



Mestrado em Gestão Hoteleira

Relatório de Estágio

Controlo de Custos: a sua aplicabilidade no departamento de F&B do Hotel EPIC

SANA Marquês

Outubro de 2022

Beatriz Gouveia Andrade



Mestrado em Gestão Hoteleira

Relatório de Estágio

**Controlo de Custos: a sua aplicabilidade no departamento de F&B do Hotel EPIC
SANA Marquês**

Relatório de estágio elaborado sob orientação do Professor Jorge Abrantes

Outubro de 2022

Beatriz Gouveia Andrade

Agradecimentos

Um relatório de estágio, como quase tudo na vida, não é um trabalho individual, mas um processo que envolve e afeta todos os que, direta ou indiretamente, viveram os seus diferentes momentos. Juntos somos sempre mais do que cada elemento individual e, nesse sentido, a vida em família, em equipa, em comunidade, em sociedade é a única que faz sentido.

Dito isto, quero aqui deixar testemunho vivo da minha gratidão e este é um exercício ingrato porque, para ser exaustivo e justo, ocuparia o espaço de outro relatório e, para ser sucinto, implica não nomear todos os que o deveriam ser.

Começo pelo Professor Jorge Abrantes, meu Orientador deste relatório. Designá-lo por orientador é redutor, porque o seu olhar crítico e construtivo, a sua disponibilidade constante, a sua dedicação e empenho, a sua inteligência e paciência extravasaram em muito as suas funções e foram um dos motores deste trabalho. Como tal, todas as palavras de agradecimento são, igualmente, redutoras...

Na equipa do Hotel EPIC SANA Marquês encontrei precisamente isso: uma equipa. Sendo um projeto novo, iniciado num momento tão delicado e problemático, esse sentimento de pertença e de entreaajuda realçou o melhor de cada um e tornou possível navegar em águas tão agitadas.

Destaco o Dr. Flávio Granja Coelho, Diretor de F&B (*Food & Beverage*) e posteriormente Diretor Adjunto, pelo exemplo de liderança, de proatividade e por todos os incentivos e ensinamentos que pacientemente comigo partilhou. A Rita Gonçalves e a Liliana Gameiro estiveram sempre comigo, a transbordar de energia, de vontade de fazer e, sobretudo, mostrando como a amizade pode e deve coexistir em contexto profissional. Sem palavras para tudo o que representaram e representam para mim.

O ISEG e a ESHTe foram as minhas escolas para a licenciatura e para o presente Mestrado. São, por isso, os pilares daquilo que hoje sou e será a partir de tudo o que nelas aprendi que procurarei desenvolver as minhas competências para honrar essas duas instituições e para poder crescer enquanto profissional.

Para a minha família as palavras não são de agradecimento, mas de amor incondicional, na mesma e exata medida do amor com que têm iluminado a minha vida até ao dia de hoje e, sem qualquer dúvida, continuarão a iluminar para sempre.

*As we express our gratitude, we must never forget
that the highest appreciation is not to utter words,
but to live by them.*

John Fitzgerald Kennedy

Índice

AGRADECIMENTOS.....	I
ÍNDICE DE TABELAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
RESUMO.....	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	IX
1. INTRODUÇÃO E CONTEXTO.....	1
1.1. INTRODUÇÃO E CONTEXTO	1
1.2. ESTRUTURA DO RELATÓRIO.....	3
2. METODOLOGIA	5
2.1. PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	5
2.2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	7
2.3. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	8
2.4. INSTRUMENTOS DE PESQUISA	10
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
3.1. OBJETIVOS DO CONTROLO DE CUSTOS	11
3.2. EFICIÊNCIA DE CUSTOS E DE LUCRO	12
3.3. CONTROLO DE CUSTOS	15
3.4. MÉTODOS DE CONTROLO DE CUSTOS.....	20
3.5. DIFICULDADES DO CONTROLO DE CUSTOS	29
3.6. ENGENHARIA DE MENUS	31
3.7. <i>UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR THE LODGING INDUSTRY (USALI)</i>	33
4. ESTÁGIO NO EPIC SANA MARQUÊS.....	39
4.1. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO AZINOR	39
4.2. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO SANA	40
4.3. MISSÃO E VALORES	40
4.4. PÚBLICO-ALVO	41
4.5. CONCEITOS	41
4.6. CONCORRÊNCIA	44
4.7. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO HOTEL EPIC SANA MARQUÊS.....	45
4.7.1. <i>Público-alvo</i>	46
4.7.2. <i>Estrutura Organizacional</i>	47

