



A DECISÃO DA CASA DAS ANTIGAS PORTAS

Adaptado por Adriano Leal Bruni a partir do trabalho acadêmico elaborado originalmente por Indira Binderl Gaspar Cruz Maciel, Maiana De Souza Cardoso, Poliana Teixeira Ludovice, Raquel Silva Santos e Zaira Conrado Lima. Todas as informações são baseadas em caso real, disfarçadas para a proteção da organização analisada.

Versão de 24/04/2024 07:09.

OS DESAFIOS DE MARÍLIA.

Marília Cruz estava profissionalmente envolvida com o setor de hotelaria desde que decidiu fazer curso de Bacharelado em Turismo alguns anos antes. Novas atividades foram acrescentadas ao seu currículo, quase todas relacionadas ao setor, a mesma já havia trabalhado como assistente de eventos, vendedora, gerente de vendas, mais tarde, aceitou o desafio de ser professora de turismo e hotelaria em curso de graduação.

Posteriormente, mudanças turbulentas do ambiente de ensino motivaram Marília a buscar novos desafios profissionais. Ainda como professora universitária recebeu um convite para fazer um diagnóstico de um empreendimento hoteleiro. Após o diagnóstico o diretor do hotel solicitou que fosse traçado um plano de ação para implementar as melhorias no estabelecimento e com isso, contratou Marília para ser Analista de Qualidade e dar prosseguimento ao plano de ação. Ainda no início de sua atuação, o hotel em questão passou por alguns ajustes no quadro funcional e Marília passa a assumir a gerência operacional. Nesse cargo, além da experiência hoteleira foi sentida a necessidade de maiores conhecimentos administrativos e financeiros o que levou a Marília fazer um MBA em Gestão Empresarial. Nesse íterim surge a oportunidade de crescimento profissional para atuar no cargo de gerente geral da Casa das Antigas Portas, um pequeno hotel boutique. Nesse novo desafio Marília percebe que para atuar de forma mais eficiente ela precisaria de um maior embasamento em Controladoria e Finanças e decidiu por fazer um MBA na área.

Quando assumiu o novo cargo, o hotel estava fechado por três meses, prazo em que o então sócio majoritário, Juan Gutierrez decide por reabrir o estabelecimento e comprar a parte da sociedade do sócio Manolo Capela. Gutierrez queria repensar toda a forma de gestão do empreendimento e ter controle total sobre as tomadas de decisões e especialmente, obter informações precisas sobre as partes financeira, fiscal e operacional do empreendimento.

Os novos desafios eram imensos. Nos três primeiros meses de trabalho, precisou contratar e treinar um novo quadro de funcionários, além de definir os principais fornecedores e iniciando a organização da vida financeira da empresa. Inexistiam conciliações bancárias atualizadas. Nada havia sido feito durante os meses em que o hotel havia estado fechado. Marília criou planilhas para o controle de contas a pagar e a receber, levantou todas as dívidas existentes, organizou o faturamento e sincronizou as informações com o escritório terceirizado que cuidava da contabilidade.

Com a casa organizada, Marília iniciou um estudo financeiro cuidadoso sobre os números da empresa. Era preciso estabelecer medidas capazes de trazer lucros para o negócio.

UMA CASA COM VELHAS PORTAS.

O Hotel Boutique A Casa das Antigas Portas nasceu de um sonho de John Walker, americano, afrodescendente, que viajou por quase todo o mundo e se encantou com o fictício estado de Ensolarado, na região Nordeste. O encanto se transformou em paixão empreendedora. Na cidade de São Imaginário, marcada por seus encantos e história, decidiu investir suas economias e colocar em prática sua expertise como viajante, abrindo um empreendimento que atendesse às suas aspirações de requinte e serviços. Focou seu negócio no público americano afrodescendente, amigos e familiares. Possuía um sonho e colocou seus desejos em prática. Enfrentou o desafio de não ter uma visão estratégica clara de longo prazo, nem conhecimento sobre o mercado ou sobre a operação de um hotel.

A busca de um local permitiu encontrar um espaçoso casarão do século XIX, situado no centro da capital, em região tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico Artístico e Natural, IPHAN, como Patrimônio Histórico da Humanidade. O imóvel estava completamente em ruínas, com situação agravada em decorrência de incêndio ocorrido há mais de vinte anos. Walker acreditou que seria o local perfeito para concretizar todos os seus planos e idealizações sobre a concepção de um pequeno hotel, charmoso, exclusivo e requintado.

As vantagens de localização eram variadas. O terreno estava localizado no centro antigo da cidade, muito próximo aos principais pontos turísticos da cidade. Com muitas ideias, Walker juntou economias próprias e um financiamento no valor aproximado de \$1,2 milhão. Os recursos possibilitaram comprar o imóvel e planejar as obras necessárias. Um bom arquiteto foi contratado para fazer todo o projeto da reforma, que deveria abrigar quinze unidades habitacionais (UHs ou quartos no linguajar da hotelaria), um museu, depósito de governança, sala de estar, recepção, bar, sala de negócios, boutique, restaurante, uma pequena área de lazer com piscina de hidromassagem, cozinha, lavanderia, área de funcionários, depósito de secos, sala de manutenção, um andar para casa de máquinas e reservatórios de água e mais um grande depósito geral.

O término da reforma foi por diversas vezes retardado em função de exigências do IPHAN. Sua conclusão apenas pode ocorrer três anos depois de iniciadas as obras. Todos os equipamentos e mobiliários foram exigentemente escolhidos por Walker, que não poupou recursos ao escolher

ar condicionados japoneses, estofados americanos, aquecedores paulistas, obras de arte recolhidas em suas viagens, cortinas e toalhas de mesa feitos por encomenda obedecendo a combinações com as obras de arte (cada acomodação possui decoração diferenciada), móveis de madeira de lei feitos sob medida para cada cômodo, além de equipamentos de ponta para cozinha, todos em aço inoxidável, demais utensílios de prata, cristal e porcelana.

Escolheu o nome “A Casa das Antigas Portas”, que retrata a temática escolhida para a decoração do hotel, evidenciando a simbologia das portas, que possuem o significado de ser bem recebido. As portas decoravam todos os espaços do hotel. No pequeno museu, estava pendurado o que sobrou das portas originais do hotel, ainda com as marcas do incêndio. As demais portas, usadas como cabeceiras de camas ou adornos de paredes são, em sua grande maioria, oriundas de demolições de antigos imóveis de São Imaginário. O cuidado com a simbologia alcança os banheiros de uso comum por parte dos hóspedes, com uma chave indicando o banheiro masculino e uma fechadura indicando o feminino.

