

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**CIRO SILVEIRA JUNIOR**

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL EM A&B NA  
POUSADA PEDRA DA ILHA**

**PONTA GROSSA**  
**2009**

**CIRO SILVEIRA JUNIOR**

**IMPLANTAÇÃO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL EM A&B NA  
POUSADA PEDRA DA ILHA**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel  
em Turismo, pela Universidade  
Estadual de Ponta Grossa.**

**Orientadora: Ms. Larissa Mongruel  
Martins**

**PONTA GROSSA**

**2009**

## **RESUMO**

Frente as dificuldades de se manter uma empresa no mercado de forma lucrativa, as empresas turísticas também enfrentam tal desafio em um mercado competitivo e cada vez mais difícil de se manter. Os meios de hospedagem sentem diretamente qualquer oscilação do mercado, sofrendo baixas em seu nível de ocupação e conseqüentemente no seu faturamento. Tendo ciência dessa dificuldade de mercado, os meios de hospedagem devem buscar formas para se manterem competitivos, bem como formas de organização internas que as permitam ter um controle maior sobre seus custos operacionais. Ciente dessa necessidade a Pousada Pedra da Ilha investiu na implantação de um sistema interno de gerenciamento que a permitisse ter um controle de custos maior e aprofundando no que diz respeito ao setor de compra e vendas de insumos e produtos de alimentos e bebidas. A implantação do chamado Sistema de Informação Gerencial Alimentos e Bebidas fez com que se fosse possível controlar e contabilizar valores dentro do setor de alimentos e bebidas que antes não era possível, fazendo com que a pousada pudesse localizar erros operacionais bem como corrigi-los e além disso traçar objetivos a serem alcançados. O processo e os resultados já obtidos por meio dessa implantação na Pousada Pedra da Ilha é o objeto de estudo desse trabalho, demonstrando a possibilidade de um contínuo melhoramento que o sistema de informação gerencial permite dentro do setor de alimentos e bebidas.

**Palavras-chave:** sistema de informação, alimentos & bebidas, controle

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Relatório Semanal Mês Março 2008.....	31
TABELA 2	Requisição por Faturamento Mês Abril 2009.....	33
TABELA 3	Compras Mês de Abril 2009.....	37
TABELA 4	Requisição Mês de Abril 2009.....	39
TABELA 5	Índice Sub-Setorial do Mês de Abril 2009.....	40
TABELA 6	Auditoria Mês de Abril 2009.....	43

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Sistema Hotel – Gerência pela Qualidade Total.....	18
FIGURA 2	Elementos dos Custos.....	28
FIGURA 3	Fixação do Custo.....	29

## SUMÁRIO

	<b>Introdução.....</b>	7
<b>1</b>	<b>Controles em Hotelaria.....</b>	9
1.1	Controles Gerais.....	9
1.2	Controles em A&B.....	13
1.3	Conceito de Sistema de Informação Gerencial em A&B...	16
<b>2</b>	<b>Estudo de Caso: Pousada Pedra da Ilha.....</b>	20
2.1	Histórico Pousada Pedra da Ilha.....	20
2.2	Consumação Setorial.....	22
2.3	Índices de A&B.....	25
2.3.1	Índice Ideal de A&B.....	27
2.4	Análise de informações relatoriais.....	31
2.5	Auditoria de Valores de A&B.....	41
<b>3</b>	<b>Metodologia.....</b>	44
<b>4</b>	<b>Discussão de Dados.....</b>	46
	<b>Considerações Finais.....</b>	51
	<b>Referências Bibliográficas.....</b>	53
	<b>Anexos.....</b>	54
	Anexo 1 – Fotos da Pousada Pedra da Ilha.....	55
	Anexo 2 – Comanda de Requisição.....	62
	Anexo 3 – Autorizações.....	63
	Apêndice.....	65
	Apêndice 1 – Requisição Setorial.....	66

## INTRODUÇÃO

Antes que se possa discutir em qualquer setor da economia, deve-se entender que de alguma forma esses setores estão diretamente relacionados, e o Turismo, mais especificamente a Hotelaria, não deixa de ser um exemplo disso. A atividade hoteleira também vem sofrendo os impactos dos últimos acontecimentos na economia mundial, pois em épocas onde o mercado passa por modificações ou transições, o turismo na maior parte das vezes não se enquadra em uma necessidade primária, fazendo com que hotéis, pousadas, agências, empreendimentos turísticos em geral sintam uma queda no faturamento mensal de seus empreendimentos, principalmente aqueles ligados ao turismo de lazer.

Dentro dessa contextualização, a hotelaria precisa buscar formas de se manter sustentável diante do mercado, diminuindo ao máximo os impactos externos causados pela dificuldade econômica. Uma das formas é a busca por ferramentas de gestão como o Sistema de Informação Gerencial.

Com o Sistema de Informação Gerencial (SIG), a administração do empreendimento hoteleiro tem parâmetros e bases para tomar decisões internas e externas, possibilitando maior segurança nas ações e visão do desenvolvimento contínuo do hotel. Esse sistema é utilizado em vários setores da hotelaria, como governança e recepção. Também é utilizado para controlar ações no setor de alimentos e bebidas, quando este se encontra presente dentro dos setores organizacionais do empreendimento.

O setor de alimentos e bebidas quando organizado corretamente configura-se como um auxílio importante no faturamento do hotel, mas para que ele realmente seja rentável, necessita de uma organização eficaz e rígidos controles. Pois como qualquer outro setor, se não houver uma administração correta e execução de ações embasadas, pode-se tornar desvantajoso do ponto de vista financeiro, mesmo sendo considerado como valor agregado ao empreendimento.

Observando essa necessidade, a Pousada Pedra da Ilha optou por implantar em seu setor de alimentos e bebidas um controle maior, para uma melhor visualização do mesmo na sua totalidade. E por meio da implantação do Sistema de Informação Gerencial em alimentos e bebidas ela pode obter números reais e confiáveis para visualizar de forma mais nítida quais ações deve tomar para aumentar o faturamento deste setor dentro do empreendimento.

Sendo assim, sente-se a necessidade de abordar o assunto e demonstrar a implantação e o funcionamento de um Sistema de Informação Gerencial de Alimentos e Bebidas, bem como a maneira que a Pousada Pedra da Ilha implantou o sistema dentro da sua organização.



## 1. CONTROLES EM HOTELARIA

### 1.1 Controles Gerais

Perante a complexidade de se administrar um empreendimento hoteleiro e as diversas variáveis envolvidas em todo esse processo, o gestor precisa de formas que o possibilitem acompanhar o andamento de todos os setores.

A partir disso, um hotel precisa constituir um quadro de funcionários capaz e organizado em suas funções, mas além disso, é necessário que hajam formas de controle em todos seus setores.

Os coordenadores e gerentes precisam de ferramentas que os auxiliem na administração diária, assim como no planejamento mensal e em determinados momentos, até em seu planejamento anual. Sem os controles a administração fica impossibilitada de visualizar os rumos que os setores estão tomando, e dessa forma diminui as chances de tomar a decisão administrativa correta. Para Castelli, controle em hotelaria pode ser considerado o mesmo que gerenciar:

a palavra controlar tem o mesmo significado que gerenciar. É preciso, pois, saber gerenciar cada processo para se atingir as metas; saber detectar e corrigir, ainda em tempo, eventuais falhas. Castelli (2001,p. 87)

Quando se fala em metas, refere-se a algo mensurável, algo que se pode medir e quantificar, a fim de ser atingido. Dessa forma, pode-se avaliar o desempenho, analisar quais ações devem ser tomadas para que as metas propostas sejam atingidas. Seguindo o raciocínio, Castelli (2001) demonstra

que por meio dos chamados “ítems de controle”, índices numéricos aos resultados de cada processo, consegue-se chegar a grandezas mensuráveis que permitem verificar se as ações tomadas na administração do hotel estão dentro do padrão esperado: “por isso, tais itens devem ser permanentemente acompanhados para detectar possíveis desvios ou não-conformidades com o padrão estabelecido” (CASTELLI, 2001, p.89).

Sendo assim, fica clara a necessidade de controles, para que se possa gerenciar ou coordenar um empreendimento hoteleiro. Os controles na hotelaria, em seu princípio, eram feitos de forma manual por meio de fichas, relatórios e tabelas completadas a mão. Dessa forma tinha-se uma visão do funcionamento do hotel e seus setores, mas ainda havia a dificuldade de se preencher todas as informações manualmente, procedimento esse que despendia um tempo importante para o profissional da área hoteleira, que já tinha muitas vezes um tempo escasso para realizar suas tarefas diárias.

Além disso, o controle manual ainda era incompleto, ou seja, a quantidade de informações que se poderia trabalhar em um controle manual eram limitadas por questões de tempo e processamento de informações simultâneas de forma rápida. Não se pode afirmar que o controle manual era ineficaz, mas sim que era incompleto, não propiciando todos os números, relatórios e gráficos necessários para que o responsável tivesse acesso a todas as informações que o auxiliariam na administração e nas decisões a serem tomados dentro do empreendimento.

Com o advento da informática e surgimento de máquinas de alto processamento (hardwares), e posterior acesso facilitado a elas, os controles

administrativos hoteleiros acompanharam essa evolução e apareceram programas de informática (softwares) voltados exclusivamente para a hotelaria, facilitando em várias frentes os controles setoriais gerais. Ou seja, pode-se utilizar equipamentos para fazer com que os procedimentos do controle hoteleiro ficassem mais ágeis e completos.

Com esses programas de controle hoteleiro foi possível à viabilização do processamento simultâneo de informações por parte do computador, e o profissional da área de hotelaria conseguiu assim diminuir o tempo que despendia fazendo controles manuais.

O processamento simultâneo de informações além de propiciar a agilização na confecção dos relatórios, números e tabelas tão necessários para a visualização do andamento do setor. Também fez com que fosse dado um importante passo dentro da hotelaria, tornou-se possível uma integração, a troca de informações instantâneas entre os setores do hotel, o que agilizou sobremaneira a velocidade de informação. Kraemer (2000, p. 55), explica a importância de ter mais informações para análise em tempo menor quando diz que:

À medida em que aumenta a complexidade interna das empresas e do ambiente em que elas atuam, o processo de tomada de decisões tende a tornar-se também mais complexo. Para atender a esta situação de maneira adequada, o executivo necessita de um sistema de informações eficiente e eficaz, que processe um grande volume de dados e produza informações úteis e válidas.

E ainda em relação ao controle informatizado, Oliveira e Perez (2000, p.17) explicam que:

Hoje as organizações mais eficientes dispõem de sofisticados sistemas de controles e apuração dos custos, integrados em todas as

atividades mais importantes, permitem a geração de complexos relatórios gerenciais, sempre atualizados e adaptados às necessidades dos diversos usuários.

Dessa forma, pode-se exemplificar o funcionamento de um controle informatizado por meio de uma reserva efetuada. Quando uma reserva é efetuada pelo setor de reservas, essa informação imediatamente se torna acessível à recepção que pode programar todo trabalho de *check-in*, ao mesmo tempo a governança também já pode providenciar a limpeza do apartamento se necessário e liberá-lo, o setor de estoques e/ou compras pode contabilizar no mesmo momento que haverá uma mudança na quantidade de insumos necessários para o café da manhã e assim por diante.

Além disso, todos os números que são gerados por essa reserva durante e após a estadia do hóspede, como os gastos, alterações, movimentação desse hóspede dentro do hotel, imediatamente são vinculados em estatísticas, relatórios de hospedagem, relatórios financeiros, e várias outras ferramentas que o sistema informatizado fornece ao usuário.

Faz-se necessário esclarecer que um sistema informatizado facilita os procedimentos quando é alimentado corretamente. Quando um hotel decide implantar um sistema informatizado de controle, o treinamento e capacitação dos funcionários é obrigatório para que eles tenham conhecimento no mínimo básico do funcionamento do sistema e aprendam a operá-lo corretamente. Cada setor possui programas informatizados com funções únicas destinadas ao setor, fazendo com que o treinamento do funcionário seja específico ao setor em que trabalhará. Logo, um profissional que irá trabalhar com controles do setor de alimentos e bebidas, deve conhecer em detalhes tudo que é

inerente a sua função, para que possa realmente se tornar uma peça importante no funcionamento e administração do hotel.

## 1.2 Controles em A&B

O controle nos setores de alimentos e bebidas refere-se às ações tomadas visando o levantamento de informações relativas à compra, armazenamento, requisição, consumação setorial e posterior venda de alimentos e bebidas.