4.7.3. <i>Tarefas Executadas</i>	48
4.8. ANÁLISE DO <i>GROSS OPERATING PROFIT (GOP)</i>	60
4.8.1. <i>Análise de resultados</i>	70
4.9. ANÁLISE DO RÁCIO DE <i>F&B Cost</i>	72
5. CONCLUSÕES.....	77
5.1. CONCLUSÃO	77
5.2. LIMITAÇÕES DO CASO DE ESTUDO.....	78
5.3. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA	79
5.4. PALAVRAS FINAIS.....	80
BIBLIOGRAFIA	83
ANEXOS.....	89

Índice de Tabelas

TABELA 1. CONCORRENTES DIRETOS DO GRUPO SANA POR CONCEITO	44
TABELA 2. RELATÓRIO DE COUVERTS: SEMANA 11 DE 2022	50
TABELA 3. PROCEDIMENTO 28: SEMANA 4 DE 2022.....	52
TABELA 4. ENGENHARIA DE MENU: PRODUTOS COM CLASSIFICAÇÃO DOG.....	59
TABELA 5. ENGENHARIA DE MENU: PRODUTOS COM CLASSIFICAÇÃO STAR.....	60
TABELA 6. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 6 DE 2022.....	61
TABELA 7. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 7 DE 2022.....	62
TABELA 8. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 8 DE 2022.....	63
TABELA 9. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 9 DE 2022.....	64
TABELA 10. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 10 DE 2022.....	65
TABELA 11. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 11 DE 2022.....	66
TABELA 12. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 12 DE 2022.....	67
TABELA 13. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 13 DE 2022.....	67
TABELA 14. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 14 DE 2022.....	68
TABELA 15. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 15 DE 2022.....	69
TABELA 16. ANÁLISE DO GOP: SEMANA 16 DE 2022.....	69
TABELA 17. ANÁLISE DO GOP: SOMATÓRIO TOTAL DAS SEMANAS	70
TABELA 18. ANÁLISE DO RÁCIO DE F&B COST: FEVEREIRO DE 2022.....	72
TABELA 20. ANÁLISE DO RÁCIO DE F&B COST: ABRIL DE 2022	74

Índice de Figuras

FIGURA 1. PROCESSO DE CONTROLO DE CUSTOS.....	22
FIGURA 2. MÉTODOS DE CONTROLO DE CUSTOS	28
FIGURA 3. <i>FOOD COST</i> POR TIPO DE RESTAURANTE	31
FIGURA 4. MATRIZ BCG DE ENGENHARIA DE MENUS	32
FIGURA 5. DEMONSTRAÇÃO OPERACIONAL GLOBAL	37
FIGURA 6. ORGANOGRAMA DO HOTEL EPIC SANA MARQUÊS	47

Resumo

O presente relatório é o resultado do estágio realizado no Hotel EPIC SANA Marquês, no contexto do Mestrado em Gestão Hoteleira, com o propósito de avaliar a aplicabilidade das estratégias de controlo de custos no seu Departamento de *Food & Beverage* e, assim, identificar potenciais redundâncias e tópicos passíveis de melhoria e/ou otimização.

A pergunta de partida é: como funciona e qual o grau de eficiência de controlo de custos do Hotel EPIC SANA Marquês? No presente relatório, o modelo de investigação insere-se numa abordagem quantitativa, através de uma análise e observação direta de dados e relatórios disponibilizados, que permitem uma análise do controlo de custos.

Para atingir os objetivos, realizou-se uma revisão bibliográfica que aborda inúmeros conceitos que permitam enquadrar o tema do controlo de custos com foco no departamento de F&B. Os dados obtidos foram processados e os resultados são a base deste relatório, suportado por referências bibliográficas pertinentes, sempre numa ótica construtiva e de melhoria de processos internos do Hotel EPIC SANA Marquês.

