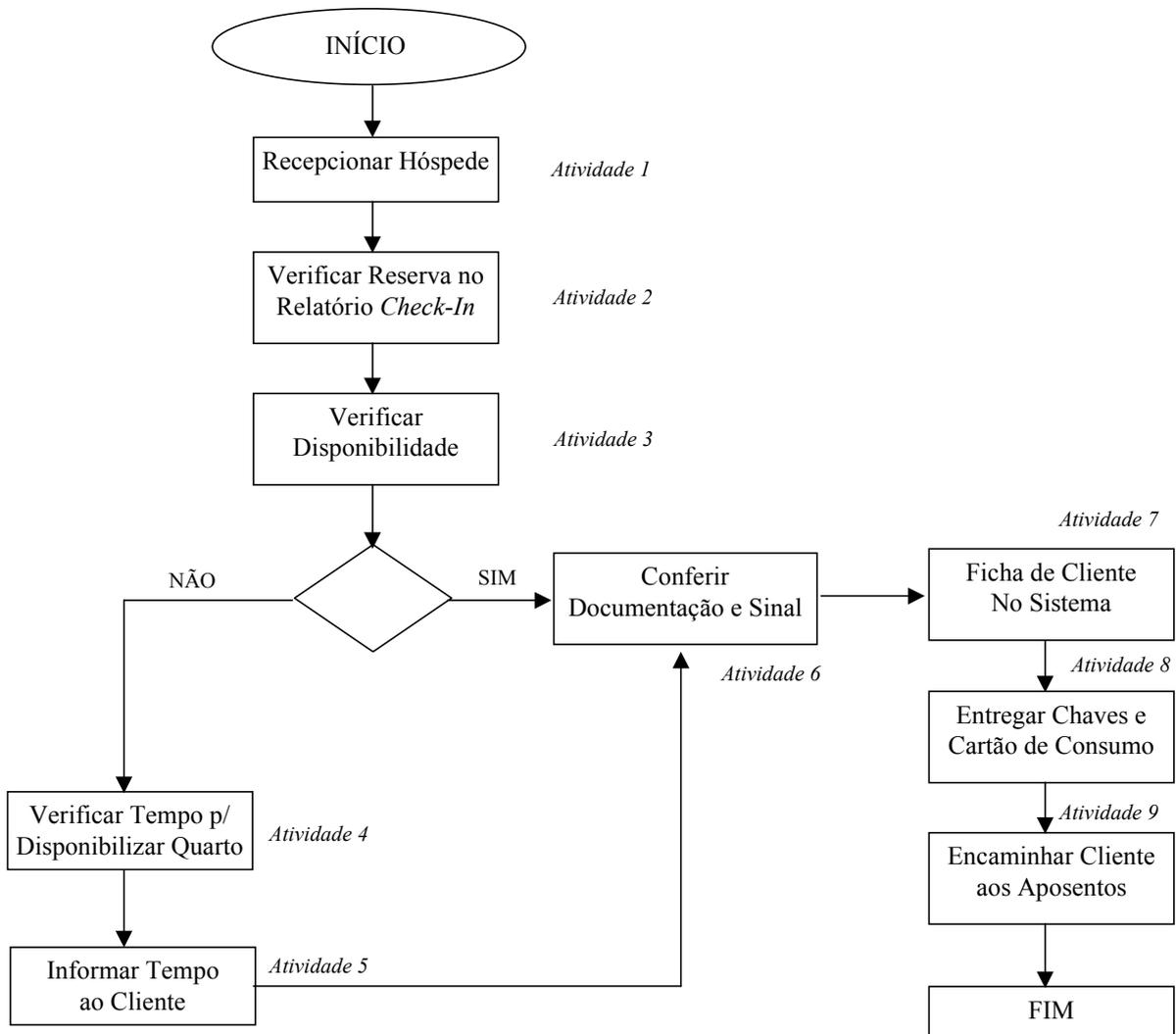
BORNIA, Antonio Cezar. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. Florianópolis, 1995, 125p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

OSTRENGA, Michael R., OZAN, Terence R. , HARWOOD, Marcos D. et al.. **Guia da Ernest & Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

Anexo –1: Mapeamento do processo check-in envolvendo nove atividades



Editoração eletrônica / Revisão da Língua Portuguesa:
BRUHMER CESAR FORONE CANONICE.