Quando bem estruturado e organizado, os setores que incluem vendas de alimentos e bebidas são fontes de faturamento importante dentro da hotelaria além de um importante diferencial de facilitação para o hóspede. Cândido (1996, p.154) se refere a esse fato da seguinte forma:

o restaurante de hotel por ser parte integrante de um complexo maior tem algumas vantagens ao cliente em potencial (hospede do hotel): não necessita deslocar-se; pode debitar na sua conta as despesas e pode ser servido no apartamento (...) O restaurante de hotel sendo aberto ao público externo e, se bem informado sobre serviços , lançamentos, etc. poderá aumentar seu faturamento.

Mas, para que realmente se alcance o sucesso esperado, o acompanhamento constante do que acontece nesses setores onde ocorre a venda de alimentos e bebidas é fundamental, e é para desempenhar esse controle que é necessário um setor específico voltado para isso. O mesmo autor, conclui seu pensamento deixando claro que é necessário ter um setor voltado exclusivamente para a prática de controles internos de A&B:

O custo do café da manhã, do “room service” do bar, do restaurante e de outros setores da alimentação hotel pode ser bem independente e controlado. É comum o restaurante do hotel arcar com todos os custos. Daí não haverá lucro. (...) Todos os restaurantes, de hotel ou não, devem ter um setor para controle do próprio restaurante”. (CANDIDO, 1996, p. 154)

Seguindo essa linha de pensamento, é preciso definir quais ações serão tomadas para conseguir levantar os números pertinentes ao controle setorial, levando em consideração cada particularidade inerente ao hotel em que se está implantando o controle. Algumas ações dentro desse contexto são básicas e devem ser aplicadas a todos os hotéis que desejam obter um controle eficaz, mas não se deve deixar de considerar que cada hotel possui sua particularidade e forma de trabalho. Estas particularidades devem ser respeitadas durante a implantação dos controles, no caso estudado, no setores de alimentos e bebidas.

O primeiro passo é definir qual método será utilizado para o controle setorial de alimentos e bebidas, no caso da Pousada Pedra Ilha, optou-se por um sistema de controle eletrônico, pois definiu-se que seria feito um acompanhamento semanal de toda movimentação de alimentos e bebidas, incluindo compra, requisição e venda por parte dos setores juntamente com consumação setorial. Logo a opção que mais se encaixa foi a escolha de um sistema eletrônico para que houvesse agilidade em conseguir os dados desejados e necessários para controle.

Quando se fala em agilidade para conseguir os dados, se faz referencia a necessidade de a cada 7 (sete) dias corridos da semana, levantar, examinar e apresentar a gerência do hotel todos os relatórios, tabelas, explicações detalhadas de tudo que aconteceu durante esse período de tempo nos setores

que envolvem a compra, consumação e venda de alimentos e bebidas. Logo, o sistema eletrônico facilita e permite que se consiga num espaço de tempo menor suprir essa necessidade semanal de informações.

Outro motivo da opção foi também a questão da troca de informações entre os setores, pois com a opção eletrônica, simultaneamente a informação gerada em um setor se tornaria disponível para a pessoa responsável pelo controle, levando em consideração o tempo de lançamento dessa informação no sistema, pois como já salientado, de nada adianta optar por um sistema de controle eletrônico se o mesmo não for alimentado corretamente e em tempo hábil.

O número de profissionais envolvidos também varia de estrutura para estrutura, na pousada estudada em questão, pode-se centralizar toda movimentação de controle na responsabilidade de uma pessoa, pois se entendeu que era suficiente pelo tamanho de informações geradas. Ou seja, na Pousada Pedra da Ilha é possível coordenar as entradas e saídas de alimentos e bebidas por meio de um profissional somente.

Há de se notar que, apesar de ser possível apenas um profissional para desenvolver a função, todos os setores envolvidos devem estar engajados em auxiliar e facilitar o levantamento de informações corretas além de respeitar os procedimentos pré-estabelecidos para que se gere uma cadeia de processos definidos. Por exemplo, definiu-se que toda requisição de insumos do setor da cozinha, precisa ser obrigatoriamente por escrito, no horário previamente estabelecido, para que o setor de estoque tenha como alimentar o sistema com as informações contidas na requisição, logo esse procedimento deve ser

seguido pelo profissional responsável pela requisição de insumos dentro da cozinha para que todo o processo de controle ocorra posteriormente. Castelli (2001,p.80) fala sobre a importância de processos quando define que “processo consiste numa série de atividades ou tarefas entre si concatenadas, visando a consecução de uma meta, ou seja, de resultados que podem ser bens ou serviços”.

Esses processos devem ser monitorados pelo responsável do controle de alimentos e bebidas, para que sempre haja o cumprimento dos mesmos, evitando falhas que possam comprometer todos os procedimentos já estabelecidos.

Sendo todos os processos cumpridos, o controle de alimentos e bebidas gera números e relatórios que por si só não definem nem norteiam que ações devem ser tomadas, ou seja, o controle gerado não interpreta a fundo o que está acontecendo dentro dos setores de alimentos e bebidas. Todas as interpretações dos números gerados pelo controle são feitas por meio de um sistema mais complexo chamado Sistema de Informação Gerencial.

### **1.3 Conceito de Sistema de Informação Gerencial em A&B**

Gerir um meio de hospedagem requer várias habilidades, e uma das principais habilidades que um gerente hoteleiro deve ter é a gestão sobre contabilidade de custos. Vieira (2004, p.27) argumenta com propriedade a esse respeito quando explica que:



Observa-se que os administradores de empresas precisam conhecer com profundidade os conceitos e as metodologias para a adequada apuração dos custos de produção dos bens e serviços. Neste sentido, os relatórios gerenciais de custos são ferramentas imprescindíveis para o gerenciamento das atividades rotineiras das empresas, qualquer que seja sua atividade. Atualmente, torna-se inconcebível qualquer tentativa de administrar com eficiência e eficácia determinada organização sem que o administrador possua bons conhecimentos teóricos e práticos sobre a produção e respectivo custeio dos diversos produtos e serviços executados pela empresa.

Dessa forma, o Sistema de Informação Gerencial (SIG) pode ser considerado uma das principais ferramentas de interpretação de dados, pois quando executado de forma correta, permite ao coordenador ter conhecimento de qual é a atual situação do setor, também dando parâmetros para tomada de futuras decisões e permitindo um acompanhamento detalhado de todos os custos envolvidos no setor.

Quando se fala em sistema hoteleiro, é preciso entender primeiramente o conceito de sistema. Para Castelli (2001, p.85) “o somatório de todos os processos forma o sistema, um todo harmônico. É a partir do perfeito funcionamento desse todo (sistema) que se pode gerar bens e serviços com qualidade que os clientes esperam”

Assim sendo, entende-se que o sistema é o funcionamento de todos os processos envolvidos de forma interdependente, que no final gera um mesmo resultado, um todo. Dentro da hotelaria, pode-se dizer que todo o hotel é um sistema completo, formado pelo funcionamento de outros subsistemas internos menores e específicos. Castelli (2001, p.85), mostra isso quando afirma que:

O hotel, por exemplo, pode ser visto como um sistema, composto de vários subsistemas ou áreas como: alimentos e bebidas, hospedagem e administração entre outros. Cada uma dessas áreas pode sofrer uma divisão ainda maior.

A partir da definição apresentada por Castelli, pode-se por meio da figura apresentada a seguir visualizar e entender de forma mais clara a definição e funcionamento de um sistema hoteleiro.

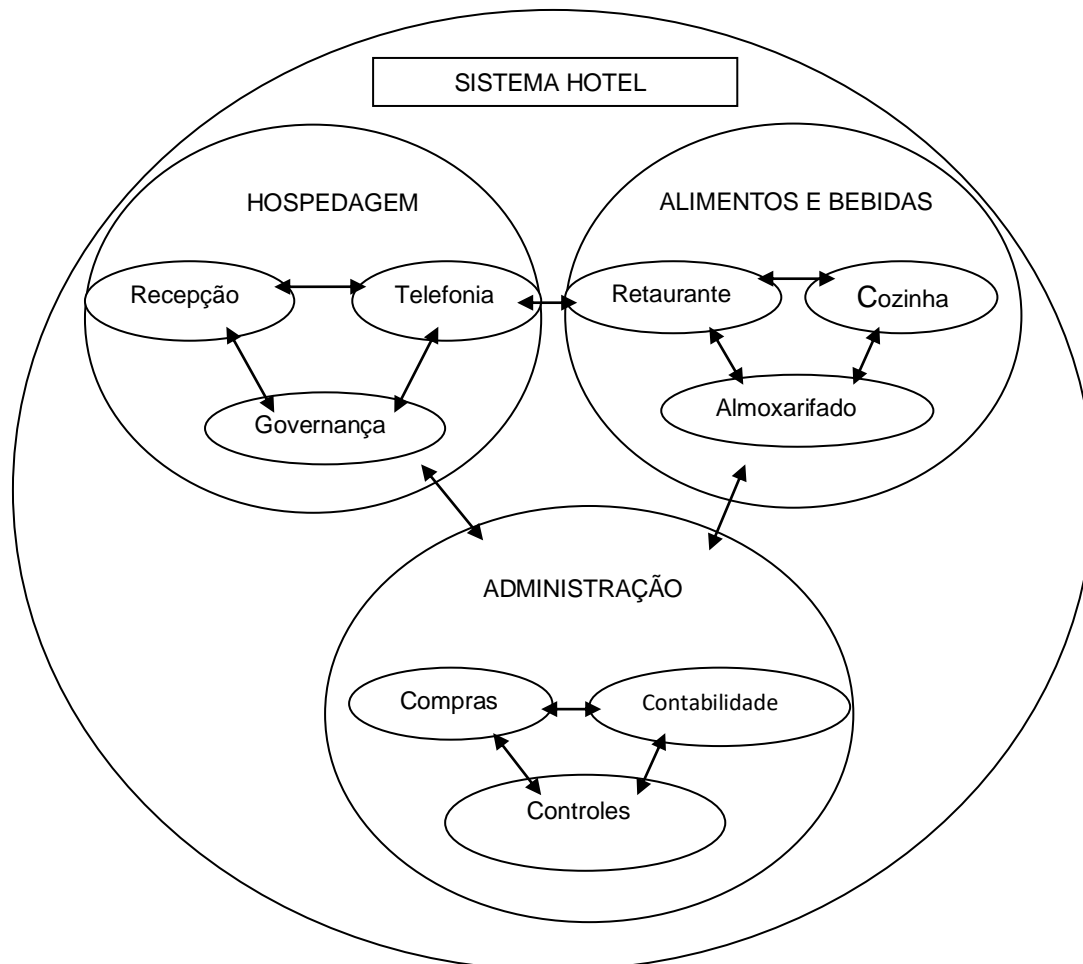


Figura 1: Sistema Hotel – Gerência pela qualidade total

Fonte: Castelli (2001, p. 86)

Com isso percebe-se claramente que a divisão em sistemas menores permite uma visão melhor e detalhada ou “in loco” de como está o funcionamento de determinadas áreas do hotel.

O estudo aqui apresentado será focado no sistema alimentos e bebidas, mas de forma alguma se deve supor que, por estar-se analisando esse

sistema, não haverá interferência de outros sistemas internos do hotel durante o estudo. Vieira (2004, p.30) explica essa relação entre os subsistemas de um sistema empresarial do seguinte modo:

Desta forma, afirma-se que em qualquer atividade empresarial moderna, estes subsistemas não podem e não devem funcionar isoladamente. É imprescindível que haja uma coordenação entre os diversos subsistemas para proporcionar meios onde possam fixar objetivos de curto e de longo prazos, bem como, definir políticas e estratégias que possam ser adotadas pela direção da empresa.

O Sistema de Informação Gerencial de Alimentos e Bebidas pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia o gestor a compreender de que forma estão se comportando os setores que formam o Sistema Alimentos e Bebidas. Com ele se conseguirá interpretar e transformar em ações todos os dados captados posteriormente pelo controle feito dentro dos setores.

Depois de implantado, o sistema de informação gerencial permitirá que ocorra um acompanhamento de todos os processos dentro dos setores de alimentos e bebidas do hotel, possibilitando que haja um controle de custos completo. O responsável por esses custos poderá determinar metas a serem alcançadas tendo acesso a todo um sistema que lhe permitirá uma visão completa de todos os itens de controle envolvidos no gerenciamento de alimentos e bebidas.

## 2. ESTUDO DE CASO: POUSADA PEDRA DA ILHA

### 2.1 Histórico da Pousada Pedra da Ilha

A Pousada Pedra da Ilha teve origem no ano de 1999, quando Osmar José Vailatti, sua esposa Rosane e seus filhos Pablo José, Diego e Carlo Ramon, de Jaraguá do Sul, resolveram em sua casa de praia desenvolver um projeto simples, porém aconchegante e confortável para prestar serviços de hospedagem, lazer, gastronomia e eventos.