Nos meses em análise, verifica-se uma evolução bastante positiva, tanto em termos comparativos da previsão *versus* atual como nos valores atuais ao longo das semanas estudadas.

É notório que o maior impacto da receita total para o crescimento contínuo do GOP (*Gross Operating Profit*). Em valores absolutos, a receita assumiu sempre um maior aumento, impactando diretamente no aumento do GOP. À exceção da 9ª semana de 2022, a receita esteve sempre acima do seu *forecast* e, foi também aumentando desde a 6ª até à 16ª semana.

Nesse sentido, é possível concluir que houve eficiência de custos, mantendo-se sempre abaixo do valor padrão de 30%, com exceção do restaurante Allora (com abertura recente e a precisar de mais tempo para ganhar escala) e *room service* onde o controlo de custos se mostrou apenas acima do valor padrão em abril.

As principais limitações deste relatório são: a escassa bibliografia; tratar-se de um hotel recém-inaugurado, em plena fase de restrições COVID-19; e, o menor poder estatístico dos números analisados, dada a referida fase de abertura do hotel.

Como sugestões destacam-se: execução e cumprimento das fichas técnicas; comunicação constante entre Departamentos e entre chefias e colaboradores; realização de inventários mensais sempre pela mesma pessoa de cada departamento; monitorização dos consumos internos; constituição de *focus groups*; e, formação contínua.

Palavras-chave: Controlo; Custos; F&B; Eficiência; Hotel; Grupo SANA

Abstract

This report is the result of the internship carried out at the EPIC SANA Marquês Hotel, in the context of the Master in Hotel Management, with the purpose of evaluating the applicability of cost control strategies in its Food & Beverage Department and, thus, identifying potential redundancies and possible topics of improvement and/or optimization.

The starting question is: how does it work and how efficient is the EPIC SANA Marquês Hotel in terms of cost control? In this report, the research model is part of a quantitative approach, through an analysis and direct observation of available data and reports, which allow an analysis of cost control.

In order to achieve the objectives, a complex bibliographic review was carried out that addresses numerous concepts that allow the theme of cost control to be framed with a focus on the F&B department. The data obtained was processed and the results are the basis of this report, supported by relevant bibliographic references, always in a constructive perspective and of improvement of the internal processes of the EPIC SANA Marquês Hotel.

In the months under analysis, there is a very positive evolution, both in comparative terms of the forecast versus current and in the current values over the weeks studied.

It is clear that the biggest impact for the continued growth of the GOP (Gross Operating Profit) came from the total revenue. In absolute values, revenue always had the largest increase, directly impacting the increase in GOP. With the exception of the 9th week of 2022, revenue was always above its forecast and was also increasing from the 6th to the 16th week.

In this sense, it is possible to conclude that there was cost efficiency, always remaining below the standard value of 30%, with the exception of the Allora restaurant (with recent opening and needing more time to gain scale) and room service where the control of costs was just above the standard value in April.

The main limitations of this report were: the scarce bibliography; it is a newly opened hotel, in the midst of COVID-19 restrictions; and, the lower statistical power of the numbers analyzed, given the aforementioned phase of opening of the hotel.

As suggestions, the following stand out: execution and compliance with the technical sheets; constant communication between Departments and between managers and employees; carrying out monthly inventories always by the same person from each department; monitoring of internal consumption; constitution of focus groups; continuous formation.

