

## O desafio de elaborar um bom orçamento

📅 January 17, 2011 / 👤 By Thais Perfeito

Este é o momento em que muitos gerentes de hotéis estão fazendo o orçamento para o ano de 2011, repensando as estratégias passadas e traçando as futuras. Porém realizar projeções que agradem tanto à operadora hoteleira quanto aos investidores é uma tarefa bastante difícil.

Para auxiliar na realização destas estimativas, segue abaixo um guia sucinto de como os orçamentos devem ser elaborados, de forma que fiquem consistentes e coerentes com o mercado em que atua:

### 1º Passo: Projetar o Desempenho

Para projetar o desempenho (ocupação e diária média) é necessário primeiro entender o mercado onde o hotel está inserido. Entender as perspectivas econômicas da cidade bem como as expectativas dos principais geradores de demanda para a região é fundamental na hora de projetar a demanda do mercado.

Nesse momento é importante saber se os eventos que geram grande demanda para o seu hotel irão ocorrer no próximo ano e em qual período, com o intuito de projetar a sazonalidade. Além disso, torna-se necessário conhecer os seus concorrentes e saber se existe nova oferta que possa entrar nesse mercado e dessa forma, desviar parte da sua demanda.

Com base nessas informações e no histórico do hotel, o gerente formatará a estratégia tarifária para o próximo ano e projetando assim a diária média e conseqüentemente a ocupação mensal.

### 2º Passo: Projetar as Receitas

Ao se projetar as receitas de Hospedagem e de Alimentos & Bebidas é importante estudar separadamente a receita de eventos e traçar uma estratégia destinada a este setor. Isso porque muitas vezes a ocupação das salas de eventos alavanca a venda de Alimentos & Bebidas bem como a receita de Hospedagem.

Sabendo o desempenho esperado (1º passo) e a estratégia adotada para a área de eventos é possível projetar facilmente as receitas de Hospedagem e de Alimentos & Bebidas.

Quanto às demais receitas, é importante ter em mente algumas tendências de mercado na hora de se fazer as projeções. Vemos, por exemplo, que é cada vez mais frequente os hotéis oferecerem internet cortesia aos seus hóspedes, fazendo com que esta receita tenha uma tendência de queda.

### 3º Passo: Projetar os Custos

Para realizar esta etapa é necessário primeiramente entender os custos fixos e variáveis, bem como sobre qual base eles variam. Saber a projeção de IGP-M e de dissídio para o próximo ano é importante na hora de projetar os custos com contratos de terceiros e com a sua folha de pagamentos respectivamente.

Nesta fase, o gerente irá estipular as ações para o próximo ano que irão reduzir custos (ex. cortes na folha de pagamentos) e aquelas que poderão gerar um aumento (ex. ações de marketing e propaganda). Entender a real necessidade de cada uma delas é fundamental na hora de apresentar e aprovar o orçamento junto aos investidores.

Vale destacar que as contas de manutenção tendem a aumentar ao longo dos anos, uma vez que a vida útil de certos equipamentos vai acabando ou os mesmos ficam obsoletos por conta da modernização. Sendo assim, é fundamental separar os gastos que fazem parte da operação hoteleira habitual e aqueles que devem ser lançados no Fundo de Reservas, e para isso, faz-se necessário um estudo à parte dos gastos bem como as projeções de arrecadações desse fundo.

### Summary

Elaborar um orçamento que agrade tanto à operadora hoteleira quanto aos investidores é uma tarefa bastante difícil. Como então realizar as projeções para que fiquem consistentes e coerentes com o mercado em que o hotel está inserido?

💬 1 Comments

### FILED UNDER CATEGORIES

Asset Management

South America

*Uma boa dica para quem vai realizar o orçamento é deixar a maior parte dele relacionado por meio de fórmulas, de forma que seja possível estudar diferentes cenários sem que seja necessário refazê-lo por completo.*

*Um orçamento bem feito é aquele realista, o qual não irá desmotivar os funcionários pela facilidade ou dificuldade em atingi-lo; e coerente, não havendo espaço para questionamentos tanto dos investidores quanto da operadora hoteleira.*