Assim em 23 de dezembro de 2000 foi inaugurada a Pousada Pedra da Ilha, na cidade da Penha no estado de Santa Catarina, atualmente referência em hospedagem e lazer, classificada pelo Guia 4 Rodas, Recantos e Requintes, Guia Unicard Unibanco Brasil, Revista Viagem e Boa Viagem como uma das melhores pousadas de Santa Catarina.

É uma pousada familiar, porém com administração profissional, que opta por investimentos constantes no treinamentos dos colaboradores. Em sua estrutura possui 31 unidades abitacionais, oferecendo algumas unidades temáticas.

Nos anos de 2003 e 2004 seguiram-se uma série de reformas que incluíram a construção de uma área de serviços, uma área para eventos, espaço térmico coberto onde se inclui uma piscina térmica com cascata artificial e SPA.

No quadro de colaboradores, a pousada conta com vinte e cinco colaboradores, e opta por uma administração descentralizada onde delega funções e deveres a cada coordenador de setor, dando possibilidade de que seus funcionários tomem decisões e desenvolvam seu lado profissional.

A partir de 2007, os proprietários da pousada começaram a planejar o que atualmente, em 2009, se configura como a ampliação da empresa. No projeto desenvolvido pelo arquiteto e também proprietário Pablo José Vailatti, a pousada passará a ter sessenta e nove apartamentos, sendo que doze dessas suítes serão de frente para o mar com sacada privativa, e quatro suítes com duas hidromassagens em cada, incluindo hidromassagens na sacada a beira-mar, algo pioneiro no estado de Santa Catarina até o presente. Em anexo (anexo 1) são apresentadas algumas fotos da Pousada Pedra da Ilha

No presente estudo, o foco está nos setores que englobam a compra e venda de alimentos e bebidas, ou seja, cozinha, bar e frigobar bem como os relacionamentos dos mesmos com o setor de compras da pousada.

Os setores de A&B da pousada Pedra da Ilha, trabalham com: pratos a la carte, café da manhã, bebidas em geral incluindo o preparo de coquetéis, além de buffet's para os mais diversos eventos desde reuniões empresariais a casamentos a beira-mar. Com isso, os setores de alimentos e bebidas são uma das principais fontes de faturamento da pousada, mas que também acarreta significativos custos para funcionar de forma correta. Por esse motivo optou-se por implantar um sistema que permitisse aos administradores controles sobre a consumação e despesas dos setores.

## 2.2 Consumo Setorial

Quando o processo do sistema de informação gerencial em alimentos e bebidas começa a ser implantado, uma das relações mais importantes a se ter conhecimento é a relação contábil entre estoque e setores operacionais. Os números gerados nessa contabilidade permitem que a consumação setorial seja analisada de forma aprofundada.

Chama-se de consumação setorial o valor obtido por meio da requisição de insumos feito por qualquer setor que tenha venda de alimentos e bebidas. Todo esse processo de requisição deve seguir uma ordem pré-estabelecida.

Define-se que uma pessoa de cada setor, geralmente o coordenador, tem um determinado número de vezes e um horário pré-determinado para que possa trazer ao setor de estoque sua requisição contendo por escrito qual insumo, bem como a quantidade do mesmo, que o setor em que ela representa precisa. Candido (1996, p. 275), explica esse processo quando diz que: “as mercadorias para consumo dos setores serão solicitadas, por escrito, ao almoxarifado, através de requisições que são preenchidas pelos encarregados dos setores requisitantes”.

Além dessas informações a requisição deve conter data da requisição, para qual setor se destina, e assinatura do responsável pela requisição, informações essas que já são solicitadas no formulário de requisição conforme será visto em seguida.

Na Pousada Pedra da Ilha, definiu-se que o setor cozinha tem duas requisições ao dia, devido ao seu giro maior de insumos, uma pelo período da manhã às 10:00 horas e um pelo período da tarde às 15:00 horas. Já o setor bar tem como determinado que sua requisição deve ocorrer diariamente, mas apenas uma vez ao dia, no período da manhã às 09:00h para que assim possa haver tempo hábil para refrigeração de bebidas e organização dos insumos necessários para confecção de coquetéis ou bebidas mais elaboradas. E por fim, o setor de frigobar tem uma requisição por semana, sem horário pré-estabelecido, pois esse setor não trabalha com uma consumação tão constante quanto os dois já citados, e também não possui uma variação grande de insumos.

Há vários modelos de formulários de requisição de mercadorias, pois cada hotel acaba formatando como acha mais adequado ao seu sistema, o importante é que essas requisições contenham as informações básicas já citadas anteriormente. No anexo 2, há um exemplo de comanda utilizada pela pousada para que os setores possam requisitar os insumos que necessitam.

Um ponto a se destacar dentro desse processo de requisição é que, pode ocorrer a chamada requisição de emergência, que se caracteriza pela requisição fora do horário ou até mesmo fora da quantidade de vezes já estabelecidas. Esse procedimento é considerado errado, pois quando se fala em estoque ou até mesmo compras de insumos, tudo que é feito com caráter de emergência abre possibilidade para falhas.

Todos os coordenadores responsáveis por seus setores dentro da pousada devem previamente planejar sua necessidade baseada em números

de ocupação, reservas e até mesmo público alvo. Deve-se ter em mente que, por exemplo, o público que frequenta a pousada na chamada alta temporada (definida como dezembro, janeiro e fevereiro) consome mais nos setores de alimentos e bebidas dentro da pousada do que o público que vem no mês de julho, mesmo que a taxa de ocupação seja igual. Essas informações existem por meio de históricos e estatísticas, feitas dentro da pousada, através do seu sistema de informação gerencial que foi alimentado com o passar do tempo. Logo, o processo de requisição em primeiro momento pode parecer simples, mas demanda raciocínio e planejamento por parte do responsável setorial, pois o número gerado por essa requisição, como será apresentado, é fundamental para se determinar como está o rendimento do setor dentro da pousada.

Tendo em mãos a comanda com os insumos, o responsável pelo controle setorial irá alimentar o sistema com as informações obtidas. Ele irá diminuir o item do estoque total (prestando atenção para a quantidade de insumos requisitada) e realizará o processo de transferência desse insumo para o setor que o requisitou. Atualmente, a Pousada Pedra da Ilha trabalha com um sistema de informação gerencial em que, quando o responsável pelo controle encaminha um item para o setor requisitante automaticamente esse item é transferido para o setor determinado, fazendo com que esse processo possa ser realizado de forma rápida. Importante salientar que esse processo automatizado só é útil e funcional quando alimentado corretamente.

Quando esse procedimento for concluído o sistema irá gerar o valor de insumos requisitados pelo setor em questão. Esse valor é obtido por meio do valor de compra dos insumos, ou seja, pelo valor gerado pela entrada de notas



fiscais dos produtos no sistema. Por exemplo, levando-se em consideração que o setor cozinha requisitou 1 (um) unidade do insumo X, e que esse mesmo insumo deu entrada por nota fiscal a R\$ 10,00, o valor da requisição da cozinha nesse momento será R\$ 10,00. Com isso, pode-se pegar qualquer período de tempo e verificar o que e quanto foi requisitado por cada setor de alimentos e bebidas nesse período de tempo, então conseqüentemente, se obtêm a consumação setorial. No apêndice 1 apresenta-se um exemplo de requisição setorial para melhor visualização. No exemplo em questão, o relatório de requisição anexado é de 01 de Junho de 2009 à 10 de Junho de 2009, e apresenta a requisição de todos os setores da pousada, não apenas os setores de A&B, logo, desconsiderar dados que não sejam pertinentes ao estudo apresentado como requisição dos setores de Manutenção, Administrativo, etc.

### **2.3 Índices de A&B**

Antes da discussão sobre índices e valores é necessário esclarecer que a contabilidade interna, índices, entendimento de valores variam de empresas para empresas, e dentro da hotelaria não é diferente.

Como já citado, todo hotel tem suas particularidades e define suas metas e ideais, bem como sua forma de controle baseado em princípios contábeis. Logo esse trabalho definirá agora as estratégias e contabilidade de controle interna do setor de alimentos e bebidas utilizadas pela Pousada Pedra da Ilha, e definida por meio de sua consultoria baseada em processos de controle contábeis. Para explicar essa diferenciação e singularidade inerente de cada empresa Vieira (2004, p. 50) comenta:

Faz-se necessário, portanto, para isto, a introdução de hipóteses de valoração dos consumos e dos fatores empregados no processo, a localização e a alocação entre os produtos ou serviços que se constituem no processo de produção da empresa. Tais hipóteses de valoração poderão estar baseadas em critérios e métodos geralmente aceitos por meio da experiência pessoal de quem as estabelece ou simplesmente de princípios de sentido comum, fazendo com que a Contabilidade de Custos tenha um caráter subjetivo e interpretativo, proporcionando considerações diferenciadas sobre a relatividade dos custos e, por consequência, do benefício que pode ou não propiciar.

A partir do momento em que se consegue levantar corretamente a consumação setorial de A&B (exemplo apêndice 1), pode-se determinar o chamado Índice de A&B. O índice de A&B é o valor que expressa o quanto do faturamento total do setor de alimentos e bebidas foi destinado a requisição de insumos. Com isso, pode-se ter uma visualização de quanto o setor de A&B está gastando e consumido em insumos.

O motivo de se obter os valores de quanto do faturamento está sendo gasto em insumos para o setor de alimentos e bebidas é o fato de que há outros gastos fixos que são contabilizados como despesa dentro desse faturamento. O autor Cândido (1996, p.318) define essas despesas fixas como “elementos de custos e % lógicos”, e define estes elementos dos custos da seguinte forma:

1. Alimentos
  - a) Gêneros, temperos, ingredientes.
2. Mão de obra:
  - a) Salários, 13 salário, férias, FGTS, alimentação dos funcionários, seguro pessoal, alojamento, lavanderia para uniformes, etc.
3. Gastos gerais:
  - a) Aluguel, luz, água, telefone, gás, seguros, impostos, juros do capital, publicidade, depreciação (equipamentos, prédio, reparos, reposição), impressos, material de escritório, material de limpeza, correios, etc.

Os gastos fixos definidos pelo autor demonstram valores que são levados em consideração no momento da formação do preço de venda dos produtos de alimentação para que se possa alcançar o lucro desejado pela empresa, chamado pelo autor de “% (índice) lógico ou índice ideal”.

### 2.3.1 Índice Ideal de A&B

O índice ideal é o valor em porcentagem (%) de quanto em insumos o setor de A&B pode requisitar baseado no seu faturamento. Esse é o número chamado de índice de A&B ideal. Para determinar esse valor, leva-se em consideração os já citados gastos fixos que o setor de A&B tem. Vieira explica a questão de se definir números definidos como meta quando diz que:

Desta forma, pode-se destacar a função da Contabilidade de Custos em valorar os processos internos para produção de riquezas, controlar a utilização dos fatores de produção, estabelecendo consumos reais que poderão comparar-se com os previstos, mostrando aos responsáveis pela gestão da empresa, dados que lhes possibilitem a tomada de decisões face ao objetivo de alcançar o máximo de eficácia em seus processos internos. (VIEIRA, 2004, p.50)

Para se definir a porcentagem ideal para o índice ideal, Candido (1996) demonstra a seguinte tabela, em que valora em porcentagem quanto é destinado do faturamento para custos e quanto se define como lucro líquido da atividade:

ALIMENTOS 35%
MÃO DE OBRA 25 %
GASTOS GERAIS 20 %
LUCRO LÍQUIDO 20%

Figura 2: Elementos dos Custos  
Fonte: Cândido (1996, p.318)

Para Cândido (1996), até 35% do faturamento que o setor de alimentos e bebidas gere, pode ser destinado a requisição de insumos alimentícios pelo setor requisitante, logo para o autor, o índice Ideal de A&B é de 35%.

No caso estudado da Pousada Pedra da Ilha, o gerenciamento juntamente com a consultoria responsável, após levantar todos os gastos fixos, apontou que um valor de até 30% do faturamento gerado pelo setor de alimentos e bebidas pode ser gasto em requisição de insumos, e que valores acima do determinado já comprometeriam o lucro esperado. O valor de venda dos produtos alimentícios na pousada (seja ele *a la carte* ou *buffet*) permitem que se trabalhe com um índice ainda menor de gastos em A&B do que o definido pelo Cândido anteriormente, aumentando assim a margem de lucro final.