Finalizada a construção, o hotel foi inaugurado. Na fase inicial a operação atendia a princípios muito rígidos, estabelecidos por Walker. Todos os funcionários do hotel tinham que ser negros, condição igualmente desejada para os hóspedes, que, como o proprietário também deveria ser afrodescendentes, bem como os eventuais convidados. Não eram permitidas entradas de visitantes e curiosos. Somente guias de turismo ou operadores de viagens devidamente autorizados poderiam conhecer o hotel.

OS DESAFIOS FINANCEIROS DO INÍCIO DA OPERAÇÃO.

O sonho havia se tornado realidade. O hotel era um encanto, com muito requinte e muito bom gosto. Contudo, sua operação se revelou um fiasco financeiro. A empresa nunca deu lucro. Com o passar dos meses, sua vida financeira entrou em colapso.

A gestão de Walker era completamente desprovida de conhecimentos administrativos, financeiros ou sobre práticas hoteleiras. Ele não havia feito nenhum estudo de viabilidade do negócio. Não tinha nenhuma noção sobre a gestão dos gastos da operação ou sobre a necessidade de retorno sobre investimento. Nunca havia estudado importantes aspectos sobre a concorrência, o marketing, a administração de fluxo de caixa, a separação entre pessoa física e jurídica, a elaboração de preço ou a gestão de recursos humanos.

Durante os cinco anos da administração de Walker, as dívidas com fornecedores, empregados e impostos se acumularam. Os problemas foram se agravando e consumiram todas as suas reservas financeiras pessoais. Foi obrigado a recorrer a empréstimos bancários e, também, a empréstimos pessoais para pagar contas mensais como fornecedores e empregados. Em uma das operações de captação de recursos que precisou realizar, Walker vendeu a Manolo Capela, proprietário da casa de câmbio, 25% do hotel. A venda da participação era a solução para a quitação dos empréstimos pessoais feitos por Walker.

Seis anos após a inauguração, cansado de investir todo seu tempo e dinheiro no negócio que não dava retorno, Walker decidiu vender sua participação no hotel, tentando recuperar uma

parte do capital investido. Precisava ter uma aposentadoria mais tranquila. Um potencial comprador surgiu na figura de Juan Gutierrez, empresário espanhol, do ramo hoteleiro e de construção que estava na região à procura de novos investimentos.

Neste período, a Espanha passava por uma das suas maiores crises financeiras. O número de desempregados, a estagnação do comércio e especialmente a crise na construção civil. Nessa época alguns países começam a despontar como novas potências econômicas, dentre eles, o Brasil, que começava a se apresentar como um país mais sólido e confiável para investimentos estrangeiros, além de apresentar uma enorme riqueza natural e cultural.

Até antes da crise, a economia da Espanha era considerada como uma das economias mais dinâmicas, atraindo uma quantidade significativamente dos investimentos estrangeiros. Era responsável por mais da metade de todos os novos postos de trabalho na União Europeia ao longo de cinco anos. A economia espanhola se beneficiou muito do crescimento imobiliário global, representando uma taxa surpreendente de 16% do seu PIB e depois, 12% até 2008. No entanto, houve um aumento correspondente nos níveis de dívida pessoal. Os futuros proprietários dos imóveis tiveram dificuldades para atender a alta de preços e o nível médio de endividamento das famílias cresceu cerca de 125%, devido às hipotecas caras que, muitas vezes, excediam o valor do imóvel. Esses fatos deflagraram a crise da economia espanhola que se estende até os dias atuais.

Sofrendo com o ramo da construção civil na Espanha, Juan Gutierrez vem ao Brasil por ser um dos países que estava em amplo desenvolvimento econômico. Dessa forma, ele poderia ampliar e incrementar seus negócios de construção civil e hotelaria, que devido à crise econômica da Espanha tornava o desenvolvimento dessas atividades inviáveis em seu país de origem.

Juan Gutierrez era proprietário da rede espanhola Babel Hotels. Na época, além de negócios associados à construção civil, o grupo possuía mais quatro hotéis na Espanha e um hotel em Andorra. Após conhecer diversos empreendimentos hoteleiros, Gutierrez, por meio de Capela, soube da história e da venda do hotel A Casa das Antigas Portas. Ao conhecer o estabelecimento, ficou encantado com a impecável estrutura. Decidiu pela compra, realizada sem a existência dos necessários e cautelosos estudos prévios sobre as situações financeira, trabalhista e fiscal. A venda ocorreu mediante o pagamento de \$600 mil a vista, mais três parcelas bimestrais de \$220 mil cada, o que totalizaria \$1,26 milhão. As dívidas declaradas por Walker eram iguais a \$650 mil mais a hipoteca, com valor aproximado de \$730 mil. No contrato de compra e venda ficou estabelecida que, caso as dívidas ultrapassassem \$650 mil, o valor excedente seria abatido nos valores das três parcelas bimestrais, que deveriam ser pagas após a entrega do balanço patrimonial do ano da venda.

Com a aquisição, o grupo Gutierrez passou a ter 75% de participação no Casa das Antigas Portas, com Capela continuando detentor do restante 25%. Caberia ao último à administração do hotel. Um ano depois da compra, as finanças continuavam deterioradas, exigindo mensalmente a injeção de capital próprio dos dois sócios para pagar as despesas mensais da empresa. Nessa ocasião, Gutierrez decidiu adquirir as cotas de Capela, podendo impor sua administração sem interferências. A negociação foi lavrada em cartório e o hotel foi fechado por três meses, tempo

estimado como necessário para montar uma nova equipe de trabalho e tomar decisões a respeito do rumo a ser tomado para o negócio. Nesse período, o grupo Babel contratou Marília para assumir a gestão da operação.

MERCADO DE HOTELARIA.

O conceito de hotel está relacionado a estabelecimentos privativos que oferecem acomodações para hospedagem, com ou sem alimentação mediante pagamento para uma clientela indiscriminada. Ao longo de séculos os meios de hospedagem foram evoluindo e modificando suas características e serviços a fim de atender as mais diferentes demandas. Os principais tipos de estabelecimentos hoteleiros podem ser vistos no Quadro 1.

