

Controladoria e Auditoria



Introdução à Auditoria Interna e Controladoria

Auditoria

Auditoria é um exame cuidadoso e sistemático das atividades desenvolvidas em determinada empresa, cujo objetivo é averiguar se elas estão de acordo com as planejadas e/ou estabelecidas previamente, se foram implementadas com eficácia e adequadas (em conformidade) à consecução dos objetivos.

As auditorias podem ser classificadas em: auditoria externa e auditoria interna.

Achados de auditoria

É toda prova obtida pelo auditor, com a aplicação dos procedimentos de auditoria, para avaliar se os critérios estabelecidos estão sendo ou não atendidos. Ou seja, são fatos resultantes dos programas de auditoria que remetem a deficiências encontradas na entidade auditada.

Seus requisitos básicos são:

- mostrar a relevância do fato;
- ser respaldados nos papéis de trabalho;
- ser objetivos;
- amparar as conclusões e recomendações;
- ser convincentes a uma pessoa estranha ao processo.

Evidências de auditoria

É o conjunto de fatos não comprovados, suficientes, competentes e pertinentes e, por definição, mais consistentes que os achados, em função de determinadas características

suficiência: a evidência deve ser convincente às pessoas leigas, permitindo-as chegar às mesmas conclusões do auditor;

validade: deve dar credibilidade e suporte à conclusão do auditor;

relevância: deve ter relação com os objetivos da auditoria;

objetividade: deve ser objetiva e respaldar as conclusões do auditor de forma mais profunda do que a simples aparência.

A evidência de auditoria é classificada segundo os procedimentos que a originaram. Assim, temos:

Evidência física: obtida em decorrência de uma inspeção física ou observação direta de pessoas, bens ou transações. Normalmente é apresentada sob a forma de fotografias, gráficos, memorandos descritivos, mapas, amostras físicas etc.

Evidência documental: é aquela obtida dos exames de ofícios, contratos, documentos comprobatórios (notas fiscais, recibos, duplicatas quitadas, etc.) e das informações prestadas por pessoas de dentro e de fora da entidade auditada, sendo a evidência obtida de fontes externas adequadas é mais fidedigna que a obtida na própria organização sob auditoria.

Evidência testemunhal: é aquela decorrente da aplicação de entrevistas e questionários.

Evidência analítica: decorre da conferência de cálculos, comparações, correlações e análises feitas pelo auditor, dentre outras.

Alguns tipos de auditoria:

- ✓ Auditoria ambiental
- ✓ Auditoria de circulação
- ✓ Auditoria contábil
- ✓ Auditoria de demonstrações financeiras
- ✓ Auditoria fiscal
- ✓ Auditoria em segurança da informação
- ✓ Auditoria social
- ✓ Auditoria de prestação de contas
- ✓ Auditoria de riscos
- ✓ Auditoria de sistemas
- ✓ Auditoria governamental
- ✓ Auditoria de desempenho
- ✓ Auditoria operacional
- ✓ Auditoria financeira
- ✓ Auditoria tributária
- ✓ Auditoria trabalhista

Auditoria externa

Auditoria Externa é sinônimo de Auditoria Independente. A auditoria externa é um ramo da Auditoria Contábil. A Auditoria Contábil é uma área da contabilidade que analisa as demonstrações contábeis. A auditoria contábil pode ser interna ou externa. A auditoria interna constitui num conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, a adequação e a eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da entidade. A auditoria externa é o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a adequação das demonstrações contábeis, apontando se estas representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante os princípios fundamentais da contabilidade e as normas brasileiras de contabilidade.

Conforme a Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, em artigo 26 caput define que "somente as empresas de auditoria contábil ou auditores contábeis independentes, registrados na Comissão de Valores Mobiliários poderão auditar, para os efeitos desta Lei, as demonstrações financeiras de companhias abertas e das instituições, sociedades ou empresas que integram o sistema de distribuição e intermediação de valores mobiliários." O parágrafo 1º do artigo 26 da referida Lei determina que a "Comissão de Valores Mobiliários estabelecerá as condições para o registro e o seu procedimento, e definirá os casos em que poderá ser recusado, suspenso ou cancelado." Conforme o parágrafo segundo do referido diploma legal, "as empresas de auditoria contábil ou auditores contábeis independentes responderão, civilmente, pelos prejuízos que causarem a terceiros em virtude de culpa ou dolo no exercício das funções previstas neste artigo." O parágrafo terceiro do artigo 26 diz que: "Sem prejuízo do disposto no parágrafo precedente, as empresas de auditoria contábil ou os auditores contábeis independentes responderão administrativamente, perante o Banco Central do Brasil, pelos atos praticados ou omissões em que houverem incorrido no desempenho das atividades de auditoria de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil."

Conforme a Lei 6.404/1976, a auditoria das demonstrações contábeis de sociedades anônimas é obrigatória para as instituições financeiras, empresas que negociam ações no mercado de capitais e empresas de grande porte. O parágrafo 5º do artigo 163 da Lei 6.404/1976 determina que "se a companhia não tiver auditores independentes, o conselho fiscal poderá, para melhor desempenho das suas funções, escolher contador ou firma de auditoria e fixar-lhes os honorários, dentro de níveis razoáveis, vigentes na praça e compatíveis com a dimensão econômica da companhia, os quais serão pagos por esta."

Auditoria Externa x Controle Externo

Não se deve confundir Auditoria Externa com Controle Externo. O Controle Externo é a fiscalização exercida pelo Congresso Nacional sobre os atos e atividades da administração pública, para que tais atos e atividades não se desviem das normas preestabelecidas. Esse controle abarca a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas. Trata-se de controle político por excelência das atividades do Estado, exercido pelo Poder Legislativo, destinando-se a comprovar a probidade dos atos da administração, a regularidade dos gastos públicos e do emprego de bens, valores e dinheiros públicos e a fiel execução da lei orçamentária. No Brasil, o controle externo exercido pelo Poder Legislativo conta com o auxílio pelo Tribunal de Contas da União.

O Tribunal de Contas é o órgão responsável pela fiscalização dos gastos públicos (controle externo) no Brasil. No âmbito federal, a responsabilidade é do Tribunal de Contas da União (TCU) e nos âmbitos municipal e estadual, na maioria dos casos, a responsabilidade é dos Tribunais de Contas dos estados (TCE's). Há exceções em relação aos estados e municípios, pois em alguns estados existe um TCE e também um Tribunal de Contas do Município (TCM), responsável pela fiscalização da capital, ou dos Municípios (TCM), responsável pela fiscalização de todas as cidades do estado. Os Tribunais de Contas analisam, portanto, de acordo com as suas áreas de atuação, as contas dos órgãos públicos. A fiscalização realizada pelo Tribunal é chamada de controle externo. Cabe ao Poder Legislativo (Senado e Câmara dos Deputados, Assembleias Legislativas e Câmaras de Vereadores) exercer esse controle junto aos Poderes Executivo (Governos Federal, Estaduais e Prefeituras Municipais) e Judiciário (Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunais Regionais Federais, Eleitorais, Tribunais de Justiça dos Estados).

Assim, o Tribunal de Contas é um órgão autônomo, que auxilia o Poder Legislativo a exercer o controle externo, fiscalizando os gastos dos Poderes Executivo, Judiciário e do próprio Legislativo. Além de estar sujeito ao controle externo, cada Poder tem a responsabilidade de manter um sistema de controle interno. E, por sua vez, apesar de ser um tribunal, o Tribunal de Contas não faz parte do Poder Judiciário.

Para aumentar a capacidade de o Congresso exercer esse Controle, a Constituição Federal criou o TCU e estabeleceu as competências que estão dispostas no seu art. 71. Além disso, existem outras atribuições previstas na Lei de Responsabilidade Fiscal, na Lei de Licitações e Contratos e na Lei de Diretrizes Orçamentárias. Adicionalmente, o TCU atende a solicitações

específicas do Congresso Nacional, como, por exemplo, pronunciar-se conclusivamente sobre indícios de despesas não autorizadas, em razão de solicitação de Comissão Mista de Senadores e Deputados.

Auditoria Interna

Auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de garantia e consultoria, concebida para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela ajuda uma organização a atingir seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança. Esta definição é mundialmente reconhecida e aceita, sendo divulgada pelo Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors - IIA), representado no Brasil pelo IIA Brasil.

A atividade de auditoria interna geralmente é desempenhada por departamento de uma entidade incumbido pela direção de efetuar verificações necessárias e de avaliar os sistemas e procedimentos da entidade, com vista a minimizar as probabilidades de fraudes, erros ou práticas ineficazes. A auditoria interna deve ser independente no seio da organização e reportar diretamente à direção. (in Glossário dos Termos Comuns das Instituições Supremas de Controle da CPLP).

Os principais objetivos de um auditor interno são:

verificar a existência, a suficiência e a aplicação dos controles internos, bem como contribuir para o seu aperfeiçoamento;

verificar se as normas internas estão sendo seguidas;

verificar a necessidade de melhoramento das normas internas vigentes;

avaliar a necessidade de novas normas internas.

Podemos conceituar auditoria interna como um controle gerencial que funciona por meio de medição e avaliação da eficiência e eficácia de outros controles. Deve ser entendida como uma atividade de assessoramento à administração quanto ao desempenho das atribuições definidas para cada área da empresa, mediante as diretrizes políticas e objetivos por aquela determinados.

A auditoria interna cumpre um papel fundamental na empresa: subsidia o administrador com dados e informações tecnicamente elaborados, relativos às atividades para cujo acompanhamento e supervisão que este não tem condições de realizar; e ela o faz mediante o exame da:

- a) adequação e eficácia dos controles;
- b) integridade e confiabilidade das informações e registros;
- c) integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos, e da sua efetiva aplicação pela empresa;
- d) eficiência, eficácia e economicidade do desempenho e da utilização dos recursos; dos procedimentos e métodos para salvaguarda dos ativos e a comprovação de sua existência, assim como a exatidão dos ativos e passivos; e
- e) compatibilidade das operações e programas com os objetivos, planos e meios de execução estabelecidos.

Não deve haver limitação, no âmbito da empresa, para atuação da auditoria interna. O auditor interno deve ter acesso a todas as áreas e informações, terreno no qual e para o qual desenvolverá seu trabalho. Naquelas áreas cuja tecnologia desconhece, no todo ou em parte, deve ele assessorar-se de profissionais habilitados, a fim de entender o processo, para poder avaliá-lo e julgá-lo, possibilitando, assim, que seu relatório seja emitido corretamente. Podemos exemplificar esta condição com referência a um trabalho desenvolvido numa área de Produção.

Neste caso, o auditor interno se assessorará de um engenheiro, qualificado tecnicamente para, quando solicitado e autorizado pela Diretoria, julgar determinada operação ou opinar sobre ela.

Deve, ainda, prestar total apoio ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal da entidade, bem como, se em empresa estatal, coordenar e controlar o atendimento ao Tribunal de Contas e aos órgãos de Controle Interno.

Os sistemas de controle não se limitam às áreas contábil e financeira, mas englobam os planos da organização e todos os métodos usados para proteger seus ativos, verificar a exatidão e fidedignidade de suas informações contábeis, financeiras, administrativas e operacionais, e promover a eficiência e eficácia operacional, bem como estimular a observância de normas e diretrizes da administração, inclusive no âmbito das empresas controladas e coligadas.

A função básica da auditoria interna, de assegurar o sistema de controle interno eficaz, não desobriga os executivos das responsabilidades de verificação e controle nos seus respectivos setores.

Normas Brasileiras de Auditoria Interna

Em 24 de março de 1995, o Conselho Federal de Contabilidade emitiu a Resolução 780, definindo: as Normas Brasileiras de Contabilidade Relativas à Auditoria Interna (NBC T 12), divididas em:

- a) Conceituação e Disposições Gerais;
- b) Normas de Execução dos Trabalhos; e
- c) Normas Relativas ao Relatório do Auditor Interno;

E as Normas Profissionais do Auditor Interno (NBC P 3), divididas em:

- a) Competência Técnico-Profissional;
- b) Autonomia Profissional;
- c) Responsabilidade do Auditor Interno na Execução dos Trabalhos;
- d) Relacionamento com Profissionais de Outras Áreas;
- e) Sigilo; e
- f) Cooperação com o Auditor Independente.

As citadas Normas do CFC são de cumprimento obrigatório pelos Contadores que exercem a função de auditor interno.

Não conformidades são, nas palavras da própria ISO 9000:2015, o não atendimento de um requisito pré-estabelecido. Esses requisitos podem variar entre fatores externos (Como as normas ISO ou os produtos fornecidos por um fornecedor) e fatores internos (Como os processos e procedimentos da empresa).

Suponhamos que a empresa tenha optado por manter um procedimento de testes para formalizar e padronizar o processo de checagem. Se nesse processo estiver determinado que TODOS os produtos que saem da linha de montagem devem ser testados (100%), isso é um requisito estabelecido pela empresa e terá de ser cumprido.

Talvez seja, e provavelmente é, um tanto exagerado verificar todas as peças que saem da linha de produção, porém o importante é entender que esse é um requisito da empresa e que, por isso deve ser executado. Caso perceba-se que isso não é necessário, que está na verdade prejudicando a execução, é preciso atualizar o o processo, melhorando-o.

Melhoria Contínua

Os Sistemas de Gestão contam com várias ferramentas que podem ser usadas para gerenciar não conformidades e melhorias de processos. Por meio de uma gestão eficaz, podemos criar estratégias que evitem sua reincidência, gerando vantagem competitiva para a organização e apontando caminhos para a melhoria contínua, a redução de NCs e de defeitos.

Na gestão das não conformidades, também é possível identificar pontos de melhoria que podem aperfeiçoar os processos ou métodos de trabalho. visando a melhoria continua. A melhoria contínua consiste na contínua busca por perfeição, indo além, inclusive, dos próprios conceitos de qualidade, que pode ser entendida como “sempre fazer corretamente o trabalho, com o objetivo satisfazer os clientes internos e externos”.

Controladoria e Auditoria em Hotelaria

Hotelaria é uma faculdade das ciências humanas que abrange o âmbito das práticas e teorias acerca dos conhecimentos que tangem a administração de hotéis e eventos além de novos gêneros de hospedarias. Estando intimamente ligado com a faculdade de turismologia.

A hotelaria tem como finalidade atuar nas áreas de hospedagem, alimentação, segurança, entretenimento e outras atividades relacionadas com o bem-estar dos hóspedes. A hotelaria também possui seu cunho administrativo e empreendedor.

Tipos de hospedaria:

Albergue

Camping

Hotel

Hostel

Motel

Pousada

Resort

Atividades da controladoria

A primeira atividade a ser desenvolvida pela controladoria refere-se à estipulação de parâmetros ou padrões de controle, que são definidos como as referências em relação às quais o desempenho da organização será comparado.

Os parâmetros de controle dividem-se em:

Quanto a forma:

Unitários;

Intervalares;

Quanto a origem:

Internos;

Externos;

Controladoria

A controladoria é uma área da Ciência Contábil, correspondendo ao atual estágio evolutivo da contabilidade. A Ciência contábil é a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, controle e registro de atos e fatos da administração econômica. A contabilidade objetiva controlar e otimizar o patrimônio das entidades (pessoas físicas e jurídicas). A controladoria cuida do

patrimônio empresarial por meio da identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre os eventos econômicos. A controladoria, portanto, pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento de seu campo de atuação, e esse alargamento do campo de ação da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada sistematicamente pela denominação de controladoria.

