**ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA – MAIO 2021**

**DOCUMENTO DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA-FINANCEIRA**

1. **INTRODUÇÃO**
2. **RESUMO FINANCEIRO 2020 (Regime de Caixa) e COMPARATIVO REAL x PLANEJADO**
3. **RESUMO APLICAÇOES 2020**
4. **ANÁLISE COMPARATIVA 2019-2020**
5. **PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO PARA 2021**
6. **PARECER DO CONSELHO FISCAL**

**INTRODUÇÃO**

**Gestão Hoteleira**. A gestão de um hotel requer um acompanhamento minucioso de todos os gastos e despesas relacionados à manutenção e à operação do hotel. Os hotéis se caracterizam por: Gastos elevados com mão de obra, Gastos pequenos com matéria-prima, Depreciação elevada de equipamentos e Alta incidência de custos fixos. Costuma-se considerar um mínimo de 35% de ocupação para obter um equilíbrio para o empreendimento e viabilizá-lo.

As despesas podem ser classificadas como gastos operacionais – relacionados indiretamente com a atividade-fim do empreendimento (hospedagem e alimentação) e gastos não-operacionais – setores de apoio, imprescindíveis ao bom funcionamento do negócio (áreas burocráticas, como vendas, administrativas, contábeis e financeiras).

Os custos podem ser definidos em duas categorias: custos fixos (aqueles que são sempre os mesmos independentemente de alterações no volume de produtos ou serviços) e custos variáveis (aqueles que variam de acordo com o volume de produtos ou serviços fornecidos).

Fixos – Despesas que não influenciam na rotina diária: seguros e impostos, contas mensais fixas como TV a cabo e internet, salários e outras despesas com folha de pagamento. (As contas relacionadas à mão-de-obra são a grande parcela dos custos de todos os hotéis, os gastos com mão-de-obra variam entre 20-25% mas também, conforme o perfil, podem atingir 50%). Como os gastos devem ser direcionados para as atividades-fim, o nível de despesas administrativas não deve superar 40% do total.

Variáveis – Essas despesas variam de acordo com a demanda e são influenciadas por decisões da rotina diária: mão-de-obra paga, serviços básicos (quanto mais hóspedes, maior o uso desses serviços, como água e luz), roupa de cama e banho e itens de higiene, produtos de limpeza. Alimentos e bebidas variam conforme o perfil do hotel.

**Associação AEBDR**. Embora a Associação não vise lucro temos procurado obter referências e índices como os acima, utilizados na prática na administração de pousadas (que tenham perfil semelhante à nossa) para servirem como posicionamento e visando acompanhamento histórico.

No caso da AEBDR tivemos em 2020 os porcentuais aproximados de 57% de despesas fixas (sendo 35% com mão de obra, 22% com despesas administrativas, financeiras e tributárias) e 42% com despesas de manutenção da casa.

As despesas relacionadas com Depreciação e Manutenção de nossos equipamentos vem sendo acompanhadas, com substituição gradativa de equipamentos de lavanderia e cozinha (máquina de lavar, secadora, filtro de água) ao longo do ano de 2020 e nesse início de 2021. Também efetuamos revisão de instalações elétricas com implementação de iluminação presencial em algumas áreas internas comuns e desligamento automático da iluminação externa.

**Outras atividades**. Mesmo durante o período de pandemia, em 2020 algumas outras iniciativas necessitaram maior envolvimento do setor administrativo da Associação e devem ser mencionadas, como a revisão do regulamento interno, revisão de controles administrativos, encaminhamento para averbação da construção na matrícula do imóvel, transição para novo escritório de contabilidade, acompanhamento do projeto para a adequação do quintal, projeto junto a Phomenta e Projeto junto ao MPT.

**Observações.** Continuamos com a preocupação com o custo unitário por hóspede (despesa por dia de ocupação). Embora algumas ações de redução de custos mencionadas acima tenham sido implementadas e também tenha havido uma maior disciplina no número de acompanhantes (tivemos uma redução no número médio de acompanhantes por paciente de 1,76 em 2019 para 1,33 em 2020) entendemos que esse custo continua elevado, possivelmente devido à nossa taxa de ocupação próxima de 50% que impossibilita maior diluição dos custos fixos.

A substituição de colchões e roupas de cama, que já apresentam sinais evidentes de desgaste, requer atenção. Levantamos estimativas e proporemos suas substituições durante o exercício de 2021.

A Administração continua alinhada com nossos objetivos de melhorar a qualidade básica de hospedagem, atendimento, alimentação e transporte, mantendo as despesas em nível adequado, procurando garantir no mínimo um equilíbrio financeiro. Buscamos ainda obter superavit para desenvolvimento de um fundo de reserva para expansão ou investimentos visando um autofinanciamento futuro.

**RESUMO FINANCEIRO 2020 (Regime de Caixa), COMPARATIVO REAL x PLANEJADO, MANTENEDORES.**





**RESUMO APLICAÇOES 2019-2020**



(Obs. A soma constante deste Resumo de Aplicações em 2020 inclui o rendimento das aplicações financeiras + poupança que não estão incluídos no resultado operacional do exercício.

**ANALISE COMPARATIVA 2019-2020**



**PROPOSTA PARA PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA 2021**

Premissas

1- Prever receitas para cobrir despesas com 80% de ocupação

2- Prever despesas p/ atender ocupação de 70%

3- Diferença utilizada como margem de segurança





**PARECER DO CONSELHO FISCAL**

(ainda não disponível, a ser anexado)

Agradecemos a todos os que contribuíram de alguma forma para as atividades realizadas em 2020, possibilitando a sequência da obra social da Associação de servir ao próximo.

Campinas, Maio/2021 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Vergilio Sanfelice – Diretor Administrativo