<p>Hotéis: estabelecimentos urbanos; construção vertical; recebem turistas de lazer e de negócios; unidades de hospedagem, UHs, apresentadas sob forma de apartamentos e alguma infraestrutura de lazer;</p> <p>Hotéis de lazer: localizados fora dos centros urbanos; construção horizontal; recebem turistas de lazer; possuem UHs em apartamentos e infraestrutura de lazer;</p> <p>Hotéis históricos: estabelecimentos localizados em prédios ou localidades históricas com reconhecido valor histórico-culturais; predominantemente UHs em apartamentos e recebem turistas de lazer e de negócios;</p> <p>Pousadas: construções horizontais, localizada em destinações turísticas, geralmente fora dos centros urbanos; recebem turistas de lazer; possuem UHs em apartamentos;</p> <p>Albergues: estabelecimentos simples e baratos que oferecem hospedagem em quartos coletivos, cozinha coletiva e serviço de recepção 24h;</p> <p>Hospedarias: estabelecimentos simples que oferecem quartos individuais e café da manhã;</p> <p>Motéis: estabelecimentos de hospedagem geralmente localizados à beira de rodovias. Tarifam utilização por hora.</p> <p>Hotéis residência: estabelecimentos que oferecem infraestrutura de hospedagem associada à infraestrutura de residência.</p>
--

Quadro 1. Principais tipos de estabelecimentos hoteleiros.

A classificação mais conhecida e utilizada internacionalmente para diferenciar as categorias dos meios de hospedagem são as “estrelas”, que variam de um a cinco, onde o hotel classificado como cinco estrelas seria aquele completo em infraestrutura física que compõem áreas privativas (acomodações com banheiros privativos e algumas determinações mínimas sobre áreas e equipamentos), áreas sociais (recepção, área de lazer, bar, restaurante, salas de eventos) e serviços completos, em sua maioria com exigência de funcionarem 24 horas por dia, como serviço de quarto e recepção.

HOTÉIS DE CHARME E HOTÉIS BOUTIQUE.

A atividade hoteleira evoluiu substancialmente. Novas operações surgiram para acompanhar tendências e estilos de vida. Cada um desses novos tipos possui características únicas que

atraem seus nichos de mercado. Para atender a uma demanda de clientes mais exigentes e que valorizam o contato pessoal no atendimento surgiram os hotéis de charme e os hotéis boutique.

Os hotéis de charme são pequenos hotéis de luxo que primam pela decoração e serviços personalizados para seus clientes. Os pioneiros nessa nova tipologia foram os europeus, que, cansados da hospedagem padronizada e sem interação das grandes redes hoteleiras começam a procurar hotéis de menor porte, que possuam um ambiente confortável, agradável e com a possibilidade de contato com os funcionários buscando uma verdadeira imersão cultural no local visitado. Seguindo essa linha surgem então, os hotéis boutiques, que a princípio possuem as mesmas características de um hotel de charme, mas que se diferenciam em dois aspectos: decoração temática e venda de objetos em exposição. Num hotel boutique é imprescindível que haja um tema de decoração e que, uma parte, ou todos os objetos a vista do hóspede estejam à venda.

Justamente por conta da diferenciação na decoração, no serviço oferecido e principalmente, pelo número reduzido de UHs, esse tipo de empreendimento hoteleiro possui preços diferenciados em relação à concorrência em geral. Em decorrência desses fatores nota-se que o “produto” hotéis boutiques é preferencialmente requerido por estrangeiros, que estão interessados em uma imersão cultural de forma confortável, com qualidade de serviços e especialmente, atenta às suas necessidades. O público brasileiro começa a despertar para esse novo tipo de hospedagem, mas ainda com representatividade muito tímida.

Muitos problemas. A localização do Hotel Casa das Antigas Portas deveria representar um importante diferencial. Contudo, a degradação vivida pelo centro histórico e pelo centro antigo da cidade de São Imaginário passou a apresentar cenas de abandono e descaso. Os arredores do hotel se tornaram abandonados pelo poder público. A imagem que se passou a ter da região é formada por moradores de rua, menores abandonados, catadores de lixo, dezenas de cães, usuários de entorpecentes, muito lixo e falta de iluminação adequada. O que deveria ser diferencial, a proximidade do contexto histórico da cidade, passou a representar a maior causa de problemas para o hotel.

O Quadro 2 apresenta pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças associados ao Hotel Casa das Antigas Portas.

Pontos fortes: Estrutura física e decoração; Atendimento personalizado; Proximidade aos principais pontos turísticos; Facilidade de transportes.	Pontos fracos: Arredores degradados; Principal mercado composto por estrangeiros em viagens de lazer, provocando demanda sazonal.
Oportunidades:	Ameaças:

Crescimento da rede Babel e fortalecimento do nome da rede;	Não realização das intervenções de revitalização dos pontos turísticos;
Possibilidade de ampliação do número de acomodações com conseqüente diluição dos custos fixos.	Desvalorização do dólar.

Quadro 2. Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

Os pontos fortes incluem aspectos como:

a) estrutura física e decoração: o hotel foi totalmente reformado nos melhores padrões de materiais e acabamentos, além do primoroso estilo decorativo colonial inglês aliado a temática das portas. A harmonia das cores, objetos e móveis encantam todos que visitam o hotel.

b) atendimento personalizado: com as poucas acomodações, os funcionários do hotel conseguem fazer um verdadeiro atendimento personalizado. Antes mesmo da chegada dos hóspedes, no momento da reserva, são coletadas informações a respeito das preferências e exigências dos clientes. Ao chegar os hóspedes são recebidos com uma água de coco, enquanto o recepcionista explica todos os detalhes de horários e funcionamento do hotel, além de mapa do centro antigo e telefones de utilidade pública. Terminada essa primeira fase do *check-in*, os hóspedes passeiam pelas áreas sociais do hotel com o acompanhamento do recepcionista explicando todos os detalhes do casarão do século XIX para que não passem de forma despercebida. Acabado o pequeno *tour*, o hóspede é encaminhado até a sua acomodação onde são apresentados os controles remotos para TV a cabo, TV e ar condicionado. Orienta-se sobre a utilização do cofre digital e mostra onde fica o frigobar, que fica dentro de um dos armários presentes em todas as acomodações. Ao chegar à acomodação, o hóspede encontrará um cartão de boas-vindas no seu idioma. Além desses procedimentos padrões são preparados outros mimos em caso de aniversário, lua de mel e outras datas especiais.

Os pontos fracos incluem:

a) arredores degradados: apesar da estratégica localização próxima aos principais pontos turísticos da cidade, o hotel tem inúmeros problemas nos arredores, como duas cooperativas de catadores de materiais reciclados, que atrai uma população extremamente carente, moradores de ruas e menores abandonados. Os valores angariados pela coleta de materiais reciclados terminam por alimentar o tráfico de drogas. Contribuindo com os problemas de entorno pode-se ainda citar a falta de limpeza e iluminação adequada das ruas circunvizinhas, a falta de segurança e a triste imagem dos inúmeros casarões históricos escorados para que suas ruínas não gerem acidentes;

b) demanda sazonal: o principal mercado é composto por estrangeiros em viagens a lazer. De maneira geral, os brasileiros ainda não têm hábito de frequentar hotéis boutique, que tem uma demanda prioritariamente estrangeira, que valoriza o atendimento personalizado, atenção especial, contato com a cultura local. Os estrangeiros viajam mais nas férias de julho a agosto e no verão brasileiro entre janeiro e fevereiro. Essa demanda tão sazonal compromete o fluxo de caixa.