Apesar de ser um campo da contabilidade, a controladoria possui estreita relação com a administração. Devido a esse fato, ela pode ser dividida didaticamente em controladoria administrativa e controladoria contábil, mas na prática profissional isso não é muito comum pois ambas as partes costumam ficar sob a égide de um único gestor (controller ou controlador). Ainda do ponto de vista contábil, em função desse relacionamento estreito com a Administração, a controladoria pode ser considerada como pertencente ao ramo especializado da contabilidade gerencial.

Controladoria é uma carreira atraente e potencialmente lucrativa para contadores e aspirantes a estudantes de contabilidade. O controller analisa e desenvolve informações financeiras, distinguindo-se dos contadores tradicionais por sua abordagem voltada para o futuro; Contadores tradicionais, em geral, são focados apenas no desempenho financeiro passado.

O encarregado pela área de controladoria em uma empresa é chamado de controller ou controlador. Tal área é considerado um órgão de staff, ou seja, de assessoria e consultoria, fora da pirâmide hierárquica da organização.

O controlador é mais do que apenas um contador. O controller é o analisador, intérprete e divulgador de informações econômico-financeiras para todas as partes interessadas. Atua principalmente no planejamento, contabilidade e relatórios gerenciais. O controller é muitas vezes a liderança orçamentária, o historiador da empresa e o tradutor de números para não contadores e financistas ... tudo isso ao mesmo tempo. A posição do Controller é fundamental nas empresa - o que significa que é uma posição que não pode ser perfeitamente personalizada para atender ao seu gosto. Haverá ocasiões em que a precisão é sacrificada pela oportunidade, e o pensamento de generalista é considerado mais eficiente do que o pensamento orientado por detalhes.

O controller é mais do que apenas um supervisor dos departamentos contábeis e financeiros. Os controllers também devem orientar os líderes da empresa, fornecendo as informações financeiras necessárias para desenvolver estratégias bem-sucedidas, o que significa que o controller precisa ser capaz de comunicar informações contábeis e finanças para profissionais não-contadores. Ser responsável por todas as transações e contas exige que o controller não só entenda em profundidade da contabilidade e os outros departamentos da empresa, mas também ser capaz de construir

relacionamentos a fim de se comunicar eficazmente com eles (os demais departamentos ou áreas funcionais da entidade).

A controladoria se apoia num sistema de informações e numa visão multidisciplinar, sendo responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem melhores decisões. Por isso é que se exige dos profissionais da controladoria uma formação sólida e abrangente a cerca do processo de gestão organizacional.

Orçamento é a parte de um plano financeiro estratégico que compreende a previsão de receitas e despesas futuras para a administração de determinado exercício (período de tempo). Aplica-se tanto ao setor governamental quanto ao privado, pessoa jurídica ou física.

Orçamento empresarial tem como objetivo identificar os componentes do planejamento financeiro com a utilização de um sistema orçamentário, entendido como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa através da formalização do desempenho dessas funções administrativas gerais.

Um orçamento, em contabilidade e finanças, é a expressão das receitas e despesas de um indivíduo, organização ou governo relativamente a um período de execução (ou exercício) determinado, geralmente anual, mas que também pode ser mensal, trimestral, plurianual, etc. O orçamento deriva do processo de planejamento da gestão. A administração de qualquer entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, deve estabelecer objetivos e metas para um período determinado, materializados em um plano financeiro, isto é, contendo valores em moeda, para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

O estudo do orçamento, segundo alguns autores, remonta à década de 1920. Na verdade, a gestão organizacional vem tendo saltos de qualidade desde a Revolução Industrial no Século XIX. Esta evolução na gestão proporcionou diversas técnicas na elaboração dos orçamentos, partindo do orçamento tradicional. Surgiram então o Orçamento de Desempenho, o Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento (PPBS), o Orçamento Base Zero, o Orçamento-Programa, o Beyond Budgeting, o Rationalisation des Choix Budgetaires, dentre outras.

Entendem-se por despesa todos os gastos da pessoa ou organização que podem, inclusive, ser classificados de acordo com os fins a que se destinam. Receita é sinônimo dos provimentos recebidos, que também podem ser

classificados basicamente em receitas patrimoniais (relativas a rendas geradas por propriedades), rendas extraordinárias (essencialmente oriundas de operações financeiras, como empréstimos a juros) e rendas tributárias, exclusivas de governos.

Os orçamentos estatais ou públicos são representações dos diversos gastos de um governo, que envolvem saúde, educação, transportes, segurança e defesa, essencialmente. Uma das principais funções do poder político é definir o orçamento a partir das receitas geradas pelos impostos e outras formas de arrecadação. Essa atribuição recai tanto sobre o poder executivo quanto sobre o poder legislativo, nas democracias: o executivo propõe e fiscaliza a execução do orçamento, e o legislativo analisa e aprova-o. No Brasil, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, o Chefe do Poder Executivo possui a competência de iniciar as leis que estabelecerão o Plano Plurianual (PPA), as Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o orçamento (LOA). No Brasil, o órgão responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento público federal é a Secretaria de Orçamento Federal (SOF), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Em Portugal, esse órgão é a Secretaria de Estado do Orçamento, do Ministério das Finanças.

A maioria dos estados também prevê mecanismos de fiscalização do orçamento público por parte do poder judiciário. O Brasil adotou o processo misto, onde o Executivo elabora o projeto de lei do orçamento, para posterior encaminhamento ao Legislativo, que o emenda e aprova-o. A própria Constituição Federal estabelece que cada Poder deve acompanhar e avaliar sua execução financeira, contábil, dentre outras, tendo o Legislativo a competência de exercer o Controle Externo das coisas públicas.

A parte do Direito que estuda as leis sobre orçamentos públicos é o Direito Fiscal ou Orçamentário, ramificação do Direito Financeiro.

Apesar de ser planejado com mais ou menos cuidado, um orçamento pode ser cumprido à risca, ou com sobras ou com falta de recursos planejados.

Orçamento participativo

Em algumas cidades do Brasil, foi implementada uma política inovadora na criação dos orçamentos públicos com a participação dos cidadãos na escolha das prioridades de investimentos: o Orçamento Participativo. Trata-se de uma consulta popular a respeito do destino dos recursos a serem investidos durante o ano pelas prefeituras. No entanto, geralmente a influência popular é bastante pequena nas decisões.

Orçamento empresarial

A maioria das empresas de grande porte e multinacionais têm entre suas responsabilidades desenvolver orçamentos para seus períodos de operação. Um orçamento empresarial deve detalhar quais serão as receitas e despesas da companhia dentro de períodos futuros. A elaboração de um orçamento deve sempre ser feita com base nas previsões, nunca limitando a sua elaboração ao histórico, aos resultados e pressupostos passados. A adaptação de uma estratégia deste tipo, de elaboração de orçamentos exclusivamente com base nos pressupostos passados constitui um erro estratégico, cujo resultado é invariavelmente o desperdício. Recorrendo a uma imagem simples, elaborar um orçamento desta forma é como conduzir um carro com os olhos exclusivamente postos no retrovisor. Um bom exemplo disto mesmo é o orçamento geral do Estado português, em que se verifica que os gastos dos últimos dois meses do exercício são cerca de dez vezes superiores ao do restante tempo do mesmo, no sentido de cada departamento minimizar o risco de ser alvo de cortes orçamentais no futuro. As empresas que elaborem os seus orçamentos com base unicamente no seu histórico revelam uma tremenda falta de objectivos. Em suma, quem não conhece o seu rumo, não tem ventos favoráveis. Uma vez delineados os objectivos estratégicos, que têm necessariamente que ser quantificados e pressupõem uma consciência plena da situação em que a organização se encontra, ficarão a cargo da diversas áreas operacionais as iniciativas, regidas pelos planos de actividade. O orçamento, resultará precisamente do somatório destes planos de actividade, sendo que este período é vulgarmente designado por período de consolidação orçamental. Entende-se assim a necessidade de haver envolvimento pleno e coordenado de toda a organização na elaboração do Orçamento. Em síntese, um orçamento é um processo multi cíclico que culmina no equilíbrio entre os objectivos estratégicos, as iniciativas e os meios financeiros adequados à execução do mesmo. Um orçamento equilibrado pressupõe realismo, no sentido de não ser demasiadamente modesto, promovendo a desmobilização, nem demasiadamente irreal e inatingível, o que implica enorme sensibilidade de quem o elabora. De notar que a sensibilidade, enquanto virtude, não consta nos manuais, antes deriva da curva da experiência e da intuição, será também decisiva na resolução de problemas resultantes do orçamento, nomeadamente no combate aos vícios orçamentais e na interpretação de desvios ao mesmo. Embora não haja nenhum valor percentual previamente fixado para limitar os desvios orçamentais, eles carecem necessariamente de justificação. Desta forma, um orçamento é um instrumento de gestão. É um instrumento de implementação da estratégia da empresa. É um instrumento de motivação, de comunicação e de avaliação.

Períodos orçamentários

Os períodos mais comuns para o levantamento orçamentário são : Próximos 12 meses (Orçamento Anual), orçando totais para cada mês, totalizações por trimestre quarter americano e Business Plan ou Orçamento Plurianual ou de Capital, que corresponde ao orçamento dos próximos 5 anos.

No Brasil (ver Administração pública), o ano subsequente ao da aprovação regular do Orçamento Anual (chamado de Orçamento - Programa) é denominado de exercício ou exercício financeiro. Assim, pode-se definir o exercício como o ano em que há a "execução orçamentária". Já o ano de preparação ou de aprovação orçamentária pode ser chamado de ano-calendário (como faz a legislação tributária) ou ano civil (se coincidir com 365 dias).

Os orçamentos anuais podem ser divididos em: Despesas, Receitas, Investimentos e Caixa, este último também conhecido pelo nome de Fluxo de Caixa Projetado. Essa formatação permite que haja uma integração com as contas contábeis, facilitando o acompanhamento da "execução orçamentária". Já o Orçamento Plurianual, é mais comum de se dividir em Programas, Projetos e Atividades, como se utiliza na Contabilidade pública Brasileira.

Como informações adicionais do orçamento de Despesas, pode-se ter as informações de Ativo Fixo e Posições - o primeiro indicará a previsão de despesas com depreciação de bens no período, e o segundo uma projeção da quantidade de funcionários/cargos alocados por departamento para o próximo período, destacando admissões ou demissões.

Cenários orçamentários

Um orçamento também é dividido ou classificado por cenários, um cenário significa uma versão de conteúdo orçamentário, portanto cenários diferentes demonstram valores diferentes para a mesma informação a ser orçada. Os cenários mais comuns são: Exibição de Dados Históricos, Cenário Inicial, Revisões, e Cenário Final, este último é a versão aprovada, que será utilizada para acompanhamento orçamentário.

Fases orçamentárias

Tempo Zero. Um orçamento empresarial é elaborado em fases, o que permite que ao longo do tempo gasto para desenvolver um orçamento, todos os níveis da empresa sejam envolvidos neste trabalho. Portanto a fase orçamentária tem relação direta com o momento no tempo em que o orçamento está sendo desenvolvido. As fases mais comuns do orçamento são Inicial, Revisões e Final.

Dados. Levantamento dos dados e informações principais: Balanço Séries Históricas Informações Físico-contábeis Outras informações estatísticas

Análise do Orçamento. Análise dos Planos Estratégicos, Tático e Operacional e das informações coletadas, visando alcançar as metas da empresa.

Composição do Orçamento.

Processo de elaboração do Fluxo Orçamentário:

Histórico das realizações;

Premissas;

Previsões - estimativas p/ próximo exercício;

Planilhas Eletrônicas (cálculos, tabelas etc.);

Relatório preliminar.

Análise da Proposta Orçamentária. A proposta orçamentária (relatório preliminar) é encaminhada aos órgãos de decisão : (sim) - se aprovada segue p/ implantação ; (não) - não aprovada retorna para tempo anterior.

Implantação. Implantação da Proposta Orçamentária para o próximo exercício; preparação do relatório final.

Orçamento informatizado

Empresas de grande porte dispõem de sistemas informatizados que auxiliam o processo de orçamentação, fazendo rollout, dispondo de workflow para aprovação e inclusive realizando projeções, quando integrados a sistemas de planejamento. Alguns dos sistemas informatizados existentes no mercado para essa função são: AllStrategy, Tagetik CPM, Gesplan S/A, ProphixAdaytum, Hyperion, Peoplesoft Budgeting EPM, SAP BPC, S2B-ForBudget M/Legate. Esses softwares são destinados à orçamentação de empresas de grande porte e são classificados como softwares de BI - Business Intelligence.

Com o avanço do cloud computing, ou computação na nuvem, tem surgido novas opções de softwares para planejamento e orçamento, como é o caso do Treasy. Softwares como estes, de fácil utilização e baixo custo tem permitido que pequenas e médias empresas também passem a realizar seu planejamento e orçamento, confrontando os resultados realizados com o que foi planejado e podendo realizar ajustes de curso a tempo de corrigir desvios para atingir os objetivos planejados.

No acompanhamento da "execução orçamentária" há o auxílio do ramo da Controladoria, embora esse segmento da atividade contábil necessite trabalhar com os chamados "itens controláveis", deixando de lado os chamados "itens 'não controláveis", que podem corresponder a diversos elementos patrimoniais relacionados na Contabilidade.

Empresas sem orçamento

Uma corrente de financistas mais recente criou a teoria da "Empresa sem Orçamento", "Budgetless", essas empresas seguem a premissa de não efetuarem um orçamento prévio para suas despesas e receitas em um determinado período, sendo assim, estarão susceptíveis a surpresas em seus controles orçamentários.

Orçamentos para trabalhos

Também se denominam de orçamentos, os preços facultados por empresas, profissionais ou pessoas singulares que apresentem valores para algum tipo de venda, seja ela potenciada por um serviço que se presta ou pela venda de um ou mais produtos. A título de exemplo, temos orçamentos para obras que são cada vez mais procurados online, assim como outros tipos de pedidos de orçamentos para variados outros tipos de trabalhos.

Valuation

Valuation é um processo de avaliação de empresas, que visa estimar de maneira sistematizada quanto vale determinado empreendimento.

No entanto, não se baseia em uma ferramenta de precisão ou uma fórmula simples de cálculo. Ao contrário: o processo envolve uma certa subjetividade, pois compreende a percepção do mercado com relação ao empreendimento. Essa análise é o que vai determinar o preço justo da empresa e o retorno de investimento.

Com isso, podemos afirmar que, para uma startup que se encontra em um estágio muito inicial, é bem mais difícil conseguir calcular o seu valuation pela falta de histórico de dados perante o mercado.

Mensurar o valor real de sua empresa possibilita a você conhecer e explorar melhor os diferenciais que valorizam o seu empreendimento. Além disso, com esses dados em mãos, você também consegue precisar a participação de investidores de forma mais justa para o negócio.

Existem ainda dois momentos importantes para uma startup durante a captação de investimento em que elas precisam estar atentas ao valuation.

Empresas que estão em negociação do processo de investimento

Elas precisam fazer o valuation para conseguir comprovar os valores da empresa e assim, captar novos investimentos para fazer com que a empresa cresça ou desperte o interesse de compradores.