Essa relação de preço de venda maior permitindo um índice de A&B menor do que 35% pode ser entendido pelo mesmo autor, pelo seguinte raciocínio que ele demonstra quando define a seguinte cadeia:

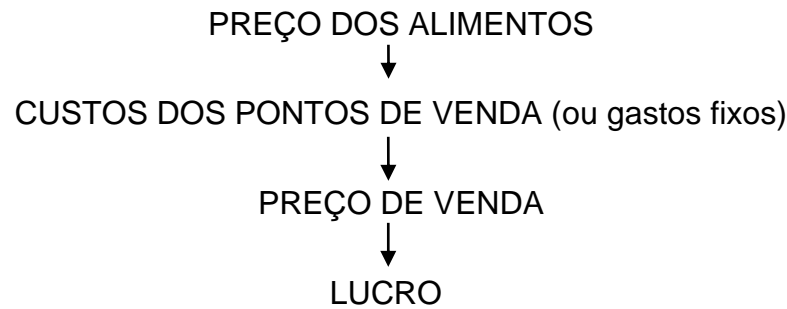


Figura 3: Fixação do Custo

Fonte: Cândido (1996, p.317)

Analisando a cadeia montada pelo autor, percebe-se que se o preço dos alimentos se mantém o mesmo, assim como os custos ou gastos fixos, mas em um terceiro momento o chamado preço de venda se altera para um valor maior (como no caso da pousada), isso faz com que a porcentagem de lucro seja maior, mantendo assim os mesmos gastos com alimentos, mas aumentando o lucro. Logo, o gerenciamento conclui que pode-se alcançar um índice de A&B de 30% (lembrando que esse índice é o que se refere a quanto em alimentos e bebidas foi requisitado, ou seja custos retirados do faturamento total) e o lucro final no quarto momento aumente.

Sendo assim, Cândido (1996, p.315) conclui esse pensamento na seguinte definição "(...) devemos ter como meta estabelecer o preço de venda com lucro. Para isso devemos: determinar os gastos para fixar os custos. Quando todos os gastos forem cobertos, obteremos o lucro."

Para se chegar ao índice, determina-se um período de tempo que se quer ter controle (podendo ser semanas, meses, semestre, ano conforme a necessidade de visualização determinada pelo controlador) e por meio dos relatórios previamente explicados levanta-se quanto o setor de alimentos e bebidas requisitou. Tendo em mãos o valor de requisição do período, divide-se

esse valor pelo total de faturamento obtido nesse mesmo período de tempo.

Dessa forma, chega-se a seguinte fórmula contábil de controle:

$$\text{Índice de A\&B} = \frac{\text{REQUISICÃO do período}}{\text{FATURAMENTO do período}} = X\%$$

X% = Valor em porcentagem de quanto do faturamento foi gasto em requisição de insumos. Lembrando que “X” deve ser de até 30% para que fique dentro do ideal esperado.

Aplicando essa fórmula contábil se tem o índice em porcentagem de gastos com insumos dentro do período desejado. Entende-se importante nesse momento, retomar a idéia já citada anteriormente de Vieira (2004) de que as medidas contábeis das empresas são pessoais e subjetivas, inerentes a forma de administração adotada por elas, sendo assim a seguir será apresentada a forma com que a Pousada Pedra da Ilha levanta e analisa os dados do seu setor de alimentos e bebidas, bem como os relatórios confeccionados pelo controle interno da empresa para atingir os resultados esperados.

Dessa forma, no caso da Pousada Pedra da Ilha, a gerência definiu que durante cada mês seriam feitos quatro controles semanais para que fosse possível acompanhar o andamento do setor com cautela, permitindo assim que as medidas necessárias pudessem ser definidas e planejadas previamente, possibilitando assim correção de erros e aumentando as chances de se alcançar o índice de A&B ideal da pousada. Desde o começo da implantação de todos esses procedimentos operacionais até os dias atuais, foi elaborado um histórico permanente com todos os números e relatórios do sistema de informação gerencial de alimentos e bebidas para que as correções feitas durante esse percurso de implantação fossem assimiladas e arquivadas para

futuros acessos se assim fosse necessário, como por exemplo, a sazonalidade inerente da região em que a pousada se encontra.

A sazonalidade é bem visualizada quando se tem em histórico o controle dos índices mês a mês durante todo o ano, pois essa influi diretamente no faturamento bem como na necessidade de compra de insumos.

## 2.4 Interpretação de informações relatoriais

A Pousada Pedra da Ilha pode acompanhar seu gradativo avanço no controle do setor de A&B, bem como tomar atitudes de correção embasadas em números e relatório confiáveis. Segue para melhor visualização e entendimento um exemplo de índice de alimentos e bebidas semanais da Pousada Pedra da Ilha, referente ao mês de março de 2008, autorizadas a publicação no trabalho pela gerência conforme anexo ao trabalho.

**Tabela 1: Relatório Semanal Mês Março 2008**

RELATÓRIO SEMANAL MARÇO2008					
Descrição	03/03 a 09/03	10/03 a 17/03	18/03 a 24/03	25/03 a 31/03	TOTAL
<b>Entradas de N.F.</b>	4899,50	3215,13	4115,31	6137,08	<b>18367,02</b>
<b>Requisição A&amp;B</b>	4899,50	3318,00	3260,74	5892,58	<b>17370,82</b>
<b>FATURAM. A&amp;B</b>	15983,00	12875,00	9869	22197	<b>60924,00</b>
<b>INDICE A&amp;B</b>	<b>0,31</b>	<b>0,26</b>	<b>0,33</b>	<b>0,27</b>	<b>0,29</b>
<b>Saldo do Almoxarifado</b>	13597,8	13468	13091	12392	

Todos os valores de Entradas de N.F., Requisição, Faturamento e Saldo apresentados na tabela são valores monetários em Real (R\$).

O campo, “Entradas de N.F.” refere-se as entradas de notas fiscais, ou compras do período em questão. “Requisição A&B” refere-se ao valor requisitado pelos setores de A&B de insumos alimentícios. “Faturamento” refere-se a quanto em determinado período foi faturado em reais pelos setores de A&B. “Índice de A&B” refere-se a quanto em % (porcentagem) do faturamento de A&B foi gasto em requisição de alimentos e “Saldo Almoxarifado” refere-se ao valor em reais do estoque no final do período analisado.

Dentro desse controle semanal, ainda se pode aprofundar as informações fazendo um controle sub-setorial, ou seja, um índice específico para cada sub-setor que configura o setor de alimentos e bebidas. Dessa forma, a visualização do índice se torna “in loco”, permitindo que o gerenciamento tenha uma idéia mais clara de quanto cada sub-setor está faturando bem como requisitando.

De forma similar ao Índice de A&B Setorial, o sub-setorial aplica a mesma fórmula já citada, mas utiliza-se do número de requisições e faturamento gerado especificamente por aquele sub-setor. Isso é possível, porque o Sistema de Informação Gerencial discrimina separadamente quais insumos foram para cada sub-setor bem como o faturamento de cada sub-setor separadamente. Esse controle “in loco” é uma ferramenta para o gestor da pousada ter conhecimento de quais sub-setores os números não estão adequados, e a partir dessas informações colocar em prática ações que corrijam a falha que possa estar ocorrendo dentro daquele sub-setor. E



também por outro lado, conhecer quais sub-setores estão com números adequados e apenas administrá-los para que permaneçam dessa maneira.

O setor de alimentos e bebidas da pousada, divide-se em 5 sub-setores, que são respectivamente: bar, frigobar, refeição, café da manhã, petiscos. Todos os insumos envolvendo alimentação e bebidas são direcionados (via requisição) para um desses sub-setores, bem como cada um deles gera seu próprio faturamento. Aplicando a mesma fórmula já citada de divisão de requisição por faturamento, temos o índice de cada um desses sub-setores. No exemplo a seguir apresento o índice sub-setorial do mês de abril de 2009, que teve um índice de A&B geral de 32%, logo em algum dos sub-setores houve alguma falha. Segue a tabela com os números:

**Tabela 2: Requisição por Faturamento Mês Abril 2009**

<b>Requisição por Faturamento Mês Abril 2009</b>					
<b>SUB-SETOR</b>	<b>30/03 a 05/04</b>	<b>06/04 a 12/04</b>	<b>13/04 a 19/04</b>	<b>20/04 a 26/04</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Requisição BAR</b>	1409,44	1074,5	565,94	1982,81	5032,69
<b>Faturamento BAR</b>	3551,88	2376,25	1991,15	2501,66	10420,94
<b>Índice BAR</b>	<b>39,7</b>	<b>45,2</b>	<b>28,4</b>	<b>79,3</b>	<b>48,3</b>
<b>Requisição FRIGOBAR</b>	0	94,17	64,3	155,38	313,85
<b>Faturamento FRIGOBAR</b>	211,11	433,44	394,9	513,14	1552,59
<b>Índice FRIGOBAR</b>	<b>0,0</b>	<b>21,7</b>	<b>16,3</b>	<b>30,3</b>	<b>20,2</b>
<b>Requisição REFEIÇÕES</b>	1755,99	1612,98	1176,17	1664,26	6209,4
<b>Faturamento REFEIÇÕES</b>	8.216,66	4779,87	4547	6910,41	24453,94
<b>Índice REFEIÇÕES</b>	<b>21,4</b>	<b>33,7</b>	<b>25,9</b>	<b>24,1</b>	<b>25,4</b>
<b>Requisição CAFÉ DA MANHÃ</b>	844,77	1136,44	821,83	1470,36	4273,4
<b>Fatur. CAFÉ DA MANHÃ</b>	1.860,00	3514	1888	4472	11734
<b>Índice CAFÉ DA MANHÃ</b>	<b>45,4</b>	<b>32,3</b>	<b>43,5</b>	<b>32,9</b>	<b>36,4</b>
<b>Requisição PETISCOS</b>	36,63	269,26	234,27	194,4	734,56

<b>Faturamento PETISCOS</b>	438,92	1368,58	1030,5	768,22	3606,22
<b>Índice PETISCOS</b>	<b>8,3</b>	<b>19,7</b>	<b>22,7</b>	<b>25,3</b>	<b>20,4</b>

<b>TOTAL Requisições</b>	4046,83	4187,35	2862,51	5467,21	16563,9
<b>TOTAL Faturamento</b>	14.278,57	12.472,14	9.851,55	15.165,43	51767,6 9
<b>ÍNDICE DO PERÍODO</b>					<b>32%</b>

Analisando os valores encontrados na tabela de abril de 2009, percebe-se que o sub-setor bar não alcançou o índice esperado (ficando em 48%, enquanto o esperado seria 30%), fazendo com que houvesse um fechamento mensal geral na ordem de 2% acima do esperado, ou seja, a alta de 18% em requisições (aproximadamente R\$ 1.906,00 em insumos) ou uma baixa no faturamento de aproximadamente R\$ 6.080,00. Cabe então ao gerente ou coordenador do setor interpretar esses dados para chegar a uma conclusão a respeito do porque dessa defasagem no sub-setor, visando ações que corrijam o motivo dessa defasagem. Várias podem ser as causas ou motivos. O estudo e interpretação desses dados é de responsabilidade do gestor. Índio Cândido (1996, p.319), demonstra alguns dos tantos fatores que fazem com que em determinado momento o lucro diminua e o índice de A&B exceda o esperado:

- a) Aumento no volume de requisição de mercadorias.
- b) Desperdício (fator de correção).
- c) Furtos.
- d) Variação brusca na venda de pratos.
- e) Descontrole nas porções servidas (funcionário novo ou descontente).
- f) Estocagem inadequada.
- g) Deficiência nas compras.
  - artigos novos;
  - baixa qualidade;
- h) serviço displicente.
- i) erro administrativo.
- j) promoção de preços deficiente ou errada

A análise de todos esses itens para chegar a conclusões a respeito dos relatórios de A&B requer muitas vezes mais do que apenas um mês, e novamente aqui o histórico se vê importante. Como demonstrado, são muitas as variáveis que podem fazer com que o índice de A&B não seja satisfatório em determinado sub-setor, sendo assim em algumas ocasiões, a gerência da pousada acompanha o problema por um período mais longo, como por exemplo um trimestre ou até semestre. O gerenciamento da Pousada Pedra da Ilha prefere estudar com calma o desenrolar do setor e tomar atitudes com embasamento informacional, do que tomar atitudes imediatistas que possam piorar a situação com o passar do tempo. Sobre controles de itens que estejam fora de conformidade, Castelli (2001, p.90) ainda acrescenta que:

“Toda vez que um item de controle apresentar problemas, sua origem está em uma ou mais causas. Deve-se descobrir qual ou quais delas originam a desconformidade do efeito ou item de controle. Uma vez identificada, mantê-las sobre controle para evitar que os resultados negativos se repitam”.

Dessa forma, com todos esses dados em mãos, se torna possível fazer o fechamento mensal de forma completa da Pousada Pedra da Ilha, e assim ter conhecimento sobre o andamento dos setores de A&B. Na pousada, além dos controles semanais, o fechamento mensal é feito por meio de três relatórios que discriminam todos os itens que passaram pelos setores envolvidos, e posteriormente são resumidos demonstrando de forma clara todos os números que envolveram compras, requisições, faturamentos dos setores, facilitando a visualização de quem analisa. O primeiro relatório é o Relatório de Compras de

A&B, o segundo é o Relatório de Requisições de A&B e o terceiro é um relatório com os sub-setores.