As oportunidades incluem:

a) Crescimento da rede Babel e fortalecimento do nome da rede: apesar da crise na Espanha a Babel Hotels está expandindo sua rede hoteleira inaugurando novos hotéis e investindo nos antigos.

b) Possibilidade de ampliação do número de acomodações: com os investimentos previstos para a rede e principalmente para o aumento do número de acomodações no Hotel A Casa das Antigas Portas, pretende-se diminuir os custos fixos e aumentar a ocupação do hotel com os eventos da copa e melhoramento do entorno que estão para acontecer.

Em relação às ameaças, merecem destaques:

a) Não realização das intervenções de revitalização dos pontos turísticos.

b) Desvalorização do dólar: com a baixa do valor do dólar entende-se que os turistas estarão inibidos com viagens para o exterior e evitarão o gasto excessivo.

AS FINANÇAS DOS HOTÉIS BOUTIQUE.

Quando comparados com dados de hotéis convencionais, os dados de hotéis boutique costumam revelar uma diária média maior. Contudo, a prática de um preço, em média, superior não costuma conduzir a uma *performance* financeira melhor.

Os hotéis de charme ou boutique apresentam em geral custos fixos proporcionais mais altos que os hotéis de demais tipologias devido ao número reduzido de UHs, que dificulta a diluição dos gastos fixos. Além disso, esses empreendimentos são mais valorizados por estrangeiros, que viajam a lazer propiciando mais problemas de sazonalidade.

Outro ponto importante é a manutenção das equipes de trabalho. Nos hotéis de charme e boutique é imperativo se manter a cultura de qualidade de atendimento diferenciado e personalizado. Para conseguirem diminuir o *turnover* dos funcionários, geralmente investem em treinamentos específicos e praticam salários acima do mercado. Por esses e outros fatores, o preço final de venda ao cliente termina por ser mais alto que a concorrência. Como o preço é um forte fator de decisão, isso termina por ser mais uma dificuldade enfrentada pelos hotéis de charme e boutique.

OS DESAFIOS FINANCEIROS ATUAIS DO ANTIGAS PORTAS.

A Tabela 1 permite perceber que, ano a ano o Hotel vem melhorando seu faturamento, porém suas receitas mensais não foram capazes de trazer o lucro desejado.

Tabela 1. Evolução do faturamento do Hotel A Casa das Antigas Portas.

Mês	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4	
	Taxa de ocupação %	Faturamento	Taxa de ocupação %	Faturamento	Taxa de ocupação %	Faturamento	Taxa de ocupação %	Faturamento
Jan			16,34	26.358,00	24,30	36.427,93	39,14	53.030,69
Fev			13,57	24.340,00	43,57	58.831,16	35,24	53.863,51
Mar			8,17	9.032,13	30,32	35.551,96	30,75	28.083,53
Abr			15,56	15.774,00	23,78	22.548,03	28,89	23.482,60
Mai			4,09	4.978,00	27,10	27.816,66	22,14	15.605,84
Jun			-	0	21,56	18.354,99	23,78	18.824,90
Jul	15,00	18.358,95	8,48	6.634,04	33,55	26.670,90	22,58	24.744,73
Ago	24,50	35.128,00	37,93	49.188,41	43,66	50.584,07	71,61	64.235,12
Set	13,33	14.707,00	10,80	11.753,32	38,22	38.499,46	57,33	47.905,13
Out	16,13	20.436,00	18,92	20.177,21	56,77	52.861,21	46,88	36.812,43
Nov	37,33	38.264,00	25,28	23.479,30	37,56	31.286,38	58,67	42.965,44
Dez	18,49	25.581,00	24,73	32.091,22	25,38	31.419,24	36,13	36.581,49
Soma		152.474,95		223.805,63		430.851,99		446.135,41
Média	20,80	25.412,49	21,02	23.887,25	39,19	38.553,54	48,87	42.207,39

Outro problema percebido faz referência à diária média. A forte concorrência provocou uma involução das diárias médias, o que mostra uma completa discrepância visto que os custos ano a ano não vêm acompanhando essa diminuição. Também é preciso considerar as diferentes formas de vendas. Diárias vendidas para agências de turismo são menores e as vendidas para grandes operadoras são ainda menores, o que afeta o cálculo da diária média (e do desempenho).

Conforme a Tabela 1, no ano 1 a diária média foi igual a \$297,00. No ano 2, \$264,00. No ano 3, \$231,00 e no ano 4 alcançou \$216,00.

COMPOSIÇÃO DO DESEMPENHO.

Os números do ano 4 indicaram um faturamento total anual igual a \$446.135,41 com a venda de 2065 diárias, o que indicaria uma diária média da ordem de \$216 aproximadamente. No momento da venda de uma diária, é preciso considerar os tributos e gastos destacados na Tabela 2.

Tabela 2. Composição de tributos e gastos associados à cada diária vendida.

Item	Percentual	Valor \$
Tributos sobre vendas	6%	12,96
Tributos sobre renda (presumido, já apresentado em percentual das vendas)	2%	4,32

Comissões de vendas	20%	43,20
Alimentos		18,00
Outros		6,52
Soma de tributos e gastos		85,00

Adicionalmente, existem os gastos mensais não associados às diárias vendidas, conforme destaca a Tabela 3.

Tabela 3. Composição dos gastos mensais não associados às diárias vendidas.

Ítem	Valor \$
Folha e encargos operação	26.000,00
Folha e encargos gestão	9.000,00
Assessoria contábil	1.000,00
Publicidade	2.000,00
Outras despesas	4.000,00
Depreciações	1.500,00
Juros	3.500,00
Soma	47.000,00

Naturalmente, uma diária média relativamente baixa associada a uma taxa de ocupação também relativamente baixa comprometem o desempenho financeiro da ocupação.

NÚMEROS E ALTERNATIVAS DE DECISÃO.

Marília precisava organizar suas ideias e tomar uma decisão. Era preciso definir alternativas que ajudassem a melhorar o desempenho financeiro do hotel.

O primeiro passo envolveu obter dados relevantes para o seu processo de gestão e que refletissem melhor a atual operação do hotel e os impactos de uma eventual decisão tomada. Marília acreditava que a análise da decisão envolveria o estudo de consequências de importantes premissas como a diária média, o gasto variável unitário ou o gasto fixo total, assim destacadas:

Diária média. Média extraída do sistema hoteleiro, CMNet, utilizado pelo hotel que leva em consideração todas as diferentes diárias aplicadas aos diversos tipos de clientes (particulares, agências, operadoras, empresas conveniadas e sites de venda hoteleira).