Empresas que precisam saber o valor do negócio para melhor gestão

A startup quer saber quanto o negócio vale hoje para saber como reter os melhores talentos, quais metas, quanto pode vir a ter em valor em breve, dentre outras informações determinantes para o crescimento do negócio.

O valuation é muito usado no mercado e todo empreendedor, em algum momento, vai precisar calcular o valor de sua empresa, portanto deve se preocupar em estar preparado para isso.

No entanto, antes de partir para o próximo passo e ensinar as formas de calcular o valuation do seu empreendimento, é importante saber que existem algumas diferenças entre uma empresa tradicional e uma startup na hora de fazer o cálculo.

Tradicional

Em uma empresa tradicional, o gerenciamento das informações financeiras e contábeis pode ser mais burocrático, ou seja, muito arquivo físico, processos antigos e demorados, além do pouco uso da tecnologia para auxiliar na agilidade da informação. Este tipo de gestão pode dificultar o cálculo do valuation.

Outro ponto importante é que, no caso de empresas já estabelecidas no mercado e mais tradicionais, a percepção de valor levará em consideração dados passados e todo o histórico desde o início do seu funcionamento. Esta será a base para as projeções e premissas utilizadas no cálculo do valuation.

Startup

Considerando que uma startup é uma empresa jovem, não será possível ter dados históricos do negócio para fazer as projeções. Em alguns casos, haverá apenas os resultados atuais da empresa. Em outros, as startups ainda nem adquiriram valor patrimonial ou ainda não possuem receita. Portanto, fica difícil utilizar métodos contábeis tradicionais para calcular o valor de uma startup.

De qualquer forma, no valuation de uma startup o que é mais importante são as premissas estabelecidas para chegar ao valor estimado da empresa, ou seja, como e quando ela atingirá a projeção de faturamento e a expectativa de crescimento utilizadas no cálculo.

Conforme a startup cresce, depois de 3 ou 5 anos, já é possível usar dados históricos para ajudar a calcular o que a empresa é o que pretende ser em breve. Por isso, é fundamental manter as informações financeiras e contábeis em dia, facilitando o cálculo quando elas forem utilizadas.

Valor Patrimonial

Esse é o método mais fácil de avaliar o valuation de uma empresa. O cálculo se baseia no balanço patrimonial ou patrimônio líquido do empreendimento. Para isso, basta somar todas as contas de seus ativos circulantes, como caixa, despesas antecipadas e valores a receber; com os ativos não circulantes, veículos, equipamentos e imóveis; e depois subtrair as dívidas em seu passivo circulante e não circulante.

No entanto, esse formato foca muito no registro contábil do hoje e acaba desconsiderando o crescimento da empresa.

Avaliação por Múltiplos

Nesse método, o cálculo é feito por meio da aplicação de um fator de referência, ou seja, usa-se como base empresas que já foram validadas e atuam no mesmo segmento de mercado.

Multiplica-se esse fator pelo número de receitas ou pelo lucro líquido ajustado das despesas financeiras, dos impostos e da depreciação e amortização, também conhecido como EBITDAs. Dessa forma, a empresa vale “X” vezes seu EBITDA.

Nesse método de avaliação, também não é possível contemplar as possibilidades de crescimentos futuros do empreendimento.

Fluxo de Caixa Descontado (DCF – Discounted Cash Flow)

Por fim, dentre os vários modelos de cálculo, o mais usado é o Fluxo de Caixa Descontado (DCF – Discounted Cash Flow). Ele faz a projeção futura dos

resultados da startup, baseado na receita. É importante ficar atento para garantir que as receitas da startup estão sendo tratadas de forma adequada. O contrato anual precisa ser demonstrado de acordo com o exato período anual.

Quanto aos custos, é preciso deixar claro no demonstrativo o que é um custo e como ele interfere diretamente. Pode-se confundir, por exemplo, que o que a startup investe em desenvolvimento de tecnologia seria uma despesa e não um ativo. Qualquer erro ou confusão do tipo pode afetar de forma geral no resultado nesse cálculo.

Principais tipos de valuation para a avaliação de uma companhia. Contábil: considera a contabilidade da empresa, ou seja, o patrimônio líquido da companhia em questão; Liquidação: é utilizado calculando-se os ativos (bens e direitos) e diminuindo-se os passivos (deveres e obrigações) daquele negócio; Mercado: atribui-se o valor da empresa com base nos preços de suas ações negociadas na bolsa de valores naquele momento; Múltiplos: é o valor com base em múltiplos de faturamento ou lucros do negócio em questão; Fluxo de caixa descontado: considerado um dos métodos mais completos de precificação de empresas, analisa as informações históricas do negócio, assim como o mercado externo, o quanto ele poderá gerar de lucros futuros, o quando necessitará de capital de giro e investimentos (Capex) para essas atividades futuras, tudo isso descontando-se o risco inerente à todas as atividades que envolvem algum tipo de capital;

Normalmente o valuation é utilizado como demonstração de se algum negócio é viável, financeiramente falando; para se comprar – ou vender – uma empresa; para se desfazer sociedades; e/ou como ferramenta de gestão para melhorias de resultados e combater a instabilidade de mercado, comum em todas as atividades empresariais existentes na história da humanidade. Benefícios e Despesas Indiretas (BDI)

Benefícios e Despesas Indiretas (BDI) é o elemento orçamentário destinado a cobrir todas as despesas que, num empreendimento (obra ou serviço), segundo critérios claramente definidos, classificam-se como indiretas (por simplicidade, as que não expressam diretamente nem o custeio do material nem o dos elementos operativos sobre o material — mão-de-obra, equipamento-obra, instrumento-obra etc.) e, também, necessariamente, atender o lucro.

Na composição do BDI acham-se, segundo os critérios claramente definidos e de acordo com metodologia matemática de cálculo precisamente estabelecida, os custos de

- (1) administração central, em parcela rateada para o empreendimento em causa;
- (2) custo de capital financeiro contraído ao mercado;
- (3) margem de incerteza (aceitável apenas para o contratante, em razão de este desconhecer, a priori, o cenário de ofertantes e de ofertas disponíveis no mercado);
- (4) carga tributária específica, nas várias esferas estatais) e
- (5) lucro (lucro bruto ou margem de contribuição). Como se vê, todos são elementos de custo indireto.

BDI é a parcela de custo que, agregada ao custo direto de um empreendimento, obra ou serviço, devidamente orçado, permite apurar o seu custo total. Objetiva suportar os custos que, conquanto não-diretamente incorridos na composição do binômio "material versus elementos operativos sobre o material (tradicionalmente denominado apenas mão-de-obra), todavia incorrem também na composição geral do custo total.

Costuma-se expressá-lo em valor relativo ou percentual (mais usual), ou por unidade (menos comum, porém muito mais útil em análise) relativamente ao custo direto. O fato de ser assim expresso (relativamente ao custo direto, porém de modo indireto), é uma justificativa adicional pela qual se diz elemento de custo indireto. Contudo, a razão própria dessa qualificação acha-se na sua composição, conforme exposto.

Origem do termo

BDI é sigla originária da cultura anglo-saxônica, a significar Budget Difference Income. Costuma ser traduzido por Benefícios e Despesas Indiretas (mais usual) ou por Bônus e Despesas Indiretas (menos usual). Em Engenharia de custos, é o elemento orçamentário destinado a cobrir todas as despesas que, numa obra ou serviço, segundo critérios claramente definidos, classificam-se como indiretas (por simplicidade, as que não expressam diretamente nem o custeio do material nem o dos elementos operativos sobre o material — mão-de-obra, equipamento-obra, instrumento-obra etc.), como o custeio da carga tributária nas várias esferas estatais, o das inversões financeiras havidas no mercado de capitais, e, também, necessariamente, o lucro bruto (ou margem de contribuição). É, pois, uma diferença de ingresso orçamentário.

A nomenclatura Benefícios e Despesas Indiretas (tradução/adaptação por conveniência direta e simplista), conquanto usual por algumas décadas nos meios orçamentários, tem sido objeto de contestação e, mesmo, refutação, por se questionar (até em nível de tribunais de contas) se seria ou não um item legítimo ou necessário de composição orçamentária, ou se, ao menos em parte, não se destinaria a cobrir vantagens escusas (ideia sugerida pelos substantivos benefícios ou bônus).

Função BDI

BDI, a despeito de alguma confusão conceitual e eventualmente também operativa, pode entender-se como função que associa ao binômio "custo direto (às vezes chamado simplesmente custo) versus custo total" um número (expresso em percentagem (%) ou em por unidade (pu)) — que exprime quanto do custo total calculado sobre o custo direto a este se agregou para compor o custo total do empreendimento.

Isso pode ser assim expresso, em linguagem matemática simbólica

Nota-se, a bem do rigor matemático (imprescindível), que BDI não é simplistamente "um percentual que multiplica o preço de custo tal que venha a resultar o preço de venda". A lei de composição é diferente. É precisamente a que está expressa na relação de equivalência acima.

Ademais, deve-se lembrar que a mesma relação de equivalência acima apresentada pode ser expressa em por unidade (pu), como segue:

$$PV = PC. \left(1 + \frac{BDI_{\%}}{100} \right) \Leftrightarrow BDI_{\%} = 100. \left(\frac{PV}{PC} - 1 \right)$$

Campo de ação da controladoria

Compreende as organizações, enquanto sistemas abertos e dinâmicos no ambiente. Por isso, a Controladoria encontra vasto material de pesquisa no campo da Teoria dos Sistemas.

Processo de gestão empresarial e a controladoria

A controladoria, enquanto área responsável por suprir as necessidades de informações dos gestores de uma organização, necessita de uma metodologia

de trabalho que lhe permita desenvolver esta atividade da forma mais dinâmica e econômica possível. A esta metodologia de trabalho é dado o nome de processo de controle.

O processo de controle é um modelo de gestão voltado à abordagem sistêmica das organizações e diz respeito às atividades desenvolvidas pela Controladoria, necessárias à geração de informações para o processo de tomada de decisões. Tais informações são decorrentes do monitoramento e controle, prévio ou não, do desempenho dos diversos setores e subsistemas de uma organização.

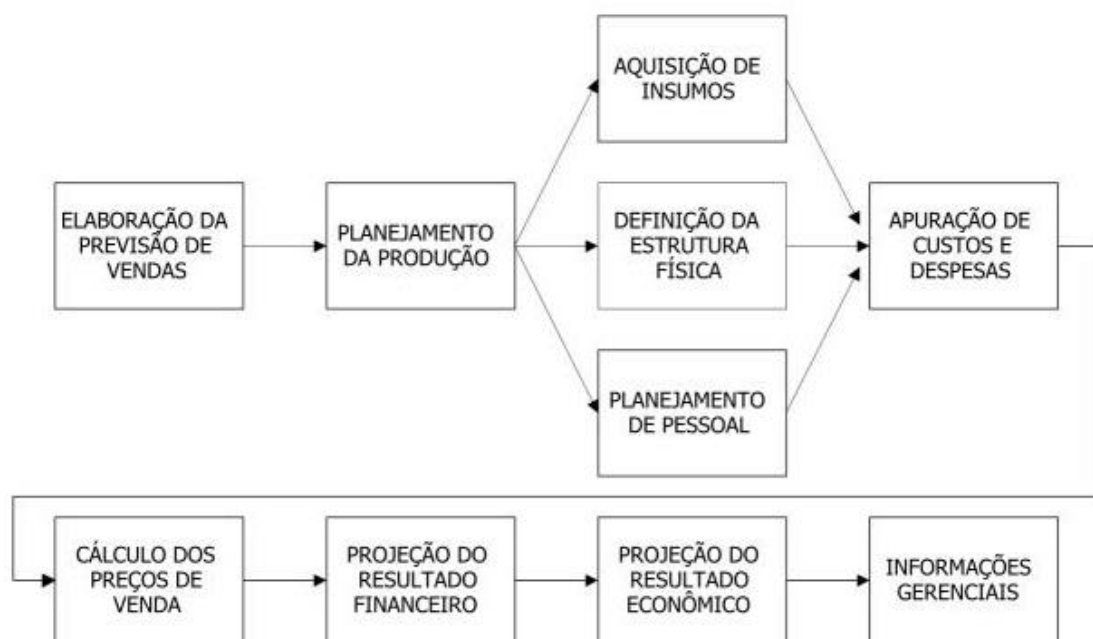
Princípios da controladoria

Princípio do controle futuro

este princípio prega que é preciso prever para corrigir antes, ou seja, é necessário que a função de controle trabalhe com informações projetadas, informações sobre o futuro.

Princípio da agregação dos subsistemas

a controladoria deve considerar todos os setores da organização, uma vez que estes se auto relacionam para formar o sistema maior que é a organização. Este princípio é primordial para a elaboração do orçamento organizacional.



A atividade turística é uma composição de diversos grupos: os turistas, as empresas turísticas, a comunidade que recebe os turistas, o governo e com uma significativa parcela a hotelaria, uma vez que é referencial para todos os turistas. O turismo faz parte do setor de serviços e é reconhecido como importante instrumento para o desenvolvimento de um país, garantindo o crescimento econômico e social das mais diversas regiões, possibilitando a expansão do mercado de trabalho, gerando empregos. A hotelaria é um composto de indústria, pois transforma matérias-primas em produtos vendidos nos locais de vendas, como acontece nas áreas de restaurante e bares; prestação de serviços com o oferecimento de apartamentos, serviços de lavanderia entre outros; e também alguma atividade comercial na compra e venda de mercadorias, como vendas de refrigerantes, bonés e várias outras coisas.

Uma empresa hoteleira pode ser definida como sendo o estabelecimento que mediante o recebimento de uma diária oferece alojamento em uma unidade habitacional

A hospedagem envolve a área dos apartamentos, que pode ser denominados como unidades habitacionais e suas áreas sociais.

O setor de alimentos e bebidas é considerado como o mais complexo dentro do hotel, abrange a cozinha, o restaurante, entre outros. Neste setor, as principais atividades são: solicitação de produtos, recebimento e armazenagem, processamento dos produtos em alimentos e distribuição dos pedidos. A maior preocupação deste setor é preparar um alimento de acordo com a exigência do hóspede.”

A administração é o setor que conduz o bom funcionamento de todas as outras áreas, sendo assim responsável por tudo que acontece no hotel.

A contabilidade de custo de acordo com Megliorini (2012, p.2), pode ser utilizada para atender exigências legais quanto à apuração de resultados de suas atividades e utilizar os dados dos custos para controle e tomada de decisões.

De acordo com Castelli (2006, p. 438), existem diferenças entre a indústria e uma empresa hoteleira, mesmo com essas diferenças a contabilidade de custos, também pode ser utilizada pelas empresas hoteleiras. As principais características que difere uma empresa hoteleira de uma indústria são:

Gasto elevado com mão de obra; Gasto muito pequeno com matéria-prima;

Depreciação elevada em decorrência do tamanho do imóvel e da quantidade de equipamentos;

Alta incidência de custos fixos;

Impossibilidade de se estocar produtos como diárias, couverts, o que impede que o hotel trabalhe em regime de produção contínua, como nas indústrias.

As terminologias de contabilidade de custos são definidas como gastos, desembolso, investimento, custos, despesas, perdas e desperdícios, conforme abaixo:

Gastos - Para Martins (2012, p. 24), podem ser entendido como a compra de bens ou serviços que geram um sacrifício financeiro para entidade, sacrifício que representa por entrega ou promessa de entrega de ativo. Conforme Dubois et al (2009, p.14), gastos são a aquisição de bens ou de um serviços que vai originar um desembolso da empresa, que geralmente é representado pelo pagamento.