Neste trabalho será discutido apenas o resumo dos relatórios, já que os relatórios completos de fechamento do Índice de A&B comprometeriam o fluir do estudo de caso aqui apresentado devido a sua extensão e excesso de informações. Como já citado anteriormente, o primeiro relatório resumido é o de Compras de A&B, e segue em exemplo:

Tabela 3: Compras Mês de Abril 2009

## Compras Mês Abril 2009

N.F deduzidas do relatório de A&B	
1X	R\$ 302,29
2X	R\$ 3,00
3X	R\$ 91,35
4X	R\$ 60,00
5X	R\$ 404,11
6X	R\$ 178,30
7X	R\$ 275,00
8X	R\$ 1,68
9X	R\$ 19,40
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.335,13</b>
<b>TOTAL DE N.F. Abril</b>	<b>R\$ 20.038,32</b>
<b>TOTAL DE N.F. DEDUZIDAS</b>	<b>R\$ 1.335,13</b>
<b>TOTAL DE N.F. DE A&amp;B</b>	<b>R\$ 18.703,19</b>
<b>Faturamento Mês Abril</b>	<b>R\$ 52.817,89</b>
<b>Índice Requisição por Compra</b>	<b>35,41%</b>
SALDO POR GRUPO DO ALMOXARIFADO 01/05	
Saldo Camera Fria	R\$ 5.590,25
Saldo Bebidas (Refrig., Sucos, etc)	R\$ 1.140,84
Saldo Bebidas Alcoolicas	R\$ 5.053,48
Saldo Secos	R\$ 1.498,56
Produtos de Limpeza	R\$ 19,27
Diversos (material de escritório)	R\$ 1.009,27
<b>Saldo Almojarifado</b>	<b>R\$ 14.311,67</b>

No primeiro campo, "N.F Deduzidas do Relatório de A&B" especifica-se as entradas de notas fiscais, ou compras, feitas pela pousada que não se configuram como alimentos ou bebidas. São compras de manutenção, material de escritório, hospedagem, rouparia que são discriminadas para que possam ser retiradas do montante final de compras feitas pela pousada. Por motivo de autorização os nomes dos fornecedores foram trocados por nomes fictícios.

No próximo campo é feita a dedução do valor total de compras do mês que não fazem parte de A&B em relação ao total de compras, tendo mais abaixo no campo “Entradas de N.F. de A&B” o valor final de entradas de notas fiscais referente apenas a alimentos e bebidas.

Segue então o valor de faturamento total dos setores de A&B e o valor do índice setorial de A&B por compras. Por último uma pequena tabela intitulada “Saldo por Grupo por Almojarifado” demonstra quanto em Reais há no estoque da pousada todo dia primeiro de cada mês.

Da mesma forma temos o resumo dos números de requisição de todo mês. Nesse relatório aparece o número do Índice de A&B final do último mês, e que será levado em consideração em qualquer outro relatório posterior. Segue o segundo resumo do relatório.

**Tabela 4: Requisição Mês de Abril 2009****Requisição do Mês de Abril 2009**

SETORES (outros)	R\$
Administrativo	R\$ 0,00
Família	R\$ 1.218,03
Hospedagem	R\$ 544,29
Imobilizado	R\$ 95,00
Manutenção	R\$ 576,12
Piscina	R\$ 60,00
Recepção	R\$ 293,34
<b>TOTAL DE REQUISIÇÕES SETORES</b>	<b>R\$ 2.786,78</b>

SETOR A&B	R\$
Cozinha	R\$ 12.158,77
Bar	R\$ 5.358,46
Frigobar	628,88
<b>TOTAL DE REQUISIÇÕES A&amp;B ABRIL</b>	<b>R\$ 18.146,11</b>

<b>TOTAL DE REQUISIÇÕES ABRIL</b>	<b>R\$ 20.932,89</b>
-----------------------------------	----------------------

<b>FATURAMENTO MÊS DE ABRIL</b>	<b>R\$ 52.817,89</b>
---------------------------------	----------------------

<b>ÍNDICE POR REQUISIÇÃO DE A&amp;B</b>	<b>34,36%</b>
---	---------------

Seguindo a linha do Relatório de Compras, em um primeiro momento temos a tabela “Setores (outros)” que lista o total de requisições dos outros setores que não os de alimentos e bebidas. Em seguida a tabela “Setor A&B” é apresentada com os números finais de requisição da cozinha, bar e frigobar totalizando o valor em reais da requisição de alimento e bebidas na pousada no mês em questão.

Os três últimos campos demonstram respectivamente, “Total de Requisições de Abril” que é a soma da requisição dos setores de A&B e outros, “Faturamento Mês” que apresenta o mesmo valor mostrado no relatório de

compras, e por fim o “Índice de Requisição de A&B”, esse sim o número final a ser levado em consideração durante o mês.

E o último resumo a ser apresentado no fechamento mensal dos sub-setores de A&B, é o que apresenta os índices dos sub-setores, para que se possa ter uma idéia mais aprofundada do que aconteceu durante o mês. Os números mostrados nesse resumo seguem a mesma linha de raciocínio do já demonstrado Índice de A&B dos sub-setores. Abaixo temos um exemplo:

**Tabela 5: Índice Sub-Setorial do Mês de Abril 2009**

<b>ÍNDICE SUB-SETORIAL A&amp;B DO MÊS DE ABRIL 2009</b>			
	REQUISIÇÃO	FATURAMENTO	ÍNDICE
BAR	R\$ 5.088,25	10823,44	47,01%
FRIGOBAR	R\$ 628,88	1585,29	39,67%
REFEIÇÕES	R\$ 6.909,32	24688,94	27,99%
CAFÉ DA MANHÃ	R\$ 4.509,21	12018	37,52%
PETISCO	R\$ 1.010,55	3702,22	27,30%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 18.146,21</b>	<b>R\$ 52.817,89</b>	<b>34,36%</b>

Desta forma a Pousada Pedra da Ilha, utiliza seu Sistema de Informação Gerencial de A&B para acompanhar o desenvolvimento dos setores de A&B, bem como ter controle do investimento de seu dinheiro e possíveis falhas que possam estar ocorrendo. Todos os números apresentados nos diversos relatórios de acompanhamento são considerados confiáveis, pois não são julgados aleatoriamente, mas passam por uma auditoria que demonstra que os números contabilizados são verdadeiros.



## 2.5 Auditoria dos Valores de A&B

Para ter uma total confiança nos valores apresentados no sistema de informação gerencial de A&B é necessário realizar uma auditoria interna desses valores para que não reste dúvida do que se está apresentando. O Manual de Auditoria para Microfinanças, desenvolvido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento, fala sobre o objetivo da auditoria em uma empresa:

“O objetivo principal do exame normal de auditoria das demonstrações contábeis é expressar uma opinião sobre a propriedade das mesmas e assegurar que elas representem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado de suas operações correspondentes aos períodos em exame.” (2002, p. 63)

Sendo assim, a auditoria permite confirmar que os dados analisados pela empresa, no caso estudado a pousada, são confiáveis e não possuem desvios de valores que alterem a realidade dos fatores apresentados

A auditoria empregada para atestar a confiabilidade dos números apresentados no Sistema de Informação Gerencial da Pousada Pedra da Ilha envolve apenas três variáveis. São elas: valor em reais do estoque do mês anterior ao mês que se quer auditar, entradas de notas fiscais efetuadas durante o mês auditado e o valor de requisição total feito por todos os setores durante o mês.

Quando colocado em forma de fórmula temos:

*Estoque Mês Anterior + Entradas de N.F. Mês Atual - Req. Mês Atual = Estoque Auditado*

O número que se obtém dessa fórmula é valor do “Estoque Auditado” ou seja, o valor que deveria ser o Estoque Real naquele momento. Logo, após encontrado o valor do Estoque Auditado diminui o mesmo pelo valor do Estoque Real fornecido pelo Sistema de Informação Gerencial. Definiu-se com os auditores da pousada que uma variação de R\$0,00 a R\$100,00 na auditoria interna de A&B é aceita, entendendo-se que esse é um número que engloba pequenas variações que podem ocorrer como valores médios que o próprio sistema informatizado automaticamente faz quando ocorre a entrada de um mesmo produto com diferentes preços. Então, para se obter o resultado da auditoria:

$$\text{Estoque Auditado} - \text{Estoque Real} = \text{Resultado da Auditoria}$$

Seguindo o mesmo exemplo do mês de abril de 2009, têm-se os seguintes valores para se trabalhar na auditoria:

$$\text{Estoque Mês Anterior} = \text{R\$ } 15201,17$$

$$\text{Entradas de N.F Mês Atual} = \text{R\$ } 2038,32$$

$$\text{Requisição Mês Atual} = \text{R\$ } 20932,89$$

$$\text{Estoque Real} = \text{R\$ } 14311,17$$

Aplicando na fórmula já citada teríamos:

$$\text{Estoque Mês Anterior} + \text{Entradas de N.F. Mês Atual} - \text{Req. Mês Atual} = \text{Estoque Auditado}$$

$$\text{R\$ } 15201,17 + \text{R\$ } 2038,32 - \text{R\$ } 20932,89 = \text{R\$ } 14306,61$$

Sendo assim, compara-se o número do Estoque Auditado com o Real.

$$\text{Estoque auditado} - \text{Estoque Real} = \text{Diferença Auditada}$$

$$\text{R\$ } 14306,61 - \text{R\$ } 14311,17 = \text{R\$ } 4,56$$

Logo conclui-se que o valor do resultado (R\$ 4,56) da auditoria é satisfatório, ficando dentro da margem esperada de R\$100,00. Os valores utilizado para requisição de alimentos e bebidas nos relatórios de Abril de 2009 são compatíveis com a realidade e podem ser entendidos como corretos. Uma tabela pode ser elaborada seguindo a mesma linha de raciocínio citada para melhor visualização:

**Tabela 6: Auditoria Mês de Abril 2009**

Auditoria Mês de Abril 2009	
Estoque Mês Anterior	15.201,18
Entradas N.F Mês Atual	20038,32
<b>Total</b>	<b>R\$ 35.239,50</b>
Requisição Mês Atual	20932,89
<b>Estoque Auditado</b>	<b>R\$ 14.306,61</b>
Estoque Real	14311,17
<b>DIFERENÇA</b>	<b>R\$ 4,56</b>

Com a auditoria finalizada e dentro dos parâmetros definidos pela gerência da pousada, finaliza-se assim a matriz principal do sistema de informação gerencial de A&B implantado na pousada. A visualização do funcionamento do setor no que diz respeito a custos, bem como dos sub-setores se torna possível, possibilitando o acompanhamento da realidade setorial dos produtos alimentícios da pousada.

### 3. METODOLOGIA

No momento da delimitação da unidade que se constitui o estudo de caso foi escolhido a implantação do sistema de informação gerencial na Pousada Pedra da Ilha, pelos seguintes fatores:

- Possibilidade de se delimitar claramente um objeto em questão (o setor de alimentos e bebidas da pousada) restringindo assim a análise do estudo a uma menor parte de um sistema mais complexo que seria todo o sistema de informação gerencial da pousada;
- Obtenção e acesso a dados que demonstrassem o processo de implantação do SIG de A&B dentro da pousada, permitindo analisar e exemplificar como o controle alimentício é feito na pousada, bem como quais seriam as próximas ações para que houvesse uma melhoria contínua;

Em relação a coleta de dados, foi possível uma extensa análise de documentos que demonstravam o processo sendo implantado desde seu início, permitindo visualizar o desenvolvimento da pousada no que diz respeito ao controle de alimentos e bebidas. O acesso aos dados internos da pousada foi fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

Dentro da metodologia empregada também foi utilizado entrevistas com pessoas chaves dentro desse processo como o gerente da pousada Carlo Ramon Vaillati, a auditora nutricional Cirlei Donato (Nutriconsulting) bem como o auditor interno do estoque Deverson Luiz Gonzaga Pereira.

No plano de análise foi definido a data inicial do processo de implantação que ocorreu em fevereiro de 2008 até junho de 2009. Sendo assim o trabalho deixa claro que a análise dos dados obtidos nesse período demonstra uma evolução, mas não um término em todo o processo do sistema de informação gerencial nas áreas de alimentos e bebidas da pousada. Os dados demonstrados na íntegra e toda a extensão analisada foi, como demonstra o anexo 3, autorizado pelo gerente e proprietário da Pousada Pedra da Ilha, sendo assim não houve limitação ao acesso de dados dentro da empresa, o que permitiu um aprofundamento detalhado no objeto de estudo.