Gastos variáveis. Levou em consideração todos os custos que variam de acordo com a sazonalidade do hotel, como consumo de água, energia, custos com café da manhã.

Gastos fixos. Estimou de acordo com os custos que não variam em relação à quantidade de hóspedes no hotel, como custos com folha de pagamento de empregados, manutenções de elevadores, desinsetização.

Após a chegada de Marília na gerência do Hotel foram tomadas várias medidas para a redução de custos, a exemplo de revisão de procedimentos operacionais como o desligamento de refrigeradores, televisores e cofres digitais nas UHs que não estavam sendo usadas. Foi procurada a empresa de fornecimento de água e com isso, a forma de precificação foi mudada gerando uma economia de 40%. As compras deixaram de ser feitas em atacadistas, que gerava

perda por validade, ou deterioração de produtos e passaram a ser feitas com mais frequência, porém em menor volume. Essa medida reduziu significativamente a perda de produtos. Foi cancelado o aluguel de uma máquina de café expresso que não gerava receita, mudada a empresa de dedetização, com uma economia de 35%. Várias outras medidas foram tomadas gerando uma redução geral de 29% dos custos no primeiro ano de gestão de Marília. A batalha pela redução de custos deve ser uma tarefa diária em todas as organizações, deve-se tomar cuidado com a qualidade percebida pelo cliente. Como se trata de um Hotel Boutique há um padrão mínimo exigido para os produtos e serviços.

O Casa das Antigas Portas foi projetado inicialmente para cobrar diárias médias altas. Porém, com o número crescente de hotéis e, especificamente, concorrentes diretos, em especial, o Hotel Convento da Paz, considerado como concorrente *premium* foi impossível manter a diária média projetada originalmente. Em função da análise da concorrência, a diária média do Casa das Antigas Portas foi sendo gradualmente reduzida.

A medida ajudou a melhorar a ocupação e o faturamento do hotel, mas mostrou-se insuficiente para cobrir seus custos. A atual estrutura com um número relativamente pequeno de acomodações faz o Casa das Antigas Portas ficar em um impasse. Não consegue aumentar sua diária média por conta da concorrência e não consegue melhorar seu desempenho financeiro devido a sua estrutura de custos e ao seu número reduzido de acomodações.

Marília acreditava que análise da decisão poderia ser feita por meio do estudo da análise custo, volume e lucro do hotel. Ou seja, por meio do estudo conjunto das relações entre preços (diárias médias), gastos (fixos e variáveis) e do volume comercializado de diárias. Poderia, também, se basear no conceito de ponto de equilíbrio. Ou seja, a quantidade de diárias que precisaria ser vendida para que a operação pudesse pagar seus gastos. Em hotelaria, esse ponto de equilíbrio poderia ser apresentado por meio de uma taxa mínima desejada de ocupação. Ou seja, por meio da relação percentual entre a quantidade de diárias que precisaria ser vendida e a quantidade (capacidade máxima) de diárias a serem vendidas no período analisado.

Para isso, classificou os gastos da operação e apresentou os cálculos contidos na Tabela 2.

Tabela 2. Diárias e gastos do hotel.

Situação	Diária média	Tributos e gastos variáveis por diária	Gasto fixo mensal
Atual	216,00	85,00	47.000,00

De posse das informações contidas na Tabela 2, seria possível calcular o ponto de equilíbrio, conforme apresenta a Tabela 3.

Tabela 3. Cálculo do ponto de equilíbrio na situação atual.

Margem de contribuição unitária	216 – 85 =
(diária média subtraída dos tributos e gastos variáveis unitários)	131

Ponto de equilíbrio contábil em diárias (gastos fixos divididos por margem de contribuição unitária)	47000 / 131 = 359
Capacidade mensal de venda de diárias (quantidade de UHs multiplicada pelo número de dias no mês)	15 x 30 = 450
Ponto de equilíbrio contábil expresso em taxa de ocupação	359 / 450 = 80%

Ou seja, o diagnóstico feito por Marília é simples. A taxa de ocupação mínima seria de 80%. Contudo, a taxa de ocupação média nunca passou de 50% (considerando uma média de 225 diárias vendidas no mês).

Alternativas de decisão. Marília acreditava que algumas alternativas poderiam ser implementadas.

Primeira alternativa: manter estrutura e elevar diária média. A primeira alternativa envolveria uma elevação da diária média. Ainda que considerando a concorrência, Marília acreditava ser possível elevar a diária média para \$280,00, o que provocaria uma redução do volume de diárias vendidas em 15%. As premissas associadas a esta decisão estão apresentadas na Tabela 64.

Tabela 4. Premissas da primeira alternativa: diárias, gastos do hotel e volume estimado de vendas.

Situação	Diária média	Gasto fixo mensal	Variação das vendas
Atual	280,00	47.000,00	-15%

O aumento da diária implicaria em uma redução de 15% no volume de vendas.

Segunda alternativa: manter estrutura e reduzir diária média. A segunda alternativa envolve uma situação oposta à da primeira, com uma redução no valor da diária, conforme apresenta a Tabela 5.

Tabela 5. Premissas da segunda alternativa: diárias, gastos do hotel e variação estimada de vendas.

Situação	Diária média	Gasto fixo mensal	Variação das vendas
Atual	190,00	47.000,00	+20%

O possível ganho poderia estar associado a um aumento de 40% no volume de vendas.

Terceira alternativa: ampliar estrutura e manter diária média. Uma terceira alternativa a ser implementada e que poderia ajudar a reverter essa situação seria aumentar o número de acomodações a fim de diluir os custos fixos unitários da operação e em consequência, aumentar o faturamento.

O grupo Babel poderia investir na reforma de seu terreno, no fundo do hotel hoje é ocupado por uma pequena área de lazer, com piscina estilo “Jacuzzi”, ducha e cadeiras de sol e a área de funcionários, atualmente subutilizada. O aproveitamento dessas áreas permite a construção de mais 10 UHs, ampliando assim, de 15 UHs para 25 UHs.

Para que essa reforma aconteça devem-se seguir os rigorosos padrões do IPHAN, portanto, a obra, caso ocorra, será constantemente vigiada para que esteja dentro dos padrões autorizados pelo IPHAN. Como na primeira grande reforma do casarão, podem ocorrer diversas interrupções no cronograma de execução da obra. Por outro lado, há o risco de, mesmo com os melhoramentos a serem realizados no entorno não serem suficientes para aumentar a demanda de clientes para o Hotel. Se isso ocorrer, o prejuízo acumulado aumentará, tornando a viabilidade financeira do empreendimento quase inatingível. As premissas associadas à terceira alternativa de decisão estão apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6. Premissas da terceira alternativa: diárias, gastos do hotel e variação estimada de vendas.