Lunkes (2004, p.113) define os gastos como sendo todos os recursos utilizados na obtenção de um produto ou serviço.

Desembolso - Martins define (2012, p.24), como sendo o pagamento resultante da aquisição de bem ou serviço.

Investimento - Para Martins (2012, p.24) são os gastos ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) períodos(s). Lunkes (2004, p. 113) define os investimentos como sendo os gastos efetuados em ativos que geram retorno ao hotel ao longo do tempo.

Custos - De acordo com Martins (2012, p.26) são os gastos relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços. Para Lunkes (2004, p.113), os custos são gastos necessários para produzir um produto (refeição do restaurante) ou serviço (hospedagem) do hotel.

Despesas - De acordo com Martins (2000, p. 26) é bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Para Lunkes (2004, p.113) as despesas são os gastos necessários para entregar um produto ou serviço do hotel. As despesas estão relacionadas às áreas burocráticas, como vendas, administrativas, contábeis e financeiras etc.

Perdas - De acordo com Martins(2012, p. 24) pode ser entendida como sendo bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária. Lunkes (2004, p.113) define as perdas como sendo os fatos ocorridos em situação excepcionais que estão fora da normalidade das operações do hotel. São fatos que afetam o resultado do hotel, tais como a deterioração de alimentos do restaurante, a quebra anormal de equipamentos entre outros.

Desperdício – De acordo com Lunkes (2004, p.113), é a utilização de recursos de forma não eficiente pelo hotel. O desperdício pode ocorrer de diferentes

formas, como ociosidade de mão de obra, equipamentos entre outros. Para Dubois (2009, p.14) desperdícios são os gastos que poderão ocorrer de forma involuntária.

Os principais custos de Hotel podem ser:

Hospedagem – os custos com as unidades habitacionais geralmente são os mais elevados, pois como a unidade tem como função substituir o ambiente familiar para o hospede, deve ser cuidadosamente planejada e manter um elevado padrão de qualidade. A manutenção dessa área requer mão de obra, equipamentos, materiais, entre outros itens que elevam o valor do seu custo; 2. Alimentação – a maioria dos hotéis inclui no valor da diária o café da Manhã, por isso, os custos referentes a estes também devem ser considerados, uma vez que tem uma grande representatividade nos custos variável. 3. Depreciação – refere-se à depreciação dos móveis, equipamentos, veículos e do imóvel onde o hotel está localizado. 4. Mão de Obra - refere-se ao custo da mão de obra dos funcionários envolvidos com as atividades que estão relacionadas com a prestação de serviços de hospedagem; 5. Material de limpeza – São materiais utilizados na manutenção das áreas comuns do hotel, como desinfetante, papel higiênico, sabonete, álcool entre outros; 6. Seguros diversos – gastos referentes à estrutura física do hotel; 7. Manutenção – a conservação e manutenção dos bens também é item relevante para o empreendimento hoteleiro, pois mantém o bom funcionamento do hotel. Esse item engloba custos como manutenção de ar condicionado, automóveis, frigobar e computadores.

8. Telefone – os custos com telefones são relevantes, pois geralmente a telefonista é a primeira pessoa a entrar em contato com os clientes. 9. Energia Elétrica – envolve todo o consumo de energia do hotel sejam eles consumidos pelos hóspedes ou para o funcionamento do hotel. 10. Água – custo com água para manutenção geral do hotel; 11. Gás – São os custos referentes às despesas com gás, utilizados no restaurante, copa e cozinha; 12. Material de expediente – São os custos decorrentes do material utilizado na prestação de serviços aos clientes, como caneta, papel, blocos, bobina, entre outros.

Primeiro grupo de contas – Materiais Matérias-primas consumidas; Materiais de embalagens;

Materiais auxiliares. Segundo grupo de contas – Mão de obra Mão de obra produtiva dos trabalhadores dos departamentos diretamente ligados a produção; Mão de obra dos departamentos não produtivos, dos trabalhadores

dos setores auxiliares da produção; Mão de obra da gerência e supervisão da fábrica; Salários e benefícios da Diretoria Industrial. Terceiro grupo de contas – Outros custos de produção Custos gerais de fabricação, tais como depreciação do prédio da fábrica, depreciação das máquinas e equipamentos, energia elétrica, água etc.; Serviços de apoio a produção, tais como manutenção e limpeza das máquinas, almoxarifado, refeitório, ambulatório médico, equipamentos e sistemas de informática para controle e gerenciamento da produção etc.; Seguros contra incêndio da fábrica; Seguros contra acidentes pessoais e demais riscos envolvendo o pessoal da fábrica.

Estes tipos de custos são apenas exemplos, não sendo taxativos, pois cada hotel irá se adequar aos custos de sua realidade e necessidade. Os gastos utilizados no processo produtivo podem ser conhecidos como fatores de produção, e os dois primeiros grupos são conhecidos como custos primários de produção e quase sempre são definidos como sendo custos diretos, são os custos que poderão ser facilmente identificado no processo produtivo.

O controle de custos de empresas hoteleiras, principalmente as médias e grandes empresas brasileiras desse ramo, necessidade estar respaldada no eficiente sistema de custo. O sistema de custos é um dos instrumentos que o administrador pode utilizar para revitalizar a estrutura interna de controle da empresa, assegurando o domínio efetivo de todos os fatores que interferem nas operações, mas a sua aplicação no setor hoteleiro ainda é restrita, pela complexidade e amplitude de sua metodologia operacional e por deficiência de sua sistemática específica aplicável aos hotéis (Willian Attie, 1998). O presente trabalho advém do constante crescimento do turismo e da necessidade de profissionais cada vez mais especializados para a área hoteleira, encontrando-se esta em avançado progresso. O trabalho tem como objetivo apresentar o processo de desenvolvimento de um modelo de custeio do setor hoteleiro, bem como sua estrutura operacional, a partir da revisão da literatura relacionada com os conceitos e os métodos utilizados nos sistemas de custos.

Várias são as etapas necessárias para a implantação de um sistema de custo, onde deverá a mesma ser antecedida de uma análise ampla das condições de sua aplicação, ou seja, de acordo com as peculiaridades e necessidades do hotel, conforme suas variáveis internas e externas. Existem vários tipos de sistemas de custos dentre eles destacamos o custo baseado em atividades. Muitas organizações estão procurando aperfeiçoar seus sistemas de custo e estão dando atenção ao custeio baseado em atividade – ABC. O que diferencia o ABC é que ele focaliza as atividades como sendo os principais objetos de custo. Os custos destas atividades são, estão, apropriados a outros objetos de custo tais como produtos, serviços e clientes (Horngren,1999). Segundo

Coogan (1998), a premissa básica do custeio baseado em atividades (ABC) é tratar os custos indiretos como se fossem diretos, através da análise de suas atividades. A figura 1 demonstra o ciclo das quatro principais etapas para a implantação de um sistema de custo em um hotel.

É necessário levar em consideração a análise da estrutura administrativa e do seu ambiente, identificando a atividade de maior rentabilidade e de maior custo. É importante ressaltar a possibilidade de uma atividade gerar uma receita elevada a baixo custo, como também o contrário. A definição das responsabilidades é de fundamental importância para o ajustamento do centro de custos com as necessidades do hotel. O sistema de custos de um hotel só se completa com a adequação de um plano de contas para auxiliar a contabilidade.

A principal atividade de um hotel é a hospedagem. Esta é de fundamental importância para o sucesso da empresa, por através desta implicar diretamente o seu conceito de qualidade. Este setor deverá ser cuidadosamente elaborado para assumir a importância de substituir um ambiente familiar para o hospede. Por apresentar um elevado nível de qualidade o seu custo poderá ser alto, porém não impedindo que o mesmo seja controlado.

Todas as organizações hoteleiras incorrem em custos. Os custos são incorridos sobre os recursos consumidos pelo hotel para que ele alcance seu objetivo de negócios: satisfazer os clientes. Os recursos consumidos são materiais como: alimentos, amenites, bebidas, materiais de rodízios, higienização, fardamento, etc. além de recursos como esforços pessoais, serviços terceirizados, uso de equipamentos que geram custos (Luiz C. Zanella, 1993).

Em todos os setores de vendas de comidas e bebidas, bares, copas, restaurantes, boates, “coffee shop”, etc. de um hotel, deverão ser controladas as bebidas e os estoques nos setores, tanto por litro e garrafa como por doses. O controle por doses é feito mais especificamente com uísque, conhaque, gim, vermute, licores, etc.

O custo do café da manhã, do “room service” do bar, do “coffee-shop” e de outros setores de alimentação do hotel podem ser bem independente e

controlado. É comum o restaurante do hotel arcar com todos os custos. Daí não haver lucro.

Alguns hotéis possuem lavanderia e tinturaria próprias. Outros utilizam os serviços de terceiros, tanto para a lavagem da roupa interna como a lavagem das roupas pessoais dos hóspedes. Em qualquer dos casos, o controle de peças, do tipo de serviço, da cobrança, e do débito dos serviços será feito pelo hotel, quando o cliente necessitar dos serviços de lavanderia e tinturaria.

Quando a atuação de um hotel é bastante significativa em eventos, a gerência e/ou chefia deve trabalhar organizadamente. O hotel é uma empresa que deve visar a rentabilidade máxima de todos os seus setores e de todo o seu pessoal. Nesse sentido e, dentro de uma estratégia de “marketing”, a seção de eventos tem e deve desempenhar um papel importante. Sedar eventos, congressos, festas, jantares, seminários e a locação de salas e salões para cursos, palestras e banquetes em geral será a atividade principal do departamento, que visa a atrair clientes da própria localidade do hotel ou estabelecer ponto de convergência para clientes de outras localidades, quando sedia eventos regionais.

Para haver uma organização e sincronização dos serviços, o setor de controle atua também no departamento de festas. A sua atividade deverá se fazer sentir junto à quase todas as atividades de um departamento de banquetes e festas, ou seja: controle de pagamentos efetuados pelos clientes de festas, que poderão ser antecipados, controle de material de banquetes, orçamentos para prestação de serviços, estoques de materiais, quando de festas externas (realizadas na casa do cliente), o deslocamento do material, nota de transporte, controle de bebidas e alimentos, devolução de pagamento não utilizado, estatístico de banquetes, etc.

Em hotelaria, como em qualquer outra empresa organizada, o setor de almoxarifado e o setor de compras são dois setores que devem funcionar conjuntamente para atingir os objetivos desejados. No caso específico de hotéis, dependerá do tamanho dos mesmos a justificativa de possuir ou não dois setores: de compras e almoxarifado, independentemente um do outro.

Com a evolução da tecnologia deu-se a necessidade de utilização de programas destinados à hotelaria que facilitasse a sua operação. As vantagens da informatização para a hotelaria são bastante visíveis (Índio Cândido, 1982):

Agilidade no processamento de dados;

Elaboração de documentos;

Dados claros e números exatos;

Variedade de relatórios e

Controle.

Para um melhor controle em hotelaria a informatização não é sozinha responsável. O aproveitamento de funcionários controladores possibilita um melhor sistema operacional de serviços que o hotel emprega. Dependendo do sistema operacional adotado pelo hotel, o funcionário deverá atuar em controles de fiscalização do sistema informatizado, auditorias e conferências de notas fiscais e documentos, por exemplo, como também deverá assumir as providências na operação indevida de acordo com as normas e exigências preestabelecidas pela diretoria do hotel.

Um dos setores que exige maior controle dentro de um hotel são os bares e restaurantes. Em geral, abertos ao público, fator preponderante para o aumento do faturamento de um hotel. É um setor acessório do controle geral, porém é comum ter controle próprio. O controle é através das notas fiscais de venda, cartões de crédito, onde é feito o controle do dinheiro e de toda a documentação, conferência de comandas, emissão de cardápios, ficha técnica de alimentos e bebidas, confecção de fita de dosagem (para bebidas mais especificamente como uísque, conhaque, gim, vermute, licores, etc.) e ficha de controle de bebidas.

Em hotelaria é necessário que seja feito inventário constante, uma vez que seu fluxo de rotatividade é bastante elevado. Segundo William Attie (1998), compreende-se como controle interno o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas adotados por uma empresa para proteger seu patrimônio, verificando a fidelidade de seus relatórios, de seus estoques, e respeitando a política traçada pela empresa. Um bom exemplo desse controle é a utilização de inventários que é a contagem física dos estoques em um almoxarifado ou pode ser também a contagem de imobilizados da empresa através de placas de patrimônio, e outros métodos de controle.

Podemos definir o custo de um hotel como um método de custeamento que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação ocorrida no mesmo. Desse modo, um departamento pode ter mais de uma atividade, assim como podem existir atividades que não necessariamente tenham que ser acumuladas por departamentos ou centros de custos.

Os contadores recebem informações sobre os custos dos gerentes e supervisores em suas organizações. São esses gerentes e supervisores que consomem recursos e incorrem em custos. Eles notificam seus colegas da área financeira sobre os custos, enviando-lhes documentos que descrevem os custos em questão.

Como é comum em todo empreendimento, é preciso estar atento às principais despesas que mais desafiam a gestão de custos na rede hoteleira. Isso é importante para facilitar o controle de gastos e possibilitar um planejamento adequado pelo setor financeiro.

Se a gestão consegue identificar quais são os principais custos, ficará bem mais fácil organizar as finanças considerando o foco nessas questões. Permite ainda a busca de soluções viáveis para a redução de despesas, o que impacta em mais economia, mas sem diminuir a excelência dos serviços prestados pelo hotel.

Independentemente do tamanho do hotel ou da região em que está localizado, a manutenção da folha de pagamento abarca uma grande soma mensal. Logo, o gasto com funcionários possui um impacto bastante significativo na somatória das despesas fixas da empresa.

Uma alternativa para reduzir esses custos é buscar serviços terceirizados: segmentos como limpeza, jardinagem e almoxarifado podem ser feitos por empresas contratadas. Tal medida pode viabilizar uma solução mais econômica e, em longo prazo, contribuir para a redução das despesas finais.

O primeiro passo para economizar nessas contas é investir em políticas sustentáveis para a economia de energia, já que esses custos representam uma considerável parcela no total de despesas do hotel.

Para reduzir esses gastos, invista em políticas de treinamento e de conscientização dos colaboradores. Eles devem ser orientados a utilizar somente o necessário. Além de ser ecologicamente correto, atitudes

sustentáveis podem impactar positivamente no consumo de energia do seu hotel.

Para reduzir custos em seu hotel, às vezes, basta fazer pequenas adaptações. Seleccionamos algumas dicas que podem ser úteis para facilitar a compreensão do que é preciso fazer para melhorar a gestão de custos na rede hoteleira.

Independentemente do tipo de hotel estudado, o custo geralmente é associado à venda do produto (refeição) gerado ou serviço (hospedagem) prestado. Embora possa parecer simples determinar o custo de um produto ou serviço, tal processo geralmente é bem complexo. Neste sentido, a informação de custos pode trazer consigo variadas utilidades e configurações, conforme as diferentes propostas de atendimento a usuários distintos.