Keywords: Control; Costs; F&B; Efficiency; Hotel; SANA Group

Lista de abreviaturas e siglas

ABC - *Activity Based Costing*

ADR - *Average Daily Rate*

AHRESP - Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

COGS - *Cost of Goods Sold*

DGO - Diretor Geral de Operações

EBITDA - *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*

F&B - *Food and Beverage*

GAAP - *Generally Accepted Accounting Principles*

GOP - *Gross Operating Profit*

GOPPAR - *Gross Operating Profit per Available Room*

PME's - Pequenos Materiais de Exploração

RDGO - Representante da Direção Geral de Operações

RevPAR - *Revenue per Available Room*

SNC - Sistema de Normalização Contabilística

USALI - *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*

VIP - *Very Important People*

1. Introdução e contexto

1.1. Introdução e contexto

O controlo de custos é um tema central a todas as atividades que atualmente se desenvolvem, desde as nossas casas ao governo de uma Nação, passando, naturalmente, por todos os ramos de negócio. Mesmo as organizações sem fins lucrativos, para poderem ser viáveis, têm de obedecer a planos devidamente estruturados e fundamentados de modo a poderem garantir a sua sobrevivência financeira. De acordo com Mutya (2018), o controlo de custos tem enormes efeitos no desempenho das organizações e, quando negligenciado, afetará o seu rendimento ao longo do tempo.

Também no prefácio do seu livro, Dopson, Hayes & Miller (2008) reconhecem e chamam a atenção para o facto de que todos os responsáveis por serviços de alimentação, independentemente do tipo de operação, devem entender e abordar os custos associados com a gestão do seu negócio.

Na verdade, a relação entre os atributos de um hotel e a qualidade da sua comida é cada vez mais reconhecida. Num trabalho realizado em 129 restaurantes inseridos em hotéis na Malásia, Ahmad (2016) verificou existir uma forte relação entre a marca de identidade de um hotel e a qualidade da sua comida, o que faz sentido uma vez que a marca de um hotel engloba todo um conjunto de atributos físicos, sociais e psicológicos que se refletem na sua consistência e afetam a perceção do cliente.

Contudo, muitos gestores consideram que a rentabilidade operacional da operação de F&B é muito inferior à do Departamento de quartos, dados os elevados custos da mão de obra (Siguaw & Enz, 1999).

Mas diversos estudos demonstram que, nos hotéis que oferecem serviços globais, o aumento nos custos com o Departamento de F&B (salários) em comparação com o Departamento de quartos tem um efeito positivo nos indicadores do desempenho operacional da operação dos quartos, incluindo ADR (*average daily rate*), RevPAR (*revenue per available room*), GOPPAR (*gross operating profit per available room*) e GOP (*gross operating profit ratio*) do Departamento de quartos (Mun, Wu & Seo, 2020).

Por esse motivo, a qualidade da oferta de F&B é um dos atributos mais importantes quando os turistas selecionam um hotel (Han & Hyun, 2017).

O controlo de custos num Departamento de F&B tem de ser multifatorial, envolvendo tanto todo o processo de seleção e aquisição da matéria-prima, como uma sólida formação dos colaboradores. Khun, Benetti, Anjos & Limberger (2018) verificaram num estudo realizado num hotel brasileiro que a formação das equipas exibiu um elevado impacto na fidelização dos clientes e, nesse sentido, uma adequada formação e retenção dos melhores colaboradores tem impacto direto na retenção dos clientes.

Contudo, reter e motivar um Chef talentoso de modo a garantir um elevado padrão de F&B requer não apenas custos elevados mas também estratégias contínuas de retenção e motivação.

Um relatório da Oracle (2017) sobre este tópico sublinha bem a relevância do controlo de custos na indústria hoteleira, uma vez que *“boa comida e um bom serviço são o coração de qualquer negócio de restauração bem sucedido. Mas o sucesso, e a sobrevivência, dependem da sua rentabilidade”*.

Importa, contudo, existir um equilíbrio entre este controlo de custos, absolutamente crítico para o sucesso da operação, e a capacidade de prestar um serviço de qualidade ao cliente a um preço que seja agradável para ambas as partes (Dopson et al., 2008). Significa isto que a qualidade do serviço prestado tem de ser tal que o cliente reconheça que recebeu algo de excelente em troca do que pagou. Desse modo, a fidelização tenderá a ocorrer. Se tal não acontecer, e se o foco for maior no controlo de custos do que no serviço ao cliente, a operação tenderá a não sobreviver.

Manter este equilíbrio não é fácil, uma vez que a qualidade tem custos e é facilmente reconhecida por clientes experientes que sabem o valor do seu dinheiro e o que esperam obter em troca. Por vezes, uma pequena poupança permitirá um custo menor no curto-prazo mas poderá implicar a perda de clientes e, portanto, é fundamental que os decisores tenham esta visão a longo-prazo e que saibam onde podem poupar e onde um custo mais elevado pode ser totalmente justificado e recompensado.