Situação	Diária média	Tributos e gastos variáveis por diária	Gasto fixo mensal	Variação das vendas
Atual	216,00	57,00	62.000,00	+100%

Os números da Tabela 6 deixam claro os impactos sobre os gastos. Os fixos totais mensais seriam ampliados. Curiosamente, o gasto variável por diária seria reduzido, já que seria possível barganhar melhores preços com os fornecedores em função do aumento da escala. Um maior número de leitos poderia, também, aumentar as estratégias de comunicação do hotel. Existia a crença no aumento do número de diárias vendidas em 100%.

Caso as melhorias do entorno aconteçam e o estádio da Velha Fonte, situado próximo, realizar efetivamente seus projetos de também realizar inúmeros shows, somado a melhoria do entorno entre o centro histórico de São Imaginário e o estádio, o hotel terá resolvido seu grande problema: o entorno e poderá ter um grande incremento na sua demanda reavendo contratos com antigos operadores que deixaram de trabalhar com o hotel devido a questão da segurança. A ampliação dos números de UHs também permitirá aumentar as vendas online por permitir um maior número de acomodações disponíveis para venda.

MUITOS PROBLEMAS, ALGUMAS ALTERNATIVAS, UMA DECISÃO.

Marília estava preocupada. O lucro havia sido trancado desde a origem. Após muito pensar, três possíveis “chaves” haviam sido identificadas. Mas qual delas abriria uma nova porta para o futuro do A Casa das Antigas Portas?

LIVRO EM QUE O USO DO CASO É SUGERIDO

BRUNI, A. L. **Administração financeira de empresas no Brasil**. Texto em elaboração.

PROBLEMATIZAÇÕES POSSÍVEIS

Caso você esteja matriculado em alguma das turmas do Prof. Adriano Leal Bruni, apresente suas respostas no formulário disponível em <<https://forms.gle/Fg8x47p3GAUGzZEw5>> antes da aula em que este caso será usado (consulte o planejamento da disciplina). A apresentação dessas respostas pode ser usada para repor notas de atividades de sala de aula (caso a disciplina cursada por você registre notas em atividades de sala de aula). Se lembre que um caso pode conter diferentes problematizações, com códigos apresentados entre colchetes no início de cada conjunto de perguntas. Responda à problematização proposta para a sua aula!

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_CUSTOS_TERMINOLOGIA]

AULAS SOBRE CUSTOS: Terminologia dos gastos.

- [1] Quais exemplos de custos, despesas e investimentos podem ser apresentados?
- [2] Quais objetos de custeio poderiam ser apresentados para a operação?
- [3] Em relação à diária vendida, o que são gastos variáveis e gastos fixos? Apresente exemplos.
- [4] Em relação à diária vendida, o que são gastos diretos e gastos indiretos? Apresente exemplos.

Suponha os gastos relacionados a seguir e responda a cada uma das três questões a seguir. Assuma a diária vendida como objeto de custeio.

Descrição	[5]	[6]	[7]
a) Água consumida pelos banheiros dos hóspedes.			
b) Honorários de contabilidade terceirizada.			
c) Alimentos consumidos pelos hóspedes no café da manhã.			
d) Manutenção rotineira dos elevadores.			
e) Folha da recepção.			
f) Pintura anual do prédio do hotel.			
g) Comissões de vendas pagas a agências de viagens.			
h) Ligações telefônicas feitas pelos hóspedes.			

[5] Classifique cada um dos gastos em (C) custo, (D) despesa ou (I) investimento.

[6] Classifique cada um dos gastos em (F) fixo ou (V) variável.

[7] Classifique cada um dos gastos em (DI) direto ou (IN) indireto.

Qual seria o desempenho (mensurado pelo resultado mensal) da operação, assumindo as taxas de ocupação dadas a seguir?

[8] Taxa de ocupação igual a 60%.

[9] Taxa de ocupação igual a 90%.

[10] Quais indicadores (ou KPIs, indicadores-chave de desempenho) ajudam a explicar o resultado da operação? Qual a importância do seu monitoramento?

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_CUSTOS_COMPONENTES]

AULAS SOBRE CUSTOS: Componentes de custos.

[1] Suponha que os estoques de alimentos do hotel em um determinado mês tenham sido iguais a \$500. Ao longo do mês foram comprados \$300 em alimentos. No final do mês, o estoque final era de \$200. Qual o consumo de materiais no período?

Considere que, no início do mês, o estoque de carne fosse formado por 20 Kg, comprados a \$25 cada. Ao longo do mês o hotel comprou mais 10 Kg a \$30 cada. No final do mês existiam 15 Kg em estoque e o fornecedor informou que, no próximo pedido, aplicaria um reajuste de 10% no seu preço. Calcule o custo incorrido no mês com a carne, assumindo o uso do método caracterizado a seguir.

[2] PEPS.

[3] UEPS.

[4] Custo médio.

[5] PREPS.

Assuma que um funcionário da recepção tenha um salário mensal igual a \$2 mil. Na composição dos gastos com mão-de-obra precisamos considerar provisões para férias, 13^º além de 40% sobre o subtotal (salários + férias + 13^º) a título de encargos diversos. Calcule o que se pede.

[6] Custo anual com o funcionário.

[7] Custo por mês trabalhado pelo funcionário.

Considere que, em um determinado mês, as vendas tenham sido feitas conforme a tabela a seguir.

	Balcão	Agências	Operadoras
Diária em \$	270,00	240,00	200,00
Quantidade vendida	30	100	250
Comissão de vendas	0%	16%	25%

A partir dos números da tabela e das demais informações, especialmente sobre o gasto variável unitário (separando os percentuais sobre as diárias para tributos e os gastos unitários em \$ para alimentos e outros) e sobre gasto fixo mensal, contidas no caso, calcule o que se pede.

[8] Margem de contribuição em percentual da receita dos canais Balcão, Agências e Operadoras.

[9] Resultado mensal total.

[10] Resultado mensal total dos canais Balcão, Agências e Operadoras, assumindo o número de diárias vendidas como base de rateio.

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_CUSTOS_FORMACAO_PRECOS]

AULAS SOBRE CUSTOS: Formação do preço de venda.

Suponha que a taxa de ocupação do hotel seja igual a 85% e que a margem de lucro desejada pelos sócios seja igual a 10%.