#### 4. DISCUSSÃO DE DADOS

Com a implantação do Sistema de Informação Gerencial de A&B, consegue-se distinguir dois momentos na Pousada Pedra da Ilha, o momento antes e depois da implantação do sistema.

A partir da implantação do sistema gerencial na área de alimentos e bebidas da pousada, pode-se ter uma visão clara da situação em que se encontra este setor. Analisando a questão do controle envolvido em todo processo, percebeu-se que anteriormente a implantação do sistema de informação não havia dados concretos que delimitassem se a pousada realmente estava obtendo o lucro esperado com o setor de alimentação, pois sem o levantamento de quanto era gasto em alimentos se tornava impraticável obter estas informações.

Deve-se ter o entendimento que, um meio de hospedagem é uma empresa turística que além de ter responsabilidades sociais também busca o lucro, pois está inserida em uma atividade econômica de mercado onde deve se manter competitiva e rentável. Sendo assim, há de se diferenciar lucro obtido e lucro esperado pela empresa. Com a determinação dos percentuais de gastos ou custos envolvidos em todo processo, foi possível delimitar-se o lucro que a pousada espera alcançar (lucro esperado) com seus setores de alimentos e bebidas, ou seja, delimitou-se um índice ideal de que até 30% do faturamento obtido com alimentos e bebidas poderia ser gasto com a requisição de insumos, acima disso o lucro esperado já seria comprometido.

Anteriormente a implantação, o controle simplificado que era elaborado mostrava que, os setores de A&B gastavam de 40% a 50% do seu faturamento em requisição de insumos, diminuindo significativamente a margem de lucro final.

Após definido qual seria o índice ideal, conseguiu-se conseqüentemente obter o lucro que a empresa hoteleira buscava alcançar pois demonstrou-se todas as variáveis envolvidas no sistema de venda e compras de alimentos dentro da pousada, permitindo que ações corretivas embasadas em dados confiáveis fossem tomadas pela gerência e controle da pousada.

A pousada após o levantamento da situação em que se encontrava o setor A&B e definido os objetivos, pode cautelosamente corrigir atitudes antes erradas para que se alcançassem os objetivos definidos, optando por tomar ações de correção após o histórico do sistema gerencial realizado com o passar do tempo mostrar que determinada falha em um subsistema realmente estava prejudicando todo o sistema gerenciado.

Além de ações corretivas, pode-se também elaborar procedimentos padrões de organização, como horários de requisição pré-determinados com os setores envolvidos e obrigatoriedade de preenchimento de um documento de requisição (ficha de requisição) pelos colaboradores responsáveis. Dentro de todo esse processo, a escolha de um sistema informatizado para agrupar e organizar todos esses dados de forma rápida foi determinante no resultado positivo final.

No atual momento, os proprietários da pousada junto com seus colaboradores, ainda têm ciência que há falhas que devem ser corrigidas dentro do sistema, e continuam planejando ações que venham por eliminar ou ao menos minimizar as falhas que ainda possam estar acontecendo. A melhora foi sensível e determinante até o presente momento, mas como não se entende o sistema de informação gerencial de A&B como algo estático, mas sim que está em constante mudança busca-se melhorias contínuas.

O fator determinante no atual estágio de implantação do sistema de controle de alimentos e bebidas dentro da pousada, é obter o controle dentro dos sub-setores no momento da venda dos produtos.

Entende-se que, há de se haver um controle das saídas dos produtos dos setores para o hóspede, para que se possa levantar possíveis falhas como desvios de insumos após serem requisitados e falta de cobrança de alimentos vendidos. Logo, todo o funcionamento do sistema desde o estoque até o setor já está formatado, o fator crítico nesse momento é controlar, produto a produto, seja ele alimento (porção, “a la carte”, buffet) ou bebida (unidades e doses de bebidas) no momento que sai do setor e se encaminha ao hóspede consumidor. Dentro desse contexto de evolução do sistema gerencial, o próximo passo a ser desenvolvido é aumentar o controle “in loco”, que como citado, já acontece, porém demanda maior desenvolvimento e atenção.

Analisando os dados obtidos com a implantação do sistema gerencial, esse trabalho não tem o objetivo demonstrar que todas as falhas possíveis foram resolvidas e que todas as ações corretivas foram tomadas dentro do setor de A&B da pousada dentro do período de tempo do estudo. O objetivo



proposto no trabalho, e que os dados demonstraram , é a importância que a implantação de um sistema voltado para o controle de alimentos e bebidas exerce dentro de uma empresa hoteleira, e os benefícios que o mesmo acarreta financeiramente para a empresa bem como a possibilidade de levantamento de falhas e correção delas.

Buscou-se por meio de relatórios e tabelas contendo informações internas verídicas, cedidas pela administração da pousada, demonstrar o funcionamento do controle elaborado pela Pousada Pedra da Ilha. As tabelas demonstrativas possibilitam verificar todos os passos envolvidos no controle e levantamento de custos, desde os acompanhamentos semanais elaborados pela pousada, passando pelo levantamento mensal da situação dos setores e sub-setorese em um terceiro momento o levantamento da situação anual.

Todo o levantamento desses dados não ocorria anteriormente a implantação do sistema gerencial, impossibilitando que o acompanhamento parcial (referindo-se ao levantamento de custos semanal no caso da pousada), do andamento dos setores de A&B fosse possível, tornando praticamente impossível o planejamento prévio de ações corretivas. A partir do momento que se pode acompanhar detalhadamente por meio dos dados gerados pelo sistema gerencial, possibilitou que a Pousada arquivasse esses resultados e elaborasse históricos contendo informações que vem auxiliar na resolução de problemas futuros que possam vir acontecer.

Para que todo esse processo se concluísse de forma correta e confiável, a implantação do SIG de A&B trouxe para a pousada a elaboração da auditoria interna que possibilita que, os gestores tenham certeza de que os dados que

estão sendo analisados são fidedignos e correlatos com a realidade do que tem acontecido no campos de custos de alimentos e bebidas da Pousada Pedra da Ilha.

No presente estudo de caso, após visualizar todos os processos implementados na Pousada após a implantação do sistema de informação gerencial de A&B, bem como os resultados obtidos, entende-se que esses processos foram determinantes na melhora sensível do levantamento e gestão de custos alimentícios da pousada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a realidade do mercado atual, as empresas têm investido em controles internos que busquem monitorar custos e a movimentação financeira do capital da empresa.

Dentro dessa realidade os meios de hospedagem têm buscado formas de implantar meios de controle em seus setores, o que se configura em um desafio ainda maior pela distinção que os setores apresentam entre si, como por exemplo: os setores de alimentação, manutenção, hospedagem, recepção. Todos possuem singularidades que os fazem significativamente diferentes quando se fala em controle setorial

Ciente dessa dificuldade e necessidade, a Pousada Pedra da Ilha buscou implantar nos setores que trabalham com alimentação um controle gerencial que envolve todo o sistema interno da pousada ligado ao A&B.

Durante todo o processo de implantação do chamado Sistema de Informação Gerencial de Alimentos e Bebidas na Pousada Pedra da Ilha, pode-se verificar que os resultados obtidos com a implantação do sistema são positivos e satisfatórios, fazendo com que o gestor tenha um controle dos custos envolvidos em todo processo de A&B da pousada.

Dentre os fatores que mais se destacam dentro desse sistema informacional, pode-se citar a possibilidade de se definir metas a serem alcançadas, bem como localizar falhas operacionais e corrigi-las por meio de

informações baseadas em dados confiáveis (devido a todo o processo de auditoria interno envolvido).

Sendo assim, por meio do presente estudo foi possível verificar que após implantado o sistema informacional, os gestores envolvidos com o controle de custos nos setores de A&B da Pousada Pedra da Ilha possuem uma ferramenta de gerenciamento que fez com que o controle e consequentemente o lucro do empreendimento aumentasse significativamente durante o período estudado no presente trabalho.

Entende-se que o caso estudado demonstra por meio de todos os processos citados que implantar um sistema de controle de A&B em meios de hospedagem não só é viável como também apresenta-se como uma ferramenta auxiliar na tarefa de gerenciar os setores que envolvem compra e consumo de alimentos e bebidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOUCINHAS E CAMPOS AUDIROTES. **Manual de auditoria para microfinanças: Programa de desenvolvimento institucional**. Rio de Janeiro: BNDS, 2002

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Editora Educus, 2001

CÂNDIDO, I. **Controles em hotelaria**. Caxias do Sul: Editora Educus, 1996.

KRAEMER, M. E. P. **Sistema de gestão permite reduzir custos de empresas**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 124, p. 54-67, jul./ago. 2000.

OLIVEIRA, L. M de; PEREZ JUNIOR, J. H. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIERA, E. V. **Desperdício em hotelaria: soluções para evitar**. Caxias do Sul. Editora EDUCUS. 2004

VIEIRA, W. Q. **A utilização da contabilidade de custos como ferramenta para a tomada de decisões nos hotéis de lazer/resort que operam na região sul do Brasil / Wilson Quemel Vieira**.—Balneário Camboriú: W.Q. Vieira, 2004

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Fotos da Pousada Pedra da Ilha



Foto 1: Visão Aérea

Fonte: Acerto Pousada Pedra da Ilha



Foto 2 : Entrada Estacionamento

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha



Foto 3: Primeiro Andar

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha



Foto 4: Piscina Frontal

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha





Foto 5: Piscina Térmica Foto 1

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha



Foto 6: Piscina Térmica Foto 2

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha



Foto 7: Bar

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha



Foto 8: Sala de Jogos

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha



Foto 9: Jardim

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha



Foto 10: Sala de Estar e Ginástica

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha



Foto 11: Ampliação Frontal

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha

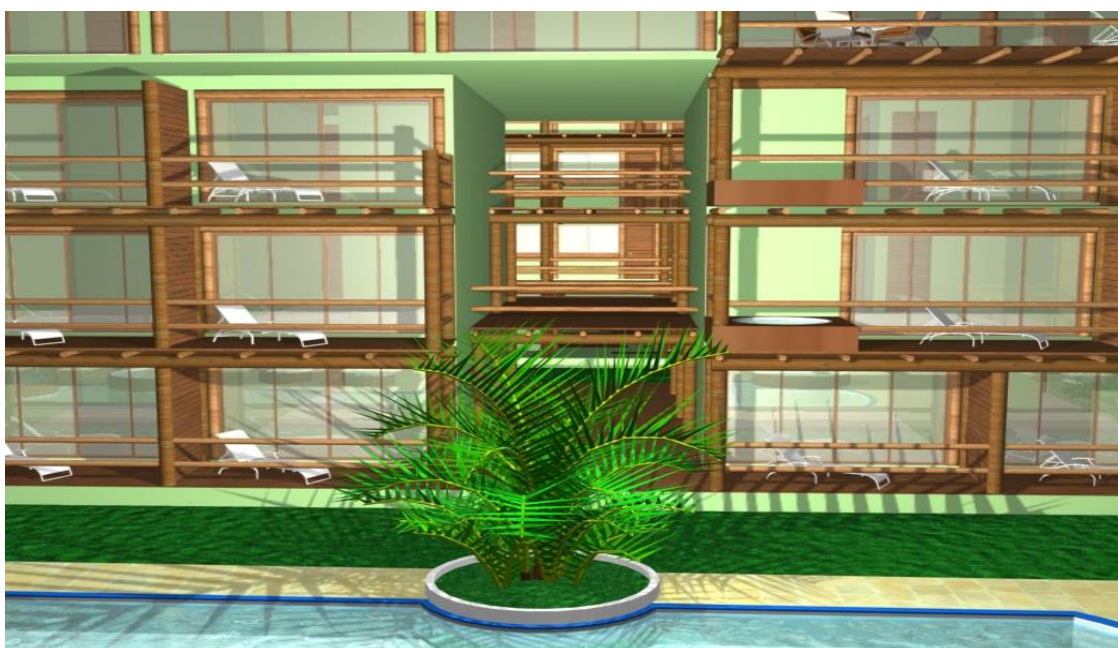


Foto 12: Ampliação Hall

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha

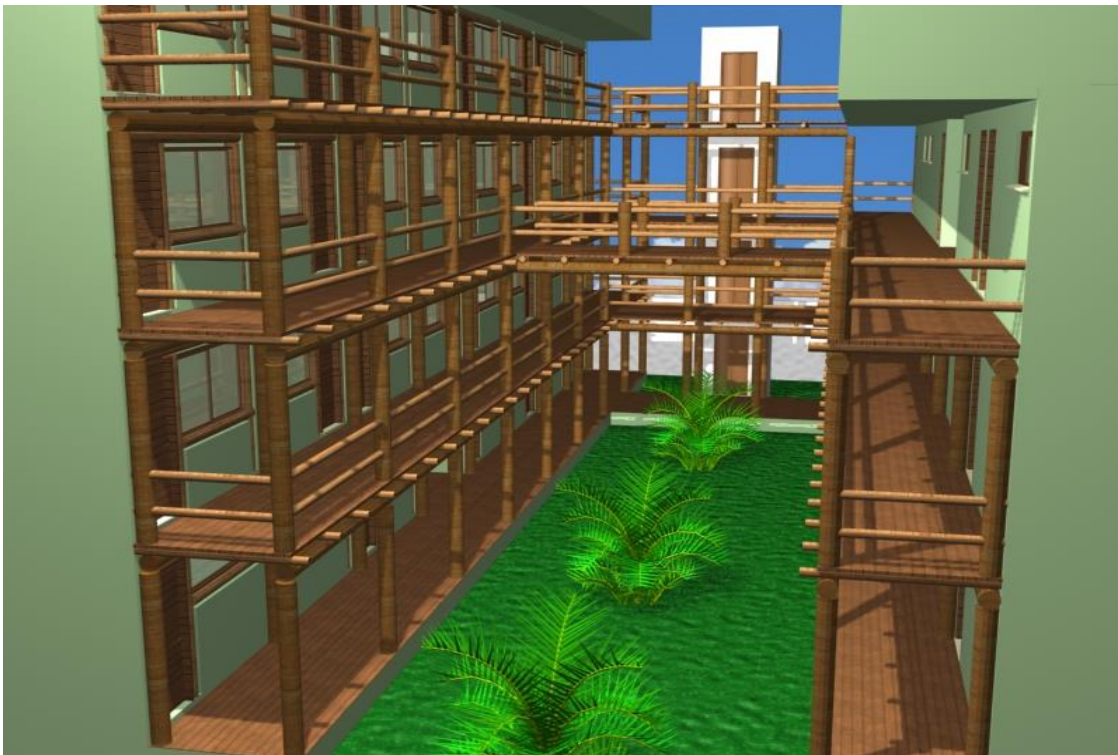


Foto 13: Praça Central (ampliação)