O hotel ainda pode requerer o custo total ou por unidade habitacional para uma variedade de diferentes propósitos, como avaliar produtos, serviços, hóspedes, eventos, projetos, programas, departamentos ou áreas de trabalho, entre outros. A informação de custo é igualmente importante para determinar o mix de serviços e a rentabilidade proporcionada por cada hóspede. Assim, o objetivo é saber o custo do serviço em particular para determinar o preço da diária ou calcular sua rentabilidade unitária.

Custeio direto ou variável O custeio variável mensura o custo de um produto ou serviço de acordo com os recursos variáveis usados para produzi-lo ou executá-lo. Se o hotel entende que a melhor forma de custeio para seus produtos ou serviços é o custeio direto, o sistema somente apurará os custos relacionados diretamente aos produtos ou serviços. Entre outros, podem ser considerados objetos de custos a hospedagem ou as refeições e bebidas. Desta forma, no custeio direto ou variável, são considerados os custos que variam diretamente em relação ao nível de atividade do hotel. Os custos fixos indiretos não são alocados aos produtos ou serviços, devendo ser tratados como despesas do período.

Custeio por absorção O custeio por absorção, também conhecido como custeio integral ou custeio por absorção integral, aloca somente os custos de produção e execução aos produtos ou serviços. Para Crepaldi (1998), o custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis, à produção e execução do período

Curva ABC nas Empresas

Curva ABC é uma ferramenta gerencial que auxilia a identificação dos itens que necessitam de uma “atenção” especial do gestor, seja por algum tipo de deficiência, seja por lucro, venda ou produtividade com parâmetros que fogem dos fatores costumeiros permitindo o tratamento adequado quanto à sua importância relativa.

Também conhecida como curva 80 – 20, esta ferramenta vem auxiliando a administração de custos com bastante ênfase.

Uma análise ABC ou 80 – 20 consiste da divisão dos itens de estoque por três grupos de acordo com o valor de demanda, em se tratando de produtos acabados, ou valor de consumo quando se tratarem de produtos em processo ou matérias-primas e insumos. O valor de consumo ou valor de demanda é determinado multiplicando-se o preço ou custo unitário de cada item pelo seu consumo ou sua demanda.

Assim sendo, como resultado de uma típica classificação ABC, surgirão grupos divididos em três classes, como segue:

- Classe A : Itens que possuem alto valor de demanda ou consumo.
- Classe B : Itens que possuem um valor de demanda ou consumo intermediário.
- Classe C: Itens que possuem um valor de demanda ou consumo baixo.

A curva ABC é uma importante ferramenta para a administração, possibilita também informações estratégicas para a realização de compra de mercadorias, exclusão de itens (redução de estoques, controle sobre o(s) produto(s) entre outras formas de controles. O ponto-chave da Curva ABC é ver – constatar – que as maiores parcelas do VALOR (acumulado) correspondem às menores parcelas da QUANTIDADE. Quanto mais desuniforme a distribuição, mais se acentua a Curva ABC. Mais interessante e vantajosa se torna a sua aplicação.

Voucher

O termo voucher, deriva da língua inglesa, e significa “comprovante”, “garantia”. Ou seja, voucher nada mais é que um recibo ou documento que comprova o pagamento de determinado serviço ou produto.

No setor de turismo um voucher é um documento de confirmação de reserva, encaminhado ao e-mail do hóspede, assim que o hotel recebe a confirmação do pagamento da mesma.

Confira a seguir quais informações não podem faltar no seu voucher de hotel:

Nome, endereço e contatos da sua pousada;

Número do voucher;

Nome do hóspede responsável pela reserva;

Número de hóspedes (adultos e crianças);

Especificação do quarto reservado (simples, duplo, luxo, etc);

Se há contratação de algum serviço adicional;

Data de entrada e saída;

Valor total da reserva, valor pago e formas de pagamento;

Juntamente com estes dados, insira uma mensagem informando ao hóspede que a reserva foi confirmada com sucesso, desejando a ele uma ótima estadia.

Mapa de reservas

Permite que o gestor visualize a ocupação dos quartos, evitando que fazer mais reservas do que tem a capacidade de atender. O sistema exibe os espaços ocupados, reservados ou pré-reservados, evitando enganos e transtornos.

Controle das reservas

Fazendo uma lista completa de informações, o sistema organiza quais são as reservas válidas, hierarquizadas conforme a data de entrada de cada hóspede.

Formulário de pré-reserva

Muitos hóspedes chegam ao hotel cansados, e tudo que eles não querem é aguardar em uma longa fila na recepção. O processo de check-in pode ser agilizado quando o cliente preenche um formulário previamente, pelo site.

Reserva com caução

A reserva com caução permite que a reserva seja feita de modo regular, porém, lançando o valor da reserva na planilha para que seja feita posteriormente na fatura do hóspede. Para que seja feita dessa forma, o funcionário deve anotar o número do recibo de depósito na ficha de reserva, para que seja cobrada junto à fatura do cliente.

A metodologia da controladoria é baseada no processo de controle. Na prática, ela se desenvolve por meio de padrões de qualidade que devem ser previamente estabelecidos, sempre a partir do planejamento e do orçamento da sua empresa. E todos os colaboradores devem estar envolvidos, desde os níveis mais altos até os operacionais. Desta forma, a controladoria poderá prestar contribuições importantes ao progresso da sua organização, possibilitando o equilíbrio diante das dificuldades existentes no ambiente operacional.

O processo geralmente tem início pela estruturação de operações contábeis, financeiras e das áreas de apoio. Na sequência, cuida-se do custo integrado à contabilidade, da formação de preço de venda e, por fim, de tudo o que contribuir para que você tome as decisões mais acertadas: orçamento empresarial, controle matricial de custos e despesas fixas, fluxo de caixa prospectivo, soluções financeiras e de captação de recursos, análise do desempenho por negócio, etc.

Só para retomar, o controller é o profissional que se responsabiliza pela controladoria das suas operações. Suas atribuições costumam ser:

Monitorar a contabilidade fiscal

Elaborar orçamentos e previsões de negócios

Desenvolver projetos

Gerenciar a tesouraria

Acompanhar o departamento financeiro

Organizar o planejamento tributário

Participar da Previsão Orçamentária Anual (Budget)

Participar do planejamento estratégico

Elaborar relatórios para tomada de decisões.

Dentro da Gestão Orçamentária temos quatro grandes fases:

Planejamento Orçamentário

Simulações de Cenários

Acompanhamento Orçamentário

Revisões Orçamentárias

O Planejamento Orçamentário nada mais é do que planejar as Receitas, Custos, Despesas e Investimentos que sua empresa estima para os próximos meses ou anos à frente. É como uma “contabilidade de trás para frente”, pois a contabilidade se preocupa em registrar as entradas e saídas financeiras que já ocorreram, enquanto o Planejamento Orçamentário busca “antecipar o futuro”, para que sua empresa possa se preparar melhor para o que está por vir.

De maneira geral, orçamento de uma empresa geralmente é composto por:

Planejamento de Vendas

Projeção de Deduções de Vendas

Orçamento de Custos de Produção

Orçamento de Gastos com Pessoal

Orçamento de Despesas Operacionais

Orçamento de Investimentos

A projeção de faturamento é uma das estimativas mais importantes para empresa, pois em posse deste número é que será possível mensurar se os custos (CPV, CMV ou CMS) vão permitir uma margem de contribuição positiva, se a empresa terá como pagar os gastos fixos da operação e claro, se vai sobrar algum dinheiro para remunerar os sócios e também para realizar novos investimentos.

De acordo com o ramo de atuação da empresa, podemos ter basicamente três classificações de custos:

CPV (Custo dos Produtos Vendidos): comum a empresas que produzem seus próprios produtos;

CMV (Custos das Mercadorias vendidas): geralmente empresas de comércio que revendem produtos de terceiros ou empresas que terceirizam parte ou toda sua produção;

CSP (Custos dos Serviços Prestados): aplicado a empresas que atuam com venda de serviços, como por exemplo consultorias ou auditorias.

Existem vários métodos a apuração de custos. Vamos detalhar na sequência o método de Custeio Por Absorção, também conhecido como Custeio Integral. Este sistema apura o valor dos custos dos bens ou serviços, levando em consideração todos os custos produtivos, incluindo os custos diretos, indiretos, fixos e variáveis.

Este método é dividido em:

Custos Variáveis: como o nome já nos dá uma pista, são os custos que variam de acordo com a produção (que por sua vez varia de acordo com o Volume de Vendas Previsto), como por exemplos as matérias-primas e insumos utilizados na produção. Não sabe a diferença entre matéria prima e insumo.

Custos Fixos: são os desembolsos relacionados a área produtiva que terão de ser feitos obrigatoriamente, independente do volume de produção. Alguns exemplos de custos fixos: salários dos funcionários, manutenção de máquinas e equipamentos, manutenção e limpeza do parque fabril, etc. Muito importante neste item é não confundir Custos Fixos com Despesas Fixas.

A Margem de Contribuição é um dos indicadores econômico-financeiros mais importantes que sua empresa pode ter e precisar ser analisado regularmente.

Ou se preferir, pode usar a fórmula:

Margem de Contribuição = Valor das Vendas – (Custos Variáveis + Despesas Variáveis)

Mas para calcular a Margem de Contribuição é preciso conhecer alguns conceitos base. O primeiro deles é saber a diferença entre custos e despesas

Alguns exemplos de custos são matéria-prima, mão de obra e gastos gerais de fabricação, que incluem depreciação de máquinas e equipamentos, energia elétrica, manutenção, materiais de conservação e limpeza para fábrica, viagens de pessoas ligadas à empresa e diversos outros itens.

Podemos citar como exemplos de despesas as contas de água, luz e internet, o aluguel do prédio, os materiais de escritório, gastos com estrutura e lanche

fornecido para os funcionários. Como é possível observar, são valores essenciais, mas que não estão diretamente ligados aos produtos.

Dentro das definições desses dois conceitos, ainda existem outros detalhes que precisam ser observados. Os custos e as despesas também pode ser classificados em fixos ou variáveis.

Custos ou despesas fixas

Esses são os gastos que não variam com o volume produzido ou vendido. Isso significa que eles serão cobrados todos os meses, independentemente se a empresa teve ou não um bom desempenho comercial. Um exemplo de despesa fixa é a conta de água. Já um tipo de custo fixo é a mão de obra, que precisa ser paga apesar do volume de horas trabalhadas pelos colaboradores.

Custos ou despesas variáveis

Esse número, por sua vez, varia em função do volume produzido ou vendido. Um produto com baixa saída, por exemplo, pode ter sua produção interrompida durante um tempo. Com isso, a matéria-prima necessária para fabricá-lo não precisará ser comprada.

Um tipo de despesa variável pode ser um brinde dado aos funcionários por conta de um resultado extraordinário que a empresa teve em determinado período. Outro exemplo é uma campanha de endomarketing, que não acontece todos os meses, sendo esporádica e dependente da situação do negócio.

Após a elaboração do orçamento pelas áreas, com as informações disponíveis é possível a geração dos três relatórios considerados essenciais para a gestão de qualquer empresa. Estamos aqui do falando do:

DRE Projetado

Projeção de Fluxo de Caixa

Projeção de Balanço Patrimonial

Além dos três demonstrativos, uma vez pronto o Planejamento Orçamentário, também podemos extrair alguns dos Indicadores de Desempenho Fundamentais (projetados) que vão nos ajudar a entender de forma bem objetiva se os planos traçados para sua empresa fazem sentido ou não.

Dentro da gestão financeira de uma empresa, uma das etapas mais importantes é a análise dos índices de desempenho, que fornecem ao gestor informações que permitem acompanhar a situação econômico-financeira da empresa em qualquer momento.

Por meio destes indicadores é possível tomar as decisões gerenciais necessárias, ajustando desvios que estejam prejudicando o desempenho dos negócios, ou aproveitar as oportunidades destacadas pelos índices.

Ticket Médio

É o valor médio de cada venda.

Como calcular: seu cálculo é muito simples. Basta pegar o volume total de faturamento e dividir pelo volume de vendas fechadas:

$$\text{Ticket Médio} = \text{Faturamento} / \text{Número de Vendas}$$

O ticket médio ajuda a entender melhor seu negócio e descobrir se sua empresa está vendendo itens de maior ou menor valor e descobrir, por exemplo, se deve focar sua estratégia mais na quantidade (caso o carro chefe seja itens de baixo valor) ou na qualidade (se os produtos que mais saem forem de preços mais altos).

Margem de Contribuição

A Margem de Contribuição representa o quanto o lucro da venda de cada produto contribuirá para a empresa cobrir todos os seus custos e despesas fixas, chamados de custo de estrutura, e ainda gerar lucro. Como calcular: para encontrar a Margem de Contribuição, basta fazer a seguinte conta:

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

Ponto de Equilíbrio

Também chamado de Ponto Crítico de Vendas ou Break-Even-Point, o Ponto de Equilíbrio é o montante mínimo necessário de vendas ou serviços prestados para cobrir todos os custos e despesas da empresa e não ter prejuízo.

Portanto, ponto de equilíbrio é quando as vendas igualam-se aos custos e despesas totais, não gerando nem lucro e nem prejuízo.

Como calcular: para calculá-lo, basta somar as despesas fixas mais as despesas financeiras e dividir pela porcentagem da margem de contribuição.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Custos e Despesas Fixas} / \text{Índice da Margem de Contribuição}$$

Lucratividade (%)

Este indicador demonstra o poder de ganho da empresa comparando o seu lucro líquido com relação ao seu faturamento total (que pode ser o total de vendas, de serviços ou ambos), ou seja, qual o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que ela desenvolve.

Como calcular: a forma para calcular a lucratividade é:

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Faturamento}) * 100$$

EBITDA

O que é: o termo EBITDA é o acrônimo em inglês para Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization, ou seja, a sigla por si só, já ajuda bastante a explicar a função do indicador. E fica ainda mais simples se traduzirmos literalmente para português, obtendo o termo LAJIDA, que significa Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

Como calcular: o cálculo do EBITDA já está em seu próprio nome, mas utilizando uma fórmula teríamos:

$$\text{EBITDA} = \text{Lucro Operacional} + \text{Depreciações} + \text{Amortizações}$$

O planejamento orçamentário

Antes de tratarmos mais profundamente a questão dos benefícios do planejamento, devemos ter em mente qual a melhor forma de fazê-lo. Um bom começo é avaliar os documentos contábeis do passado para ter uma estimativa média dos seguintes pontos:

Planejamento de vendas

Quem tem dificuldade em prever quanto conseguirá faturar no próximo ano pode fazer uma média das vendas dos anos anteriores, mês a mês.

Projeção de deduções de vendas

Todos os impostos que podem ser abatidos do faturamento e reduzem o seu lucro devem ser incluídos nesta projeção, assim como outros possíveis gastos como devoluções, entre outros.

Projeções de custo

Saber quanto custa seu produto é essencial para calcular um valor correto na hora de precificar. Para prever os reajustes no custo das matérias-primas, você pode fazer uma projeção utilizando a inflação média para o setor.

Orçamento de investimentos

Veja quanto foi dedicado para os investimentos nos anos anteriores e calcule quanto será possível fornecer para o futuro.

Além desses cuidados, ao elaborar o seu planejamento, tente criar dois cenários possíveis: um pessimista e um otimista. Assim, você não será surpreendido por situações econômicas negativas nem ficará sem ação se o mercado tiver uma boa fase.