[1] Qual a soma dos percentuais a incorporar na formação do preço de venda?

[2] Qual o mark-up a ser usado?

[3] Imaginando que um evento a ser realizado no hotel tenha gastos diretos estimados em \$6 mil, qual o preço a ser praticado?

Suponha que a taxa de ocupação do hotel seja igual a 90% e que a margem de lucro desejada pelos sócios seja igual a 8%.

[4] Qual a soma dos percentuais a incorporar na formação do preço de venda?

[5] Qual o mark-up a ser usado?

[6] Imaginando que um evento a ser realizado no hotel tenha gastos diretos estimados em \$9 mil, qual o preço a ser praticado?

Suponha que a taxa de ocupação do hotel seja igual a 90% e que os investimentos na operação sejam da ordem de \$3 milhões. A taxa livre de risco é estimada em 8% a. a. e o prêmio de risco é estimado em 6% a. a.

[7] Qual deveria ser a rentabilidade esperada pelos investidores?

[8] Qual o giro das vendas?

[9] Qual a margem de lucro?

[10] Qual o mark-up a ser usado?

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRF_CONCEITOS_INICIAIS]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Formal. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Formal e responda o que se pede.

[1] Nas imagens a seguir, quais componentes do Balanço Patrimonial podem ser destacados?

[2] Nas imagens a seguir, quais componentes da Demonstração de Resultado podem ser destacados?



[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRF_FÁCIL]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Formal. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Formal, especialmente as discussões sobre Competência e caixa, e responda o que se pede.

Usando as contas a seguir, organize-as conforme a demonstração de resultados formal e apresente o que se pede.

Rótulo	Valor ou %
Alimentos consumidos (hotelaria)	- 11.000,00
Água (hotelaria)	- 14.000,00
Outras despesas	- 9.000,00
Número de dias no mês	30
Contribuição Social (% do ganho)	9%
Outros custos	- 20.000,00
Folha (hotelaria)	- 68.000,00
Número de quartos	15
Comissões de vendas (% das vendas)	5%
Taxa de ocupação	60%
Energia (hotelaria)	- 16.000,00
Imposto de renda (% do ganho)	25%
Depreciação de móveis, equipamentos e enxoval (hotelaria)	- 2.000,00
Tributos sobre vendas	5%
Diária média	600,00

Relacione as contas (apenas os rótulos, sem números) de cada um dos grupos a seguir.

[1] Deduções.

[2] Custos das vendas.

[3] Despesas.

[4] Tributos sobre renda.

Empregando os números anteriores, calcule o que se pede.

[5] Receita líquida.

[6] Resultado bruto.

[7] Resultados antes dos tributos sobre renda.

[8] Resultado líquido.

Calcule o novo resultado líquido caso a taxa de ocupação fosse igual a:

[9] 30%.

[10] 80%.

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRF_COMPETENCIA]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Formal. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Formal, especialmente as discussões sobre Competência e caixa, e responda o que se pede.

Suponha que, no mês 1, o hotel tenha registrado um estoque inicial de alimentos igual a \$500. Ao longo do mês comprou mais \$800 (tendo pago 70% no ato) e apurou um estoque final da ordem de \$300. Ao longo do mês pagou \$300 de compras de períodos anteriores. Responda o que se pede:

[1] Sob o ponto de vista da competência, qual o consumo do período?

[2] Sob o ponto de vista do caixa, qual o desembolso do período?

Suponha que a receita de vendas associada aos alimentos consumidos tenha sido igual ao triplo do seu custo, sendo que 20% foram recebidas no ato. Ao longo do mês 1, foram recebidos \$900 de vendas de períodos anteriores.

[3] Sob o ponto de vista da competência, qual o resultado do período?

[4] Sob o ponto de vista do caixa, qual o movimento de caixa do período?

Assuma, agora, que das compras feitas no mês 1, 50% tenham sido pagas no ato e que das vendas feitas neste período, 60% foram recebidas no ato. Nesta nova situação, calcule o que se pede.

[5] Sob o ponto de vista da competência, qual o consumo do período?

[6] Sob o ponto de vista da competência, qual a receita do período?

[7] Sob o ponto de vista da competência, qual o resultado do período?

[8] Sob o ponto de vista do caixa, qual o desembolso do período?

[9] Sob o ponto de vista do caixa, qual o valor das entradas do período?

[10] Sob o ponto de vista do caixa, qual o movimento de caixa do período?

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRF_GERAL_FACIL]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Formal. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Formal.

Suponha que exista um Centro de Resultado que controla especificamente a venda de alimentos e bebidas. Em um determinado período foram feitas 700 vendas, com um ticket médio igual a \$165. Os tributos sobre venda foram assumidos como sendo iguais a 5% das vendas e os tributos sobre renda foram assumidos como sendo iguais a 3% das vendas. Os estoques iniciais de insumos foram iguais a \$36 mil, foram feitas compras no valor de \$12 mil e o estoque final foi igual a \$9 mil. O CMV considera apenas os insumos consumidos. A folha de pagamento no período foi igual a \$14 mil, sobre os quais são considerados mais 85% a título de encargos. Outras despesas operacionais desembolsáveis foram iguais a \$11 mil no período, além de 2% a título de comissões sobre vendas. Existiram juros reconhecidos no valor de \$2 mil, amortizações de dívidas no valor de \$7 mil e despesas com depreciação no valor de \$1 mil. Componha a DR formal e calcule o que se pede.

[1] Receita bruta.

[2] Deduções.

[3] Receita líquida.

[4] CVM.

[5] Resultado bruto.

[6] Despesas.

[7] Resultado antes dos tributos sobre renda.

[8] Resultado líquido.

Suponha que os tributos sobre renda sejam calculados sob a forma de lucro real, com alíquota de 30%. Calcule:

[9] Valor dos tributos sobre renda.

[10] Resultado líquido.

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRF_GERAL_APLICADA]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Formal. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Formal e responda o que se pede.

[1] O resultado formal da operação poderia ser apresentado a partir da consideração de quais contas?

Assumindo 30 dias no mês, taxa de ocupação igual a 50% e diária média de \$216, componha a demonstração do resultado formal para um mês da operação. Assuma os gastos destacados nas Tabelas 2 e 3. Responda o que se pede:

[2] Qual seria o faturamento mensal da operação?

[3] Qual seria o valor das deduções mensais da operação?

[4] Qual seria o valor dos custos mensais da operação?

[5] Qual seria o valor das despesas mensais da operação?

[6] Qual seria o valor do resultado mensal antes dos tributos sobre renda da operação?

[7] Qual seria o valor do resultado mensal líquido da operação?

