

Análise de custos – Caso de viagens e turismo

A VT Sociedade de Viagens e Turismo oferece um conjunto de pacotes de férias no estrangeiro e a gestão da empresa pediu-lhe para analisar a viabilidade dos três tipos de pacotes para a próxima estação, cujos dados para o máximo de clientes esperados para cada pacote se apresentam a seguir:

Rubricas	Pacotes de férias			Total
	Desporto	Cultura	Interesses especiais	
Número máximo de clientes	100	100	100	300
Proveitos	42 000 €	48 000 €	30 000 €	120 000 €
Custos:				
Despesas aéreas	8 100 €	8 400 €	7 800 €	24 300 €
Estadia - Hotel e alimentação	16 800 €	19 800 €	7 200 €	43 800 €
Parceiro local	1 500 €	1 500 €	1 750 €	4 750 €
Outras despesas com os clientes e despesas de estrutura	10 560 €	11 880 €	6 180 €	28 620 €
Comissões de venda	6 300 €	4 800 €	6 000 €	17 100 €
Total	43 260 €	46 380 €	28 930 €	118 570 €
Resultado operacional	-1 260 €	1 620 €	1 070 €	1 430 €
%	-3,0%	3,4%	3,6%	1,2%

Os dados históricos evidenciam que em média, face ao número máximo de clientes esperados, tende-se a conseguir 70% no caso do desporto, 80% na cultura e 60% nos outros temas de interesse.

O custo com o parceiro local não depende do número de clientes que contratem com a sociedade e ainda não foram assinados os contratos para a época. Os custos com passagens aéreas exige um pagamento inicial de contratação de 30% do preço contratado que até um mês antes da partida tem de ser confirmado e esse montante será uma despesa mesmo que não haja confirmação. Os custos de hotelaria e alimentação é variável com o número de passageiros e só é pago no momento da confirmação. As comissões de venda são proporcionais aos preços de venda.

As outras despesas com clientes e despesas de estruturas são semifixas sendo que nos últimos três anos tiveram a seguinte evolução:

	Ano -3	Ano -2	Ano -1
Nº de clientes	10 000	12 000	15 000
Custos com clientes e de estrutura	900 000 €	990 000 €	1 125 000 €

Os custos variáveis deste grupo de custos poderão ser estimados através do cálculo do custo marginal dos clientes adicionais em cada ano.

Na resolução do problema ignore os riscos e efeitos cambiais e de inflação.

- Apresente um mapa que considere mais adequado para analisar os proveitos e custos de cada pacote de férias e da sua viabilidade no curto prazo.
- Apresente uma forma de calcular o ponto crítico (em número de clientes) por cada um dos pacotes de férias.
- Identifique os pontos fracos dos mapas de análise apresentados inicialmente e explique porque considera a sua análise mais adequada.