Os benefícios de pensar adiante

Quem não tem o hábito de fazer o planejamento orçamentário em sua empresa pode pensar que, talvez, esse trabalho não seja tão vantajoso quanto parece. Para rebater esse engano, basta refletir sobre alguns dos principais benefícios de criar essa programação, como veremos a seguir:

Aumento do engajamento

Quando o planejamento é feito de forma organizada e eficiente, são indicadas as metas de faturamento e custos de cada setor, mostrando que a participação de todos os funcionários da empresa é essencial para o atingimento dos objetivos anuais.

Com base na programação financeira é possível criar metas atingíveis e motivadoras, que deixam claro qual o papel de cada departamento para o planejamento da empresa naquele período. Além de possibilitar a criação

de um orçamento para cada um deles, para que seja usado de forma autônoma ou com supervisão dos contadores ou responsáveis pelas finanças do negócio.

Facilidade de gestão de recursos

O planejamento destaca quais os passos financeiros que a empresa precisa dar para atingir suas metas e, com ele em mãos, só resta ao administrador seguir o planejado. Com isso, ele sabe exatamente quanto terá que investir em cada área, durante todo o ano.

Essa organização, por exemplo, deixa claro quais são os momentos de poupar ou gastar mais. Ou então, quando as metas não estiverem sendo cumpridas, pode servir de alerta e guia para uma reestruturação das finanças. O planejamento orçamentário serve como base de manobra para manter o dinheiro da empresa bem cuidado.

Agilidade na tomada de decisões

A rotina das empresas exige que muitas decisões estratégicas sejam tomadas com agilidade. Para não errar, o administrador ou empresário precisa estar bem preparado, munido de informações não só sobre a situação atual dos negócios, mas também das projeções de crescimento ou redução para os próximos meses.

O que vai dar essa noção estratégica para tomar decisões mais acertadas é, justamente, o planejamento orçamentário. Esse guia de ações pode fazer toda a diferença entre uma decisão que vai salvar a empresa ou afundar suas finanças de vez.

Capital de giro

Capital de Giro, em inglês Working Capital, é um recurso de rápida renovação (dinheiro, créditos, estoques, etc.) que representa a liquidez da operação disponível para a entidade (negócio, organização ou outra entidade qualquer, incluindo entidades públicas).

É uma ferramenta fundamental para tomada de decisões, pois se refere ao ciclo operacional de uma empresa, englobando desde a aquisição de matéria-prima até a venda e o recebimento dos produtos vendidos.

Assim como o ativo fixo como plantas e equipamentos, o capital de giro é considerado uma parte do capital operacional.

O setor hoteleiro insere-se num cenário cujas empresas devem estar em constante atenção à eficácia dos seus sistemas de informação. Neste ambiente desponta o papel do controller, o qual tem a oportunidade de auxiliar como um gestor não só de informações contábeis e financeiras, mas também sobre processos, desempenho organizacional e elaboração das estratégias, assessorando de forma mais efetiva e abrangente a cúpula administrativa. No setor hoteleiro, esse papel tende a ser multidisciplinar, pois o setor está exposto às incertezas e riscos devido à natureza da atividade, demandando qualidade nos serviços prestados, que possivelmente exijam do controller habilidades que permitam atender às especificidades do setor. Ressalta-se a relevância do papel deste profissional em meio à execução das práticas operacionais, e por vezes estratégicas, no ambiente empresarial do setor hoteleiro, e em razão disto desponta o interesse em averiguar o perfil do referido profissional no Brasil, mediante estudo empírico, comparativamente ao resultado de estudos realizados no exterior.

A controladoria começou a ganhar destaque a partir do processo de industrialização ocorrido nos Estados Unidos durante a segunda metade do século XIX e da expansão de grandes empresas, a qual se institucionalizou em grande parte das empresas privadas, atuando como uma coordenação central em relação aos departamentos e divisões que se espalhavam pelo mundo (LUNKES e SCHNORRENBURGER, 2009). Esta demanda cresceu devido a fatores como aumento da competitividade, expansão da economia e clientes exigentes, requerendo, maior eficiência nos processos operacionais e tomada de decisão, exigindo do profissional responsável pela controladoria, um conjunto de informações para diferentes decisões que subsidiem o gestor (OLIVEIRA, 2004). A mudança nas atividades rotineiras do controller, derivadas principalmente por mercados competitivos (aumentando a ênfase em busca da rentabilidade) e evolução tecnológica, permitiu ao profissional gastar menos tempo nas atividades de geração de relatórios (manutenção da contabilidade, conformidades), e assim, poder direcionar sua atenção às atividades que agregam valor à gestão (análise econômica/ financeira, consultoria interna, melhoria de processos e tomada de decisão), tornando-se um elemento estratégico dentro das organizações (GIBSON, 1998; GIBSON 2004). É nesse cenário que este profissional assume um papel proativo nas organizações, saindo da 'zona de conforto' e admitindo um posto de maior responsabilidade dentro da empresa, indicando os caminhos a serem percorridos, como um guia da gestão.

Segundo Schier (2010), o desempenho da função do controller é uma possibilidade de atuação dos profissionais da área de gestão, principalmente aos que possuem formação acadêmica em Contabilidade, pois a função requer, além de conhecimento em áreas como administração, economia,

estatística e informática, ênfase contábil e financeira, propiciando a participação do profissional contábil.

Para o contexto da hotelaria, Burgess (1994) entende que o papel atual do controller exige uma formação de alto nível e treinamento, além de conhecimento da indústria hoteleira, por ser um setor com suas peculiaridades. Assim, a autora acredita que o profissional terá condições de desenvolver seu potencial e ajudar os gestores a minimizar perdas e maximizar as oportunidades, além de ser capaz de assumir um papel de liderança dentro da organização. O tipo de formação requerida varia de acordo com o indivíduo e a organização. Porém, pesquisas com os profissionais da área demonstram que se considera a qualificação em hotelaria mais importante que a formação contábil, principalmente as funções voltadas às operações, demandando conhecimento holístico que possibilite uma gestão eficaz dos processos de controle (BURGESS, 1994).

Gerir uma grande empresa não é tarefa fácil e exige um esforço em conjunto de profissionais de diversas áreas. Contudo, sem uma correta análise da situação atual da empresa e o devido direcionamento, cada um tenderá a puxar a empresa para um lado. E, com isso, ela não sairá do lugar. Por isso a figura do controller é tão importante.

A competitividade do mercado cada vez mais acirrada e a crescente exigência dos consumidores provocaram uma consistente mudança na gestão das empresas e novas habilidades. Agora, não basta oferecer um produto ou serviço de qualidade com preço competitivo.

As empresas precisam desenvolver uma visão do seu negócio em curto, médio e longo prazo. E isso só é possível por meio de estratégias que são estabelecidas com a análise de dados da organização e do mercado. Nesse cenário, a controladoria de uma empresa é formada por uma equipe de profissionais multidisciplinares que são responsáveis por reunir e validar os dados de setores vitais para o negócio, transformando-os em relatórios que possibilitarão a elaboração das estratégias necessárias.

O controller ou gerente de controladoria é um profissional fundamental na gestão das grandes empresas. A ele recai a responsabilidade de coordenar os processos de gestão econômica, financeira e patrimonial, realizando um estudo tanto do ambiente interno como do externo. E só é possível fazer isso com a consolidação das informações apresentadas nos relatórios elaborados por seu setor.

Com a análise desses relatórios gerenciais e o estudo de variáveis macroeconômicas relevantes, ele se mune de informações que

possibilitam estabelecer ações que impactam diversos setores da empresa, sendo aplicadas em níveis estratégico, tático e operacional.

Dentre as atribuições sob a responsabilidade do gerente de controladoria, podemos destacar as seguintes:

estudar os movimentos econômicos e do mercado ao qual a empresa está inserida;

consolidar dados para relatórios de desempenho de cada área;

identificar pontos de melhoria e propor ações corretivas, auxiliando no seu desenvolvimento e sempre visando ao aumento da rentabilidade e lucratividade;

analisar o desempenho de todas ações estratégicas em execução;

auxiliar na projeção de novos investimentos, tanto em bens, como pessoal ou ferramentas de trabalho;

realizar a análise da saúde financeira da empresa;

avaliar os ciclos operacionais;

definir as premissas orçamentárias e metas;

organizar o planejamento tributário;

validar as demonstrações financeiras e, quando necessário, publicá-las;

certificar-se do cumprimento das normas de auditoria.

Por ser um cargo que trabalha, principalmente, com atividades pertinentes à administração, à contabilidade e à economia, é muito comum observar que a formação acadêmica de um controller é relacionada a essas áreas do conhecimento, podendo ser Administração de Empresas, Ciências Contábeis ou Economia.

No entanto, é de extrema importância que esse profissional se dedique sempre a aperfeiçoar seu conhecimento e suas competências. Um bom caminho é a realização de cursos de especialização, como um Master in Business Administration (MBA) ou uma pós-graduação.

Como esse profissional tende a ser responsável por uma grande equipe e se relaciona constantemente com gestores de quase todas as áreas da empresa, além da formação acadêmica e especializações técnicas, ele precisa

de competências específicas para a gestão de pessoas. Essas competências podem ser adquiridas por meio de cursos pontuais, como para desenvolver habilidades gerenciais e técnicas de negociação.

Por fim, o profissional que aspira a um cargo de gestor de controladoria ainda encontra no mercado cursos focados na formação de controllers. Quando a empresa possui negócios internacionais, como importação e exportação de produtos ou serviços, é pertinente que esse profissional tenha domínio de outros idiomas — no mínimo o inglês — de forma que seja capaz de ter acesso facilitado a informações que extrapolam os ditames nacionais.

Devido à complexidade das responsabilidades do gestor de controladoria, se espera um conjunto amplo de competências e características profissionais que o tornam apto à correta execução de suas atividades. Dentre as características profissionais esperadas, destacamos:

bom relacionamento com profissionais de diversas áreas;

capacidade analítica;

facilidade de planejamento em curto, médio e longo prazo;

pensamento sistêmico;

percepção multidisciplinar;

postura de sigilo no trato das informações;

visão estratégica.

O setor hoteleiro, de uma forma geral, está imerso em um ambiente altamente competitivo, e necessita de informações precisas e fidedignas para a tomada de decisões e ações. As empresas hoteleiras, como qualquer outra organização, podem utilizar-se da controladoria para gerar informações para o processo de planejamento e controle, visando melhorar o desempenho do negócio. A controladoria e o controller passam a exercer um papel central no processo de gestão. O desenvolvimento da controladoria ocorreu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, planejamento e controle, elaboração de medidas de desempenho, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que o controller deixe de ser apenas um compilador de dados e passe a ser um gestor da informação responsável pela coordenação do planejamento estratégico das empresas hoteleiras. No contexto atual, a controladoria necessita empreender um conjunto de funções.

Entre estas funções tem-se o fornecedor de informações aos gestores da organização ou de comunicar os resultados da organização (WEBER, 2011). As atividades relacionadas ao sistema de comunicação podem ser executadas pela controladoria através de diversos instrumentos. Além do gerenciamento de informação ad hoc, pode obter relatórios de várias naturezas, os mais utilizados são os relatórios mensais, que constituem o elemento central dos relatórios padrão. Além da própria evolução gerada pela mudança no mundo dos negócios, a controladoria pode assumir diferentes funções nas empresas hoteleiras. Esta dinâmica faz com que novas funções possam ser incorporadas, bem como, aquelas diferenças geradas pelo porte do hotel, por exemplo, já que em empresas hoteleiras menores a função da controladoria está vinculada diretamente a administração do negócio, logo, diverge da atividade principal, que seria o gerenciamento de informações para os tomadores de decisão (SCHMIDT; SANTOS, 2006).

As funções da controladoria produzem a essência de atuação desta área. A sua definição é um aspecto fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações como um fator chave de sucesso. A junção pode ocorrer por meio da interação entre a teoria e a prática das organizações. Portanto, esta revisão abordará a descrição das funções segundo livros e manuais de referência da área e estudos empíricos. De acordo com Horváth (2006), para se obter conhecimento do estado e desenvolvimento da controladoria, é necessário estudar quatro elementos básicos, que são: i) órgão de representação “oficiais” e/ou associações; ii) relatório sobre estudos empíricos e específicos de atividades relacionados à organização e desenvolvimento; iii) publicações sobre soluções “típicas” ou “dignas de imitação” oriundas da práxis; e iv) manuais e/ou obras de referência

Com a evolução do mercado cada vez mais as empresas devem se adequar as mudanças e ter um planejamento e controle maior para continuarem competitivas. Com isso, a controladoria, e por sua vez o controller, devem proporcionar está mudança, por meio de medidas de desempenho, estudos e planejamento das melhores práticas para a organização. Em decorrência destas novas necessidades, as empresas precisam de uma área com profissionais que tenham sólidos conhecimentos de contabilidade e sistemas de informação, mas também sobre processos de implementação do planejamento e das estratégias que conduzam a organização ao sucesso. Na literatura, há autores que apresentam estas funções “contador de feijão” e “parceiro de negócios” (WEBER, 2011). A apresenta um rol de funções que podem estar relacionados ao “contador de feijão” e “parceiro de negócios”.

O “parceiro de negócios” é aquele que participa mais ativamente nas tomadas de decisões da organização, tendo uma atuação proativa mais estratégica de apoio e tomada de decisão com outros gestores. As funções exercidas pelo parceiro de negócios compreendem o gerenciamento do sistema de

informações, o planejamento e o controle estratégico, a participação efetiva na elaboração do plano estratégico em conjunto com as unidades de negócio, a gestão da equipe visando à obtenção do máximo rendimento por meio das práticas de gestão da organização, suporte às equipes gerenciais na tomada de decisão, entre outras funções de caráter mais estratégico

Os controllers com aderência a papéis pró ativos e estratégicos acabam tendo uma participação e influência maior na gestão da organização. Em contrapartida, uma postura mais de controle e operacional acaba tornando a controladoria um órgão de fiscalização das atividades dos outros setores da organização. Esta diferença de postura pode fazer falta para a organização, principalmente na avaliação de desempenho e no apoio a tomada de decisão dos gestores.

Controle de custos

Controle de custos é uma prática que vai muito além de números e matemática financeira. É uma questão de gestão e planejamento. Não só para crescer, mas até mesmo para sobreviver no mercado uma empresa deve ter o controle de custos no seu DNA.

O primeiro passo para um controle de custos eficaz é separar gastos variáveis daqueles que são fixos. Se enquadram no primeiro tipo, as despesas que mudam de acordo com o volume de vendas da empresa como, por exemplo, gastos com matéria-prima, contratação de funcionários extras etc.

Para fazer o controle de custos deve-se analisar como cada gasto se comporta levando em consideração quanto sua companhia fatura. É importante realizar o controle de custos mensalmente e criar um histórico confiável das contas. Apenas assim será possível realizar comparações em relação a gastos e receitas e chegar a um percentual confiável.

Planilhas são ferramentas essenciais para otimizar o controle de custos. Ao contar com o auxílio destes sistemas, é possível analisar quais são os itens que concentram a parcela maior do total de gastos corporativos. É fundamental lançar novas despesas neste controle como, por exemplo, novas contratações e taxas cobradas em vendas a prazo. Verifique, ainda, o percentual de cada despesa em relação ao total de gastos.

Um bom controle de custos passa pela análise do estoque. Estoque excessivo compromete o fluxo de caixa da empresa, no entanto, baixo estoque pode gerar paradas de linhas de produção e a não entrega de produtos aos clientes.