Refaça a DR formal, assumindo, agora, uma taxa de ocupação de 90%. Calcule o que se pede.

[8] Qual seria o faturamento mensal da operação?

[9] Qual seria o valor das despesas mensais da operação?

[10] Qual seria o valor do resultado mensal líquido da operação?

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRF_AVAL_ESTOQUES]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Formal. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Formal, especialmente as discussões sobre avaliação de estoques com custos diferentes, e responda o que se pede.

Suponha que os estoques iniciais de alimentos da empresa no mês 1 sejam formados por 80 unidades compradas a \$20 cada. Ao longo do mês, a empresa comprou 60 unidades a \$25 cada (pagando 40% no ato). No final do mês tinha 20 unidades. As receitas associadas à venda destes alimentos foram estimadas em \$4800 (recebidas 70% no ato). Considere sobre o lucro real da operação a incidência de tributos sobre renda com alíquota igual a 30%, sendo os tributos pagos no ato. Calcule o que se pede.

Assuma o uso do método PEPS para a avaliação de estoques.

[1] Custo apurado no período.

[2] Estoque final do período.

[3] Resultado do período.

Assuma o uso do método UEPS para a avaliação de estoques.

[4] Custo apurado no período.

[5] Estoque final do período.

[6] Resultado do período.

Assuma o uso do método Custo Médio para a avaliação de estoques.

[7] Custo apurado no período.

[8] Estoque final do período.

[9] Resultado do período.

Suponha que a empresa tenha registrado no início do mês 1 um saldo inicial de caixa igual a \$2.800. Compare os saldos finais de caixa associados aos três diferentes métodos de avaliação de estoques. Responda o que se pede.

[10] Qual método de avaliação de estoques resultaria em maior saldo final de caixa? Por que? A partir das normas tributárias vigentes no Brasil, qual método de avaliação de estoques deveria ser escolhido? Por que?

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRG_GERAL_FACIL]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Gerencial. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Gerencial.

Suponha que exista um Centro de Resultado que controla especificamente a venda de alimentos e bebidas. Em um determinado período foram feitas 700 vendas, com um ticket médio igual a \$165. Os tributos sobre venda foram assumidos como sendo iguais a 5% das vendas e os tributos sobre renda foram assumidos como sendo iguais a 3% das vendas. Os estoques iniciais de insumos foram iguais a \$36 mil, foram feitas compras no valor de \$12 mil e o estoque final foi igual a \$9 mil. O CMV considera apenas os insumos consumidos. A folha de pagamento no período foi igual a \$14 mil, sobre os quais são considerados mais 85% a título de encargos. Outras despesas operacionais desembolsáveis foram iguais a \$11 mil no período, além de 2% a título de comissões sobre vendas. Existiram juros reconhecidos no valor de \$2 mil, amortizações de dívidas no valor de \$7 mil e despesas com depreciação no valor de \$1 mil. Componha a DR gerencial e calcule o que se pede.

[1] Margem de contribuição (do CR, assumindo Receitas – Gastos variáveis).

[2] Ebitda.

[3] Ebit.

[4] Resultado líquido.

Suponha que os tributos sobre renda sejam calculados sob a forma de lucro real, com alíquota de 30%. Calcule:

[5] Margem de contribuição (do CR, assumindo Receitas – Gastos variáveis).

[6] Ebitda.

[7] Ebit.

[8] Resultado líquido.

Comente:

[9] Os tributos sobre renda devem ser deduzidos para o cálculo da margem de contribuição?

[10] O resultado líquido do Centro de Resultado que controla especificamente a venda de alimentos e bebidas pode ser entendido como uma margem de contribuição?

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRG_GERAL]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Gerencial. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Gerencial e responda o que se pede.

[1] O resultado gerencial da operação poderia ser apresentado a partir da consideração de quais contas?

[2] Assumindo 30 dias no mês, taxa de ocupação igual a 50% e diária média de \$216, componha a demonstração do resultado gerencial para um mês da operação. Assuma os gastos destacados nas Tabelas 2 e 3.

[3] Refaça a DR gerencial, assumindo, agora, uma taxa de ocupação de 80%.

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRG_CVL]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Gerencial. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Formal, especialmente as discussões sobre análise custo, volume e lucro. Responda o que se pede.

Analise a situação original, assumindo 30 dias no mês e diária média de \$216.

Assuma taxa de ocupação igual a 50%.

[1] Qual o lucro mensal estimado?

[2] Qual a margem de lucro estimada?

[3] Qual o gasto total mensal da operação?

[4] Qual o gasto unitário por diária vendida da operação?

Assuma taxa de ocupação igual a 80%.

[5] Qual o gasto total mensal da operação?

[6] Qual o gasto unitário por diária vendida da operação?

[7] Qual o aumento no lucro mensal em \$?

[8] Qual o aumento percentual no lucro mensal?

[9] Como justificar a variação no lucro?

[10] Quais impactos sobre o resultado gerencial poderiam ser estimados a partir das decisões pensadas por Marília? Quais das decisões pensadas por Marília teria o potencial de trazer um melhor desempenho?

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_DRG_PE]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Resultado Gerencial. No livro, estude o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Formal, especialmente as discussões sobre ponto de equilíbrio, e responda o que se pede.

Analise a situação original, assumindo 30 dias no mês e diária média de \$216.

- [1]** Qual a margem de contribuição unitária da operação?
- [2]** Qual o seu ponto de equilíbrio contábil em taxa de ocupação?
- [3]** Qual o seu ponto de equilíbrio financeiro em taxa de ocupação?
- [4]** Assumindo a necessidade de um retorno justo da ordem de \$8 mil mensais, qual o seu ponto de equilíbrio econômico em taxa de ocupação?

Suponha um aumento de 20% no valor da diária média, mantendo os demais dados do caso.

- [5]** Qual o seu gasto variável unitário?
- [6]** Qual a sua margem de contribuição unitária?
- [7]** Qual o seu ponto de equilíbrio contábil em taxa de ocupação?
- [8]** Qual o seu ponto de equilíbrio financeiro em taxa de ocupação?
- [9]** Assumindo a necessidade de um retorno justo da ordem de \$8 mil mensais, qual o seu ponto de equilíbrio econômico em taxa de ocupação?
- [10]** Assumindo a necessidade de um retorno justo da ordem de \$10 mil mensais, qual o seu ponto de equilíbrio econômico em taxa de ocupação?

[CASA_ANTIGAS_PORTAS_FIN_FCL] AULAS SOBRE FINANÇAS: Projeção de fluxo de caixa do projeto. No livro, estude o capítulo sobre a projeção de fluxo de caixa do projeto e responda o que se pede.

- [1]** Quais os erros incorridos na concepção do projeto?