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha

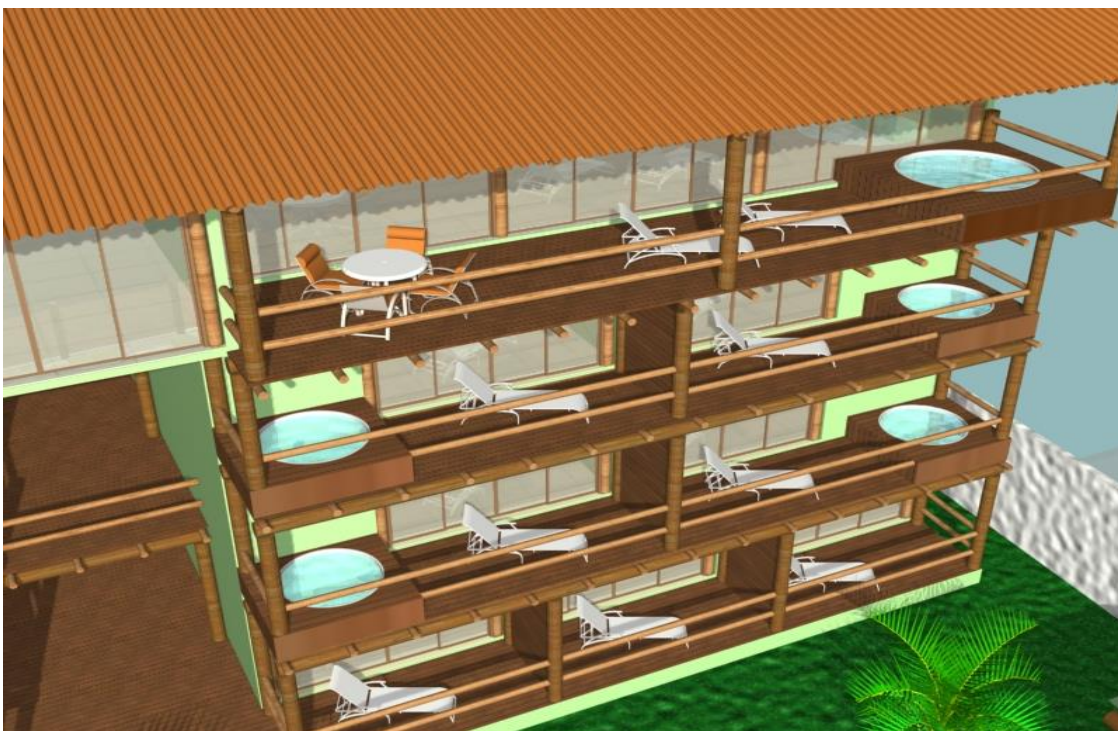


Foto 14: Sacada Frontal (ampliação)

Fonte: Acervo Pousada Pedra da Ilha



### **Anexo 3**

#### Autorizações

Por entender a importância do estudo acadêmico, autorizo que o nome Pousada Pedra da Ilha seja usado no presente Trabalho de Conclusão de Curso por motivo acadêmico, bem como dos dados de utilização interna como relatório, tabelas, ficha de requisição, fotos e outros números contábeis que apareçam neste.

Fica também autorizado ao acadêmico **Ciro Silveira Junior**, citar o nome da pousada em sua apresentação a ser realizada para a conclusão de curso. Qualquer citação, ou utilização de nome e dados do presente trabalho fora do ambiente acadêmico carece de atualização prévia.

Atenciosamente,

---

Carlo Ramon Vailatti. – Gerente Geral

Por entender a importância do estudo acadêmico, autorizo que o nome Nutriconsulting seja usado no presente Trabalho de Conclusão de Curso por motivo acadêmico devido a consultoria prestada pela mesma na Pousada Pedra da Ilha na área de estudo do caso do trabalho.

Fica também autorizado ao acadêmico Ciro Silveira Junior, citar o nome da consultoria em sua apresentação a ser realizada para a conclusão de curso. Qualquer citação, ou utilização de nome e dados da Consultoria Nutriconsultig fora do ambiente acadêmico carece de autorização prévia.

Atenciosamente,

---

Cirlei Donato - Consultora



## APÊNDICE

## Apêndice 1

### Requisição Setorial

Setor BAR				Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total	
Qtde	Un.Al.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo			
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>							
<b>Grupo de custo VINHOS E ESPUMANTES</b>							
<b>Grupo de insumo BEBIDAS ALCOOLICAS</b>							
1,000	GAR	1 GAR	1,00	50 VINHO TINTO CASA VALDUGA NATURELLE SUAVE	14,500	14,63	14,63
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>14,63</b>	
<b>Total do grupo de custo</b>						<b>14,63</b>	
<b>Grupo de custo</b>							
<b>Grupo de insumo BEBIDAS</b>							
24,000	UNI	1 UNI	0,00	2 AGUA MINERAL SEM GAS	0,817	0,80	19,23
60,000	UNI	1 UNI	0,00	3 COÇA COLA LATA	1,280	1,78	107,08
80,000	UNI	1 UNI	0,00	125 POLPA DE FRUTA (BAR)	0,650	0,76	61,00
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>187,31</b>	
<b>Grupo de insumo BEBIDAS ALCOOLICAS</b>							
2,000	LT	17 DOS	0,00	35 LICOR STEINHAEGER	8,699	8,70	17,40
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>17,40</b>	
<b>Grupo de insumo CAFÉ DA MANHÃ</b>							
25,000	UNI	1 UNI	0,00	119 GUARDANAPO PEQUENO	0,323	0,38	9,54
10,000	UNI	200 DZ	0,00	73 LEITE DE COCO	1,100	1,09	10,94
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>20,48</b>	
<b>Total do grupo de custo</b>						<b>225,19</b>	
<b>Total do sub-setor</b>						<b>225,19</b>	
<b>Total do setor</b>						<b>239,82</b>	
<b>Setor COZINHA</b>				<b>Valor última compra</b>	<b>Custo médio unit.</b>	<b>Custo total</b>	
Qtde	Un.Al.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo			
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>							
<b>Grupo de custo CÂMARA FRIA</b>							
<b>Grupo de insumo BUFFET E A LA CARTE</b>							
2,240	UNI	1 KG	0,00	427 ABROTEA (KG)	10,000	10,50	23,52
5,000	UNI	1 KG	0,00	403 CAMARÃO (KG)	12,938	13,26	66,29
4,000	UNI	1 POR	3,00	260 CAMARÃO GG (PORÇÃO)	11,200	13,75	55,00
14,000	UNI	1 KG	0,00	262 CAÇÃO POSTA (KG)	14,000	9,94	139,11
10,100	UNI	1 UNI	0,00	394 COXA E SOBRECXA (KG)	4,194	4,01	40,54
11,973	UNI	1 UNI	0,00	239 COXÃO MOLE	8,951	12,30	147,26
1,000	UNI	1 POR	0,00	342 LINGUADO (PORÇÃO)	3,696	5,77	5,77
1,000	UNI	1 KG	0,00	258 MARISCOS DESCASCADOS (KG)	12,000	10,00	10,00
10,000	UNI	1 KG	0,00	424 MARISCOS NA CASCA (KG)	2,083	3,00	30,00
5,110	UNI	1 KG	0,00	383 PEITO DE FRANGO (KG)	4,905	4,91	25,08
7,000	UNI	1 POR	1,00	487 PICANHA (PORÇÃO)	4,765	6,16	43,12
24,000	UNI	1 UNI	0,00	350 PÃO SÍRIO	0,748	0,69	16,66
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>602,35</b>	
<b>Grupo de insumo CAFÉ DA MANHÃ</b>							
1,000	UNI	1 CX	0,00	399 QUEIJO MINI POTES	51,000	47,90	47,90
4,000	UNI	1 UNI	0,00	252 SALAMINHO / SALAME ITALIANO	7,283	7,09	28,36
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>76,26</b>	
<b>Grupo de insumo PETISCOS</b>							
2,000	UNI	1 POR	2,00	349 FRANGO A PASSARINHO	2,054	2,48	4,96
3,000	UNI	1 POR	3,00	338 ISCA DE PEIXE	9,500	8,50	25,49
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>30,45</b>	
<b>Total do grupo de custo</b>						<b>709,06</b>	
<b>Grupo de custo</b>							
<b>Grupo de insumo BUFFET E A LA CARTE</b>							
3,740	UNI	1 KG	0,00	587 ABOBORA	1,489	1,50	5,61
1,000	UNI	1 KG	0,00	293 ALCAPARRA	19,960	22,92	22,92
13,000	UNI	1 UNI	0,00	561 ALFACE	0,800	0,70	9,10