Contratações para suprir uma demanda específica, por exemplo, geram despesas que não estavam previstas, como gastos com transporte e alimentação. Por isso, é importante separar uma parte do seu capital de giro para gastos temporários e situações incomuns.

Não basta apenas correr atrás de um fornecedor que tenha o melhor preço. É importante buscar por parceiros que ofereçam opções de produtos e serviços diversificados e boas condições de negociação.

Os custos estão relacionados a todos os investimentos necessários para a operação do negócio. Entre estes custos, podemos exemplificar os investimentos com marketing, valores referentes a luz e telefone, mão de obra e equipamentos, dentre outros aspectos.

Possuir uma visão clara e estruturar detalhadamente os valores de todos os custos da empresa, mantendo um controle contínuo de todas as movimentações de saída do orçamento empresarial, é o processo no qual chamamos de gestão de custos. Uma boa gestão de custos faz com que se saiba com clareza para onde vai a maior parte dos gastos empresariais, o que certamente é uma boa base de dados para a tomada de decisões, como um possível corte de gastos no orçamento e com a redução de desperdício de recursos, buscando manter o equilíbrio financeiro do negócio.

Um dos principais objetivos de se realizar a gestão de custos é obter uma maior segurança para se avaliar a margem de lucro de cada produto. Isso ocorre porque a precificação de cada item está ligada diretamente as despesas relacionadas aos preços de custo de cada produto, que são os valores que envolvem os custos logísticos e de fabricação desses produtos.

A partir da correta avaliação desses custos, você saberá o preço de venda necessário para obter lucratividade com cada produto. Muitos empresários por não realizarem uma adequada gestão de custos, acreditam que somente o fato de vender bastante significa que a empresa está tendo lucro, o que nem sempre acontece. Se o faturamento obtido pela venda de seus produtos não está conseguindo suprir os valores de custo, é sinal de que eles não estão sendo lucrativos.

Muitos empreendedores caem no erro de ignorar a gestão de custos enquanto tudo está bem, quando o negócio está gerando lucro, os clientes estão felizes e a perspectiva é boa e se concentram nisso apenas quando o momento é ruim. Porém, essa é uma falha grave, que pode impactar a saúde da empresa por muito tempo.

Para fazer uma gestão de custos realmente eficiente é preciso separar os diferentes gastos da companhia, de maneira que essa avaliação seja transparente e verdadeira e não tome mais tempo do que o necessário.

São as despesas que não mudam, como contas (água, energia elétrica, internet), salário de funcionários, aluguel, etc. Dentro desse grupo, é possível observar se todos os gastos são realmente necessários e onde é possível reduzi-los. Por exemplo, talvez você perceba um excesso na conta de água ou consiga negociar descontos com os fornecedores.

São gastos periódicos ou que mudam a cada mês, como a compra de um equipamento novo ou pagamento de comissões para vendedores e parceiros. Nesses casos, talvez não haja muito a fazer para reduzir o valor já comprometido, mas é bom avaliar se os investimentos estão valendo a pena ou podem ser diminuídos no futuro.

Antes de fazer a gestão de custos em sua empresa, é preciso que fique claro o que é custo e o que é despesa. Custo está ligado a todo e qualquer investimento necessário para que o produto comercializado ou a atividade fim da empresa sejam devidamente produzidos. Quanto maior a produção, maior serão os custos necessários. Entre os custos, podem ser inseridos valores referentes a fretes, salário de colaboradores envolvidos nas vendas ou no processo produtivo, matérias-primas, fornecedores e impostos que incidem sobre as vendas, dentre outros.

Já as despesas também são movimentações necessárias para o funcionamento e operação da empresa, a diferença é que, neste caso elas não possuem uma relação com o produto ou serviço da empresa especificamente. Entre as despesas podemos citar manutenção de estrutura física, mobiliário da empresa e salários administrativos.

Contabilidade de custo

Fazer a contabilidade de custo de uma organização, portanto, é entender onde estão e como se comportam os custos dentro dela. Assim, é necessário colocar no papel os gastos com matéria-prima, com funcionários, com fornecedores, energia, água, entre outros elementos, fundamentais para que o produto ou serviço que a sua empresa oferece ganhe o mercado e lhe traga os lucros e demais resultados que você espera.

O primeiro passo deste processo é fazer uma lista com os custos e despesas que você tem em sua empresa. Lembre-se que é primordial que você inclua todos e não deixe nenhum deles de fora, para que assim, você tenha maior

clareza sobre os gastos que tem, bem como referente às formas que você possui para arcar com todas estas despesas.

Se você ainda não tem familiaridade, custos diretos são aqueles que estão intimamente ligados à produção de um produto ou execução de um serviço; são as despesas diretas que você terá para colocar o que você oferece no mercado.

Assim, esta análise vai lhe ajudar a entender, se o seu custo direto está sendo maior ou menor que o preço de venda e se eles estão gerando a você uma boa margem de contribuição, ou seja, se eles estão sendo suficientes para arcar com as despesas de seus custos indiretos, aqueles que não estão objetivamente ligados à produção de determinado produto ou serviço.

Podemos chamar os custos indiretos também de custos fixos, assim é necessário que seja realizado o rateio deste dentro da empresa, para saber de onde será feita a retirada financeira que vai arcar com estes custos.

Como exemplo, posso citar as despesas com marketing, com a equipe financeira, com a equipe de gestores, entre outros, que não são necessários para que o que será comercializado ganhe vida, de fato.

Com base nestas etapas, já é possível especificar qual o preço a ser cobrado por aquilo que o seu negócio oferece no mercado. Porém, se durante o processo de precificação, você verificar que ainda tem dúvidas, o ideal é refazer cada um destes passos novamente, para evitar erros ou falhas ao longo de sua execução.

A contabilidade de custos é a área da contabilidade que trata dos gastos ocorridos na produção de bens ou serviços. De uma forma mais técnica, podemos defini-la como o registro contábil das operações de produção da empresa, através das contas de custeio, que pode ser dividida em:

Contabilidade de Custos de Serviços – gastos ocorridos na prestação de serviços

Contabilidade de Custos Industriais – gastos ocorridos na produção de produtos

A aplicação nos negócios

Podemos contar os custos, por exemplo:

No produto ou o serviço que oferecemos, a fim de encontrar o seu custo de vendas, para que possamos conhecer seu lucro bruto (vendas – custo das

vendas), antes de ter que esperar o final do período na demonstração de resultados;

Em cada produto que produzimos em comparação com a renda que ele gera para conhecer a rentabilidade de cada um e para saber quais são os mais rentáveis e os que não geram renda;

De um produto específico para determinar o que queremos ganhar e definir o seu preço;

Em uma área particular de um negócio ou departamento, a fim de cumprir a sua rentabilidade e verificar se a renda gerada compensa os seus custos;

De um determinado cliente, a fim de saber se o que nós gastamos para manter esse cliente acaba por ser superior à receita que geramos.

Ao contrário de contabilidade geral, contabilidade de custos é apenas para uso interno e não vinculativo. Por isso não existe nenhum sistema ou método de custos padrão para todas as empresas, mas cada empresa pode adaptar o sistema ou método mais adequado de acordo com suas necessidades e objetivos.

Método de custos totais

Este método consiste em tomar como custo todos os pagamentos relacionados com o produto, incluindo o custo de vendas e administração, e nomear os custos de todo o resto (juros, impostos, etc.). Este método é muitas vezes usado para encontrar o ponto de equilíbrio da empresa.

Método de custos parciais

Este método é considerado para todos os pagamentos relativos a:

A aquisição de bens, no caso de uma empresa de trading (empresa dedicada à compra e venda de produtos);

Fabricação do produto: no caso de uma empresa industrial (empresa que atua na produção ou fabricação de produtos);

No desempenho: no caso de uma empresa de serviços;

Nomeação de todas as outras despesas (despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras, impostos, etc.).

O método de custos parciais é normalmente o mais conveniente e fácil de usar.

Cada organização opta pelo método que mais lhe convém para analisar, controlar e avaliar seus custos. Hoje em dia os métodos mais conhecidos são:

a) CUSTEIO POR ABSORÇÃO – é o sistema que tem por objetivo apropriar aos produtos todos os custos de produção sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis sempre respeitando os princípios fundamentais de contabilidade.

b) CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE – o ABC – Activity Based Costing permite mensurar com mais propriedade a quantidade de recursos consumidos por cada produto ou serviço durante o processo analisando suas atividades.

Muitas organizações se utilizam do método de custeio por absorção por não estarem preparadas para levantar as informações que o outro método necessita, portanto acabam fazendo desta forma por ser mais simplificado. Segundo o conceito apresentado no Manual de Contabilidade por Iudícibus(2003, pag. 344):

Há inúmeros sistemas de custo e critérios de avaliação da produção e dos estoques, e dentro dos princípios fundamentais de contabilidade consagrados pela Lei 6404/76, o método de custeio real por absorção é o indicado.

A contabilidade de custos é uma área da contabilidade que é focada em extrair e organizar informações relativas a diversas áreas de uma empresa ou organização. Esse ramo destina-se a auxiliar na determinação de planejamento, controle das operações, análise de desempenho e alocação de recursos relativos ao custeio de produtos ou serviços de maneira criteriosa.

Sua principal atividade é extrair, classificar e registrar dados operacionais dos diversos segmentos da entidade (dados internos) e também algumas vezes coletar e compilar dados e informações de fora (dados externos).

Essas informações podem ser tanto físicas (horas trabalhadas, quantidade de requisição de materiais, unidades produzidas, ordens de produção, por exemplo), quanto monetárias.

Para que seja possível a realização da contabilidade de custos, é necessário existir metodologia de custeio, de forma que no final do processo, seja possível rastrear e atribuir valor ao objeto de estudo.

Essa área da contabilidade é fundamental para o embasamento das tomadas de decisão.

O que é Controladoria:

Controladoria é um órgão ou departamento que tem função de controle. Atua nas áreas administrativa, contabilidade, recursos humanos e gestão de riscos.

A controladoria é responsável pela organização, avaliação e armazenamento das informações da empresa. A função principal é dar assessoria e consultoria aos gestores nos processos de tomada de decisões.

A controladoria contábil é ligada às atividades de contabilidade e finanças da empresa e à gestão de pessoas. É responsável pela avaliação de desempenho dos funcionários e pelo controle das atividades financeiras e trabalhistas. A controladoria contábil também faz auditorias para avaliar o desempenho da empresa.

As informações da controladoria contábil são usadas pelos gestores para avaliar e melhorar o planejamento do orçamento e para acompanhar o desenvolvimento financeiro da empresa.

Nos governos também existem órgãos de controladoria. No governo federal existe a Controladoria-Geral da União (CGU). A CGU é responsável pela supervisão e análise técnica dos órgãos do governo.

A CGU também faz auditorias, ações de combate e prevenção à corrupção e atividades de defesa do patrimônio público, auxiliando o chefe do Poder Executivo na tomada de decisões.

As Controladorias-Gerais também existem nos estados e nos municípios (Controladoria-Geral do Estado e Controladoria-Geral do Município, respectivamente).

As empresas modernas e que se preocupam com um processo de gestão bem desenvolvido, necessitam de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência. Neste novo cenário surge um órgão interno cuja finalidade é garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório e que esteja sempre pronta a apoiar a diretoria da entidade no processo de gestão. É claro que estamos falando da controladoria!

A necessidade de manter a empresa sempre competitiva exige uma equação que une produtividade e eficiência, à alta lucratividade a custos menores; então, uma função que antes era apenas de suporte, passa a ter uma importância estratégica, mas suprir a demanda por controladoria tem sido um dos grandes problemas para as empresas.

Para ser um bom controller é necessário ter o conhecimento em gestão organizacional, de recursos humanos, supply e produção, por exemplo. Este conhecimento vem de um controle preciso de indicadores da empresa, que envolvem um melhor gerenciamento da contabilidade, dos custos, das finanças e da tecnologia da informação, dentre outros. O controle precisa envolver auditorias complexas e que cheguem ao nível de detalhes não demonstrados diretamente em relatórios contábeis.

O controller precisa demonstrar a capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para a tomada de decisões, visando à implantação de ações de melhorias. Precisa fornecer as informações em linguagem clara, simples e direta aos usuários e principalmente traduzir os fatos, uma vez que os números isolados não auxiliam a administração da empresa.

O que as empresas vêm buscando é um profissional que esteja capacitado e disposto a assumir o papel de conselheiro imparcial e não de um crítico insatisfeito.

A controladoria é um papel gerencial que precisa ser desenvolvida por um profissional contábil capacitado e com um conhecimento amplo. A busca contínua por atualização e por novas soluções são apenas o começo de um caminho para quem pretende seguir neste mercado.

A controladoria assume um papel fundamental na administração do negócio, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão por meio da manutenção eficiente de um sistema de informações integrado que poderá suprir a escassez de informações para a tomada de decisão (FLESH, 2010, p. 80).

Segundo Nascimento et al. (2005), a Controladoria possui influência de algumas áreas do conhecimento. São elas: Contabilidade, Economia e Administração, dessa forma, a Controladoria é uma unidade administrativa dentro da empresa constituída por concepções e métodos que objetivam a avaliação e controle dos procedimentos, produtos e serviços desenvolvidos. Contribui para o fornecimento de informações precisas e relevantes que auxiliam os gestores na tomada de decisão empresarial. De acordo com Catelli (2010), para melhor percepção, a Controladoria precisa ser dividida em duas vertentes: a primeira como uma área da ciência responsável pelo suporte teórico e a segunda como um órgão administrativo encarregado pela transmissão do conhecimento e implantação de sistemas de informações que visam atender as necessidades informacionais dos usuários. A Controladoria é o setor responsável por tomar decisões a respeito dos fatos, transações e operações com o objetivo de propiciar apoio ao processo de

gestão. Essas decisões utilizam a metodologia de verificar, prever, apontar e elucidar fatos, transações e atividades que ocorram nas diversas áreas da organização, garantindo o alcance da eficácia empresarial esperada (PELEIAS, 2002).

De acordo com as considerações de Catelli (2010), as empresas possuem uma divisão operacional do trabalho na qual suas características são direcionadas conforme o produto desenvolvido e/ou serviço prestado. Os setores de responsabilidade que compõem esse sistema possuem uma ou mais funções que estão interligadas ao alcance das metas propostas e a viabilização do processo de gestão econômica. O autor destaca-se as seguintes funções:

Subsidiar o processo de gestão: fornecer aos gestores informações sobre desempenhos e resultados econômicos, supervisionar a elaboração do orçamento, sua consolidação e monitoramento das múltiplas áreas de responsabilidade da empresa;

Apoiar a avaliação de desempenho: analisar o desempenho econômico das áreas, analisar o desempenho econômico da empresa e analisar o desempenho dos gestores;

Apoiar a avaliação de resultado: elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e/ou serviços, orientar o processo de estabelecimento de padrões e avaliar os resultados dos seus serviços;

Gerir os sistemas de informações: orientar a base de dados para fornecimento de informações que atendam a gestão, elaborar os modelos de decisão para os variados eventos econômicos decorrentes da atividade empresarial, uniformização e adequação do conjunto de informações econômicas;

Atender aos agentes do mercado: analisar e determinar o impacto das legislações no resultado econômico e atender aos diferentes agentes do mercado.

