

C2 - Hotel Clube Atlântico¹

PARTE A

O Clube Atlântico é um complexo hoteleiro tipo *resort* que recebe hóspedes todo o ano, praticando uma tarifa com tudo incluído. Significa que a diária inclui não só a dormida como alimentação e bebidas (F&B – *food & beverage*).

Dada a elevada concorrência no sector hoteleiro, as reduzidas margens obtidas obrigam a um apertado controlo de custos de todas as operações do complexo hoteleiro.

A alimentação e bebidas é uma das áreas onde o controlo de custos é mais premente. A Sra. Maria Surpresa é gestora de um dos restaurantes com quem é negociado e acordado um orçamento anual repartido e detalhado mensalmente. Assim, todos os meses, ela recebe um relatório relativo os custos efetivos do mês, bem como a sua comparação face ao orçamentado, com vista à análise dos respetivos desvios.

O último desses relatórios de performance diz respeito ao mês de outubro:

ANÁLISE DA PERFORMANCE DO RESTAURANTE DO CLUBE ATLÂNTICO MÊS: OUTUBRO DE 2016

Custos em Euros

	EFECTIVO	ORÇAMENTO	DESVIO
Nº hóspedes x dias	11.160	9.600	1.560
Alimentos	20.500	20.160	340
Material de limpeza	2.232	1.920	312
Energia	2.050	2.400	(350)
Custos com pessoal	8.400	7.200	1.200
Alugueres, seguros e amortizações	1.860	1.800	60
Total	35.042	33.480	1.562

Os pressupostos na elaboração do orçamento foram os seguintes:

- Assume-se que todos os meses têm 30 dias e que os custos anuais relativos a alugueres, seguros e amortizações podem ser repartidos equitativamente pelos 12 meses do ano;
- Relativamente aos custos com pessoal direto assume-se um rácio de produtividade de um empregado por cada 40 hóspedes e que o custo diário de cada empregado é de 30 euros por dia;
- Os restantes custos orçamentados são de natureza variável em função do número de hóspedes dia (isto é, número de hóspedes que o hotel recebeu multiplicado pelo número de dias que cada um deles ficou hospedado no Clube Atlântico).

Pretende-se:

Com base na informação fornecida, prepare um relatório apropriado para a análise da performance do restaurante durante o mês de outubro. Deve incluir na sua análise não só o orçamento ajustado ao volume de atividade, mas também os desvios relevantes para análise da performance.

¹ Adaptado por João C. Neves e Tiago Gonçalves (ISEG) a partir de Drury, C. (2000) *Management & Cost Accounting*, 5ª Edição, Londres, Thomson Learning

PARTE B

A empresa utiliza os relatórios de performance apresentados no ponto anterior não só para controlar os desvios de custos face ao orçamentado, mas também para motivar e recompensar os seus gestores. Assim, caso os responsáveis pela gestão da área em análise consigam manter os custos abaixo do orçamentado, a administração do Hotel Clube Atlântico atribui-lhes um prémio financeiro. O Sr. António Fasquia responsável pela piscina e pelo campo de golfe do *resort* é um dos quadros que tem conseguido boa performance. Quer a piscina quer o campo de golfe são activos com elevados níveis de custos fixos. O Sr. António Fasquia tem conseguido manter, quase todos os meses os seus custos abaixo do orçamentado, obtendo regularmente o referido prémio. Já a Sra. Maria Surpresa só muito raramente tem obtido o dito prémio.

Recentemente, a Sra. Maria Surpresa demonstrou algum descontentamento perante a administração relativamente ao sistema de avaliação de performance utilizado, na medida em que, segundo as suas palavras, ele não reflete a qualidade da sua gestão do restaurante.

O Conselho de Administração, contratou-o a si para analisar a informação fornecida, com vista à recomendação de melhorias bem como para dar resposta às seguintes questões:

- 1- Será que os Orçamentos incentivam os gestores a atingir os objetivos e a atuar de acordo com a política e filosofia da empresa?
- 2- Será que essa motivação contribui para uma melhoria da performance de acordo com os objetivos estratégicos da empresa?
- 3- O atual método de avaliação da performance contribui para melhoria eficiência? Analise o caso da Sra. Maria Surpresa e do Sr. António Fasquia.

Escreva um (pequeno) relatório sobre as questões colocadas pela administração e apresente as suas recomendações, justificando-as. Não se esqueça de utilizar a informação quantitativa que usou na parte A deste exercício.