## POUSADA PEDRA DA ILHA

## Requisições de insumos por setor

Página: 2

Período: 01/06/2009 a 10/06/2009 |

## Setor COZINHA

Qtde	Un.Ai.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo	Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total
Sub-setor NÃO DEFINIDO							
Grupo de custo							
Grupo de insumo BUFFET E A LA CARTE							
0,175	UNI	1 KG	0,00	592 ALHO	9,894	6,46	1,13
0,000	UNI	1 UNI	2,00	226 AZEITE DE OLIVA 500 ML	10,930	0,00	0,02
6,000	UNI	1 KG	0,00	589 BATATA	1,690	1,69	10,14
1,000	UNI	500 UNI	0,00	235 BATATA PALHA	8,520	5,60	5,60
3,000	UNI	1 UNI	0,00	607 BROCOLI	1,690	2,00	6,00
1,000	UNI	1 UNI	0,00	223 CATCHUP 3,4KG (BOMBONA)	4,560	5,49	5,49
6,680	UNI	1 KG	0,00	566 CEBOLA	1,989	1,24	8,27
3,665	UNI	1 KG	0,00	568 CENOURA	1,385	1,69	6,19
1,000	UNI	1000 GR	0,00	104 CHAMPIGNON FATIADO 1KG	10,840	14,60	14,60
3,505	UNI	1 KG	0,00	581 CHUCHU	0,989	0,99	3,46
2,000	UNI	1 UNI	0,00	567 COUVE FLOR	1,500	2,50	5,00
5,000	UNI	500 GR	0,00	156 ESPAGUETE	1,290	1,49	7,47
1,000	UNI	1 UNI	0,00	236 FARINHA DE MANDIOCA	1,693	1,40	1,40
2,000	UNI	1 KG	0,00	313 FEIJÃO	1,790	1,97	3,94
3,000	UNI	500 GR	0,00	160 MACARRÃO PENE	1,290	1,51	4,54
3,000	UNI	200 GR	2,00	109 MILHO VERDE (LATA)	0,828	1,09	3,26
6,000	LT	1 LT	0,00	83 OLEO DE SOJA	2,290	3,64	21,85
210,000	UNI	1 DZ	0,00	538 OVOS	2,000	0,21	44,00
1,000	UNI	1 UNI	0,00	117 PALMITO	5,510	15,60	15,60
0,574	UNI	1 KG	0,00	605 PIMENTÃO	6,036	3,40	1,95
1,000	UNI	1 UNI	0,00	86 SAGU	1,163	1,08	1,08
1,000	UNI	1 UNI	0,00	88 SAL	0,695	0,69	0,69
1,000	UNI	1 UNI	0,00	328 SAL GROSSO	0,720	0,66	0,66
7,975	UNI	1000 KG	0,00	121 TOMATE	2,990	1,63	12,97
3,000	UNI	1 KG	0,00	405 VERDURAS E LEGUMES	0,793	0,80	2,40
0,000	UNI	1 LT	1,00	188 VINAGRE DE ALCOOL	0,561	0,00	0,60
Total do grupo de insumo							225,94
Grupo de insumo CAFÉ DA MANHÃ							
1,345	UNI	1 KG	0,00	765 ABACATE	2,500	1,99	2,67
1,000	UNI	1 UNI	0,00	588 ABACAXI	2,500	3,20	3,20
1,000	UNI	5 KG	1,00	191 ACUCAR 5 KG	8,990	8,63	8,63
1,000	UNI	1 KG	0,00	221 ACUCAR PARA CONFEITO	2,120	3,19	3,19
1,000	UNI	200 KG	0,00	192 AMEIXA SECA C/ CAROÇO 1KG	6,950	9,95	9,95
4,000	UNI	1 UNI	0,00	273 AMIDO DE MILHO MAISENA	2,450	2,76	11,03
1,000	UNI	1 KG	0,00	367 AVEIA	3,300	3,60	3,60
17,641	UNI	1 KG	0,00	562 BANANA CATURRA	1,198	0,81	14,24
10,000	UNI	1 UNI	0,00	357 BISNAGUINHA/NUTRELLINHA POWER	2,490	1,92	19,20
1,000	UNI	1 UNI	0,00	81 BOLACHA MARIA	1,596	1,60	1,60
5,000	UNI	1 UNI	1,00	148 CAFÉ EM PÓ	4,896	4,68	23,38
2,420	UNI	1 KG	0,00	697 CAQUI	3,498	2,70	6,53
8,000	UNI	15 UNI	0,00	133 CHA DIVERSOS	2,414	1,95	15,60
2,000	UNI	1 UNI	0,00	108 CREME DE LEITE	1,150	1,26	2,52
7,000	UNI	1 UNI	0,00	265 CREME DE LEITE 400GR. (PACOTE)	1,600	1,70	11,90
2,000	UNI	1 UNI	0,00	360 DOCE DE LEITE400G	1,800	1,90	3,80
2,000	UNI	1 UNI	0,00	163 FERMENTO EM PÓ QUIMICO	1,390	1,63	3,26
1,000	UNI	1 UNI	0,00	70 FILTRO DE PAPEL	1,458	1,40	1,40
1,000	UNI	240 UNI	0,00	179 FOSFORO FIAT LUX	1,193	1,19	1,19
1,000	UNI	1 KG	0,00	136 GELATINA DE MORANGO	3,930	3,92	3,92
1,000	UNI	500 GR	0,00	71 GOIABADA 400 G	0,850	0,99	0,99
7,000	UNI	1 UNI	0,00	419 IOGURTE PACOTE	1,650	1,70	11,90
2,000	UNI	1 CX	0,00	569 LARANJA PERA	16,000	22,00	44,00
60,000	UNI	1 UNI	0,00	376 LEITE INTEGRAL	1,120	1,75	105,00
0,374	UNI	1 KG	0,00	126 LINGUIÇA	5,800	10,75	4,02
10,001	UNI	1 KG	0,00	571 MAMAO	2,500	2,55	25,50
2,445	UNI	1 KG	0,00	573 MANGA	1,989	2,69	6,57
1,000	UNI	1 CX	0,00	397 MANTEIGA MINI C/ SAL	42,100	42,10	42,10
1,000	UNI	1 UNI	0,00	123 MARGARINA 500G	2,195	1,39	1,39
3,490	UNI	1 KG	0,00	575 MAÇA	2,489	1,49	5,20
1,000	UNI	1 UNI	0,00	158 MISTURA DE BOLO DONA BENTA FUBÁ	1,584	1,69	1,69
8,000	UNI	1 UNI	0,00	77 MISTURA DE BOLO DONA BENTA LIMÃO	1,587	1,69	13,53

## POUSADA PEDRA DA ILHA

## Requisições de insumos por setor

Página: 3

Período: 01/06/2009 a 10/06/2009 |

Setor COZINHA				Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total	
Qtde	Un.Al.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo			
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>							
<b>Grupo de custo</b>							
<b>Grupo de insumo CAFÉ DA MANHÃ</b>							
1,000	UNI	1 KG	0,00	506 NESCAU EM PÓ (1KG)	9,900	9,90	9,90
1,000	UNI	1 UNI	0,00	377 PAO DE QUEIJO DO BALDINHO	30,000	30,00	30,00
57,000	UNI	1 UNI	0,00	332 PAO FRANÇES	0,160	0,16	9,00
50,000	UNI	1 UNI	0,00	404 PAO INTEGRAL	0,190	0,19	9,50
1,000	UNI	1 KG	0,00	787 PEITO DE PERU DEFUMADO	2,000	9,90	9,90
2,440	UNI	1 KG	0,00	698 POKAN/POCAN	0,988	0,99	2,41
3,400	UNI	1 KG	0,00	250 PRESUNTO	9,000	9,00	30,60
2,000	UNI	1 UNI	0,00	828 PÃO DE AIPIM/MANDIOCA	2,800	2,80	5,60
10,000	UNI	1 UNI	0,00	356 PÃO DE BATATA	3,350	2,89	28,90
21,000	UNI	1 UNI	0,00	355 PÃO DE LEITE	2,450	2,00	42,10
10,000	UNI	1 UNI	0,00	829 PÃO DE LINHAÇA	3,350	2,89	28,90
4,000	UNI	1 KG	0,00	362 QUEIJO MUSSARELA FATIADO	8,300	11,50	46,00
5,000	UNI	1 UNI	0,00	352 REQUEIJÃO POTE	2,800	2,90	14,50
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>680,01</b>	
<b>Grupo de insumo DIVERSOS</b>							
1,000	UNI	100 UNI	1,00	186 COPO PLÁSTICO 50ML	1,680	0,90	0,90
1,000	UNI	1 UNI	0,00	181 PAPEL ALUMINIO	2,700	1,95	1,95
1,000	UNI	2 UNI	0,00	134 PAPEL TOALHA (COZINHA)	1,827	1,49	1,49
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>4,34</b>	
<b>Grupo de insumo PRODUTOS DE LIMPEZA</b>							
1,000	UNI	1 UNI	0,00	263 ALCOOL LIQUIDO 92.8	2,250	1,95	1,95
2,000	UNI	1 UNI	0,00	460 PALHA DE AÇO	0,214	0,25	0,50
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>2,45</b>	
<b>Total do grupo de custo</b>						<b>912,74</b>	
<b>Total do sub-setor</b>						<b>912,74</b>	
<b>Total do setor</b>						<b>1.621,80</b>	
<b>Setor FAMILIA</b>				Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total	
Qtde	Un.Al.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo			
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>							
<b>Grupo de custo CÂMARA FRIA</b>							
<b>Grupo de insumo BUFFET E A LA CARTE</b>							
2,000	UNI	1 POR	0,00	260 CAMARÃO GG (PORÇÃO)	11,200	13,75	27,50
6,131	UNI	1 UNI	0,00	255 FRANGO INTEIRO	8,050	4,51	27,65
5,000	UNI	1 POR	0,00	487 PICANHA (PORÇÃO)	4,765	6,16	30,80
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>85,95</b>	
<b>Total do grupo de custo</b>						<b>85,95</b>	
<b>Grupo de custo</b>							
<b>Grupo de insumo BEBIDAS</b>							
24,000	UNI	1 UNI	0,00	2 ÁGUA MINERAL SEM GAS	0,817	0,80	19,23
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>19,23</b>	
<b>Grupo de insumo DIVERSOS</b>							
4,000	UNI	1 UNI	0,00	643 DIVERSOS (A&B)	5,033	2,38	9,52
<b>Total do grupo de insumo</b>						<b>9,52</b>	
<b>Total do grupo de custo</b>						<b>28,75</b>	
<b>Total do sub-setor</b>						<b>28,75</b>	
<b>Total do setor</b>						<b>114,70</b>	
<b>Setor FRIGOBAR</b>				Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total	
Qtde	Un.Al.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo			
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>							

## POUSADA PEDRA DA ILHA

## Requisições de insumos por setor

Página: 4

Período: 01/06/2009 a 10/06/2009 |

Setor FRIGOBAR				Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total
Qtde	Un.Al.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo		
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>						
<b>Grupo de custo</b>						
<b>Grupo de insumo BEBIDAS</b>						
36,000	UNI	1 UNI	0,00	2 AGUA MINERAL SEM GAS	0,817	28,84
12,000	UNI	1 UNI	0,00	7 FANTA LARANJA LATA	1,313	14,17
					<b>Total do grupo de insumo</b>	<b>43,01</b>
<b>Grupo de insumo CAFÉ DA MANHÃ</b>						
27,000	UNI	1 UNI	0,00	15 ACHOCOLATADO NESCAL 200ML	1,000	25,65
2,000	UNI	1 UNI	0,00	17 CHOCOLATE SUFLAIR	31,330	64,14
1,000	UNI	1 UNI	0,00	509 CONFEITO DE CHOCOLATE	46,730	46,72
1,000	UNI	1 UNI	0,00	507 SUCO DE FRUTAS	24,030	24,03
					<b>Total do grupo de insumo</b>	<b>160,54</b>
					<b>Total do grupo de custo</b>	<b>203,55</b>
					<b>Total do sub-setor</b>	<b>203,55</b>
					<b>Total do setor</b>	<b>203,55</b>
<b>Setor HOSPEDAGEM</b>				Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total
Qtde	Un.Al.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo		
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>						
<b>Grupo de custo</b>						
<b>Grupo de insumo DIVERSOS</b>						
1,000	UNI	1 UNI	0,00	892 MANGUEIRA (MANUT.)	4,875	56,81
					<b>Total do grupo de insumo</b>	<b>56,81</b>
					<b>Total do grupo de custo</b>	<b>56,81</b>
					<b>Total do sub-setor</b>	<b>56,81</b>
					<b>Total do setor</b>	<b>56,81</b>
<b>Setor MANUTENÇÃO</b>				Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total
Qtde	Un.Al.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo		
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>						
<b>Grupo de custo</b>						
<b>Grupo de insumo DIVERSOS</b>						
1,000	UNI	1 UNI	0,00	833 CIMENTO (MANUT.)	2,500	2,50
1,000	UNI	1 UNI	0,00	734 FITA ISOLANTE(MANUT.)	4,150	4,10
4,000	UNI	1 MT	0,00	830 LIXA (MANUT.)	6,475	25,90
12,000	UNI	1 UNI	0,00	722 PARAFUSO/RUELA (MANUT.)	0,517	1,04
10,000	UNI	1 UNI	0,00	806 TUBOS/CONEXÃO (MANUT.)	0,700	85,01
					<b>Total do grupo de insumo</b>	<b>118,55</b>
					<b>Total do grupo de custo</b>	<b>118,55</b>
					<b>Total do sub-setor</b>	<b>118,55</b>
					<b>Total do setor</b>	<b>118,55</b>
<b>Setor RECEPCAO</b>				Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total
Qtde	Un.Al.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo		
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>						
<b>Grupo de custo</b>						
<b>Grupo de insumo CAFÉ DA MANHÃ</b>						
4,000	KG	1 KG	0,00	432 BALA FLOR SORTIDA	3,431	13,80
					<b>Total do grupo de insumo</b>	<b>13,80</b>
<b>Grupo de insumo DIVERSOS</b>						
3,000	UNI	1 UNI	0,00	518 BLOCO DE RECIBO	0,640	6,00
2,000	UNI	1 UNI	0,00	497 FITA CREPE BRANCA	3,800	6,67
					<b>Total do grupo de insumo</b>	<b>12,67</b>

POUSADA PEDRA DA ILHA

Requisições de insumos por setor

Página 5

Período: 01/06/2009 a 10/06/2009 |

Setor RECEPCAO				Valor última compra	Custo médio unit.	Custo total
Qtde	Un.Ai.	Un.Set.	Qtd. Dev.	Insumo		
<b>Sub-setor NÃO DEFINIDO</b>						
<b>Grupo de custo</b>						
					<b>Total do grupo de custo</b>	<b>26,47</b>
					<b>Total do sub-setor</b>	<b>26,47</b>
					<b>Total do setor</b>	<b>26,47</b>
					<b>Total geral de requisições</b>	<b>2.381,70</b>