Nesse sentido, demonstrando a relevância do papel da Controladoria dentro do ambiente organizacional, conforme as considerações de Oliveira, Perez Junior e Silva (2011, p. 10):

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o controller exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

No planejamento estratégico, cabe ao controller assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises. No controle, cabe ao responsável pela Controladoria exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (índices de qualidade).

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004), a importância do profissional da Controladoria está vinculada a sua colaboração para a administração geral da empresa por meio do fornecimento de informações para a tomada de decisão. O controller é o gestor responsável pelo departamento de Controladoria. Seu principal papel é a administração eficiente das informações geradas pelo processo empresarial, zelando pela continuidade da empresa e garantindo que as atividades realizadas em conjunto atinjam resultados superiores aos que atingiriam se trabalhassem de forma independente. O controller exerce uma função multidisciplinar dentro da organização, abrangendo todos os setores e todos os eventos decorrentes da atividade empresarial objeto da entidade. Sendo assim, conforme as considerações de Souza, Oliveira e Nogueira (2012, p. 8):

Controller é a palavra que serve para designar o executivo titular da controladoria que tem a tarefa de controlar ou verificar todas as contas da empresa, desenvolver as atividades envolvendo planejamento, execução, controles e análises do desempenho da gestão, atende a demanda crescente de mais eficiência e controle sobre o capital investido, os riscos do negócio, a carga tributária incidente em cada segmento, os custos de produção, o valor agregado de cada produto, a qualidade do produto, as tendências e perspectivas do mercado, os lucros agregados aos sócios, o capital de giro próprio e de terceiros, os investimentos a curto e longo prazo, a produtividade, a eficiência da produção, os custos, volumes, vendas, os pontos de equilíbrio.

Estabeleça a unidade de custo da análise. Como o objetivo é determinar se o projeto ou empreendimento vale o custo de sua realização, é importante estabelecer exatamente quais serão as medidas utilizadas para o “custo” desde o início. Geralmente, se mede o custo literal, em dinheiro, mas a análise pode medir o custo em termos de tempo, energia e outros, em casos onde há outras questões a serem consideradas além das finanças.

Para fins de demonstração, vamos criar um exemplo de ACB nesse artigo. Digamos que temos uma barraca de limonada que dá lucro nos fins de semana do verão e que queremos fazer uma análise de custo para verificar se vale a

pena expandir para um segundo ponto do outro lado da cidade. Nesse caso, estamos interessados principalmente em se esse segundo ponto imaginário trará mais dinheiro no longo prazo ou se os custos associados com a expansão são altos e proibitivos.

Faça uma lista dos custos materiais tangíveis do projeto. Quase todos os projetos têm custos, por exemplo, as empresas precisam de um investimento inicial para comprar produtos e material de escritório, treinar a equipe e por aí vai. O primeiro passo da análise é fazer uma lista completa, exaustiva, dos itens que terão custos. Você pode pesquisar projetos semelhantes para descobrir os preços de itens que não havia imaginado colocar em sua lista. Os custos podem ser únicos ou contínuos (que você precisará continuar pagando durante a realização o projeto ou enquanto a operação durar). Pesquise os valores de mercado e preços reais, mas quando isso não for possível, faça estimativas inteligentes com base dados disponíveis.

Seguem alguns exemplos de tipos de custos que você pode incluir em sua análise:

O preço de produtos ou equipamentos para o empreendimento

Custos de envio, manuseio e transporte

Despesas operacionais

Custos de equipe (salários, treinamento, etc.)

Imóveis (aluguel de escritório, etc.)

Seguro e impostos

Serviços de utilidade pública, como eletricidade ou água

Agora vamos fazer uma rápida lista de itens que geram custos para abrir nossa barraca nova de limonada imaginária:

Produtos, como limão, gelo e açúcar: R\$ 20/dia

Salário de 2 atendentes: R\$ 40/dia

Um bom liquidificador: um pagamento de R\$ 80

Equipamento para gelar grandes quantidades de água: pagamento único de R\$ 15

Madeira, papelão ou outros materiais para fazer a barraca e cartazes de divulgação: pagamento único de R\$ 20

Os ganhos com a venda da limonada não pagam impostos, o custo da água usada para prepará-la é desprezível e armamos as barracas em parques públicos, então não é necessário pagar taxas, serviços públicos ou aluguel.

Faça uma lista de todos os custos não materiais. É raro que um projeto utilize apenas bens e itens tangíveis. Geralmente, a análise também leva em consideração as demandas não materiais, como tempo e energia para realizar o projeto. Como isso não pode ser comprado e vendido, os custos podem ser estabelecidos de acordo com a quantia que as pessoas gostariam de ganhar se os utilizasse para outros fins. Por exemplo, apesar de tirar um ano de licença do trabalho para escrever um livro ser, tecnicamente, de graça, uma pessoa deve levar em consideração o fato de que fazer isso significa ficar sem salário por um ano. Ou seja, nessa situação, estamos basicamente trocando “dinheiro” por “tempo”, comprando um ano pelo preço de um ano de salário.

Eis alguns tipos de custos não materiais que você pode incluir em sua análise:

O custo do tempo gasto no projeto, por exemplo, o dinheiro que você “poderia” ganhar usando esse tempo para fazer outra coisa

O custo da energia gasta no projeto

O custo de mudar uma rotina já estabelecida

O custo de qualquer negócio que pode ser perdido durante a implementação do projeto

O fator de risco, como segurança e fidelidade dos clientes

Agora vamos considerar os custos intangíveis de se abrir uma barraca nova. Vamos imaginar que a barraca atual gera cerca de R\$ 20/hora e que fica aberta 8 horas por dia, 2 dias por semana (sábado e domingo):

Fechar a barraca de limonada atual por um dia para construir a nova, fazer os cartazes e escolher o novo local para montá-la: uma perda de R\$ 160 em receita.

Passar 2 horas por semana nas primeiras duas semanas de funcionamento da nova barraca lidando com problemas de abastecimento: uma perda de R\$ 80 em receitas nas próximas duas semanas.

Faça uma lista dos benefícios esperados do projeto. O objetivo de qualquer ACB é comparar os benefícios de um projeto com os custos – se houver mais ganhos do que perda, o projeto provavelmente será realizado. Liste os benefícios da mesma forma que os custos da análise, mas você provavelmente precisará usar mais estimativas fundamentadas do que na primeira etapa. Tente basear-se em evidências de pesquisa ou projetos similares e defina um

valor monetário para todas as formas tangíveis e intangíveis que o projeto trará retornos positivos.

Abaixo estão os tipos de benefícios que você pode considerar na sua ACB:

Receita ou ganhos gerados

Dinheiro economizado

Juros acumulados

Patrimônio construído

Tempo e esforço economizados

Novos negócios com clientes

Ganhos não materiais como indicações, satisfação do cliente, funcionários mais felizes, ambiente de trabalho mais seguro, etc.

Agora vamos calcular os benefícios esperados de sua nova barraca de suco e descrever o raciocínio por trás de cada estimativa:

Devido à alta circulação de pessoas, uma barraca de limonada concorrente perto do local imaginário de nossa nova barraca fatura impressionantes R\$ 40/hora. Como nossa nova barraca competiria pela mesma base de clientes e não temos a propaganda boca a boca nessa área ainda, vamos considerar de forma conservadora que vamos ganhar menos da metade que esse valor – R\$ 15/hora, totalizando R\$ 120/dia – e que isso provavelmente aumentará quando as pessoas fiquem sabendo que nossas limonadas são mais baratas.

Na maioria das semanas, acabamos jogando fora cerca de R\$ 5 em limões estragados. Imaginamos que conseguiremos dividir nosso estoque de forma mais eficiente entre duas barracas, evitando essa desperdício. Como abrimos duas vezes por semana, essa economia é de cerca de R\$ 2,50 por dia.

Uma de nossas atuais funcionárias mora bem perto do local da nova barraca e conseguiria trabalhar lá (você só precisa contratar alguém para substituí-la na barraca antiga), ela calcula que conseguiria usar a economia de tempo de deslocamento para manter a barraca nova aberta cerca de meia hora a mais por dia, o que equivale a cerca de R\$ 7,5/dia a mais, considerando nossa estimativa de potencial de receita da barraca.

Some os custos e os ganhos do projeto e compare os totais. Esse é o ponto crucial de qualquer análise de custo-benefício e permite identificar se o projeto traz mais ganhos do que custos. Subtraia os custos contínuos dos benefícios contínuos e some todos os pagamentos únicos para ter uma noção do tamanho do investimento inicial necessário para começar o projeto. Você saberá se o projeto é lucrativo e realizável quando tiver essa informação.

Agora vamos comparar os custos e benefícios de abrir uma segunda barraca de limonada:

Custos contínuos: R\$ 20/dia (material) + R\$ 40/dia (salários) = R\$ 60/dia

Benefícios contínuos : R\$ 120/dia (receita) +R\$ 7,5/dia (meia hora extra de funcionamento) + R\$ 2,5/dia (economia com limões) = R\$ 130/dia

Custos únicos: R\$ 160 (fechar a barraca antiga por um dia) + R\$ 80 (resolver questões de abastecimento) + R\$ 80 (liquidificador) + R\$ 15 (refrigerador de água) + R\$ 20 (madeira, papelão) = R\$ 355

Logo, com um investimento inicial de R\$ 355, podemos esperar lucrar cerca de R\$ 130 – R\$ 60 = R\$ 70/dia. Nada mal.

Calcule o tempo de retorno para o empreendimento. Quanto mais rápido o projeto se pagar, melhor. Considere os custos e benefícios totais para identificar o período de tempo necessário para recuperar os custos projetados de seu investimento inicial. Em outras palavras, divida o custo do seu investimento inicial pela renda projetada por dia, semana, mês, ou outra medida, para calcular quanto tempo levará para receber de volta seu investimento inicial e começar a ter lucro.

Nossa barraca de limonada imaginária tinha um custo inicial de R\$ 355 e estimamos que ela terá lucro de R\$ 70/dia. 355 dividido por 70 é igual a 5 – então, considerando que nossas estimativas estejam corretas, nossa nova barraca se pagará em cerca de 5 dias de operação. Como ela abre apenas nos finais de semana, isso levará cerca de 2 a 3 semanas.

Use sua análise de custo para tomar uma decisão fundamentada sobre realizar seu projeto. Se os benefícios claramente superam os custos e o projeto pode pagar o investimento inicial em um tempo razoável, você pode colocá-lo em ação. No entanto, se não estiver claro que o empreendimento pode gerar lucro no longo prazo ou se pagar em um tempo relativamente curto, é melhor reconsiderar se vai realizar o projeto mesmo ou pensar em mudanças para torná-lo viável.

Com base em sua ACB, nossa barraca nova de limonada parece ser um negócio garantido. Ela provavelmente se pagará em algumas semanas e depois desse ponto gerará lucro. O verão dura vários meses, então, com sorte, você conseguirá ganhar muito mais dinheiro no longo prazo com duas barracas.

Calcule o valor intangível usando o custo ou retorno possível dele e a probabilidade estatística de acontecer. Por exemplo, um cliente pode fazer uma indicação e fazer você ganhar R\$ 20 adicionais. Supondo que a probabilidade estatística da recomendação é de 30%, isso resultaria em um valor de R\$ 6 para ela em sua análise.

Cada empreendimento tem diferentes custos e benefícios. Cubra o máximo possível quando estiver fazendo a lista de valores projetados e não deixe nada de fora. Lembre-se: cada centavo conta

Análise custo-benefício

A análise custo-benefício (ACB) é uma abordagem sistemática para estimar as forças e as fraquezas de alternativas que satisfaçam as transações, as atividades ou os requisitos funcionais de um negócio ou de uma atividade. É uma técnica que é usada para determinar as opções que fornecem a melhor abordagem para a adoção e a prática em termos de ganhos de trabalho, de tempo e de custos, etc. A ACB é também definida como um processo sistemático para calcular e comparar os benefícios e custos de um projeto, decisão ou política pública (doravante designados por "projeto").

Em termos gerais, a ACB tem duas finalidades:

Determinar se é acertado tomar uma decisão ou levar a cabo um investimento (justificação/viabilidade),

Proporcionar uma base para comparação de projetos. Passa por comparar o custo total esperado de cada opção com os benefícios esperados totais, para concluir se os benefícios ultrapassam os custos e por que montante.

A ACB está relacionada, mas é distinta da análise custo-eficácia. Na ACB, os benefícios e os custos são expressos em termos monetários e são ajustados pelo valor temporal do dinheiro, para que todos os fluxos de benefícios e fluxos dos custos do projeto ao longo do tempo (que tendem a ocorrer em pontos diferentes no tempo) sejam expressos numa base comum em termos do seu "valor atual líquido."

São relacionadas, mas ligeiramente diferentes, as seguintes técnicas: análise custo-eficácia (cost-effectiveness analysis), análise custo-utilidade (cost-utility analysis), análise risco-benefício (risk-benefit analysis), análise do impacto económico (economic impact analysis), análise do impacto fiscal (fiscal impact

analysis) e análise do retorno social do investimento (social return on investment (SROI) analysis).

A análise custo-benefício é usada frequentemente por governos e outras organizações, como empresas do setor privado, para avaliar a conveniência de uma política determinada. É uma análise da comparação dos benefícios e custos esperados, considerando também as alternativas que se perdem e a manutenção do status quo. A ACB ajuda a prever se os benefícios de uma política superam os respectivos custos e se são superiores aos de outras alternativas (ou seja, podemos ordenar políticas alternativas em termos da relação custo-benefício).

Em geral, a correta análise custo-benefício identifica as escolhas que aumentam o bem-estar social de uma perspectiva utilitarista. Com base numa correta ACB, a alteração do status quo pela implementação da alternativa com o menor rácio custo-benefício pode melhorar o óptimo económico.

Um analista usando a ACB deve reconhecer que é difícil uma avaliação perfeita de todos os custos e proveitos presentes e futuros, e ainda que possa oferecer uma estimativa bem fundamentada da melhor alternativa, o uso da ACB não garante que seja alcançada a perfeição em termos de eficiência económica e de bem estar social.

O economista francês Jules Dupuit a quem é atribuída a criação da análise custo-benefício.

O conceito de ACB remonta a 1848 com um artigo de Jules Dupuit e foi formalizado em trabalhos subsequentes por Alfred Marshall.

Sequência

A seguir está uma lista dos passos que uma análise de custo-benefício genérica engloba.

Listar os projectos/programas alternativos.

Listar as partes interessadas ou intervenientes (stakeholders).

Selecionar as medidas e quantificar todos os elementos dos custos e dos proveitos.

Prever os custos e os proveitos ao longo do período de tempo relevante.

Converter todos os custos e proveitos em unidades monetárias comuns.

Aplicar a taxa de atualização ou de desconto.

Calcular valor atual líquido das opções do projeto.

Executar uma análise de sensibilidade.

Adoptar e implementar a escolha recomendada.

Risco e incerteza

O risco associado às previsões do projeto é geralmente tratado usando a teoria das probabilidades. A taxa de atualização/desconto poderia ser ajustada pelo risco (para ter uma incerteza crescente ao longo do tempo), mas geralmente o risco é considerado em separado. Frequentemente é dada uma especial atenção à aversão ao risco — entre evitar uma dada perda ou obter um ganho da mesma dimensão, as pessoas preferem em geral (irracionalmente) a primeira hipótese.