O controlo de custos na indústria hoteleira é um tema central para o sucesso de qualquer hotel e grupo hoteleiro. No caso do Grupo SANA, segmentado em diversos públicos-alvo e com um foco importante na restauração, através de projetos independentes como o Sud Lisboa e a Pastorinha, esse controlo adquire uma dimensão acrescida face ao potencial para se gerarem desperdícios ou, inversamente, se otimizarem recursos e unir esforços em nome de um projeto comum.

O objetivo do relatório é, mediante o estágio realizado no Hotel EPIC SANA Marquês, entender os modelos de controlo de custos ativos na unidade, o modo como se interligam e comunicam entre si, tanto na ótica do serviço como dos fornecedores, e, desse modo, identificar potenciais redundâncias e tópicos passíveis de melhoria e/ou otimização.

A pergunta de partida passa por perceber se o modelo de controlo de custos do caso do Grupo SANA é eficiente e como este funciona, ou seja, como funciona e qual o grau de eficiência de controlo de custos do Hotel EPIC SANA Marquês?

Com este propósito, o estágio foi dividido em diferentes setores envolvidos no controlo de custos, com o objetivo de delinear os circuitos atualmente existentes e redesenhá-los, se necessário, nos pontos que parecerem mais suscetíveis de melhoria. O processo de investigação passou por um levantamento dos principais métodos e técnicas de controlo de custos aplicados na hotelaria e restauração.

A principal motivação na realização deste estágio tem que ver com o crescimento pessoal, o contacto com diferentes realidades e a capacidade de fazer a diferença, influenciando os caminhos em curso num grande grupo e procurando aperfeiçoá-los.

1.2. Estrutura do relatório

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo inicia-se com a introdução e contexto do tema em estudo, bem como a sua pertinência e justificação.

No segundo capítulo apresenta-se a metodologia, tendo-se em atenção a problemática de investigação, tal como a sua relevância, originando a pergunta de partida, como funciona e qual o grau de eficiência de controlo de custos do hotel EPIC SANA Marquês? Aqui são também descritos os objetivos da investigação, qual o modelo/metodologia seguida ao longo do trabalho de forma a atingir esses mesmos objetivos e termina com os instrumentos de pesquisa utilizados ao longo do caso de estudo.

O terceiro capítulo é constituído por uma revisão bibliográfica que aborda inúmeros conceitos que permitam enquadrar o tema do controlo de custos com foco no departamento de F&B, onde se salientam os seus objetivos, os métodos existentes, as suas vantagens e dificuldades. É também definido o processo de controlo de custos e no que o mesmo consiste, bem como uma descrição do *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* e da engenharia de menus, de forma a contextualizar toda a problemática e permitir aplicar os conceitos teóricos ao caso particular do Hotel EPIC SANA Marquês.

No capítulo quatro, é feita uma descrição do Grupo Azinor, onde se insere o Grupo SANA e, consequentemente, o Hotel EPIC SANA Marquês. Assim, além de descrever brevemente o Grupo Azinor, neste capítulo encontra-se um maior foco para descrever o Grupo SANA, a sua missão e valores, o seu público-alvo, os diversos conceitos que nele se inserem, bem como a sua concorrência. No mesmo capítulo, segue-se uma caracterização do Hotel EPIC SANA Marquês, salientando os serviços prestados, as unidades de F&B, o público-alvo, a sua estrutura organizacional, terminando com a descrição das tarefas executadas no mesmo ao longo do período de estágio. Essas mesmas tarefas permitiram uma observação direta dos processos de controlo de custos, permitindo analisar a evolução do GOP, bem como os rácios de custo do departamento de F&B e, assim, retirar as devidas conclusões relativamente à eficiência de controlo de custos de forma a responder à pergunta de partida que levou ao caso de estudo.

O último capítulo consiste nas conclusões retiradas do caso de estudo, nas suas limitações e nas recomendações e sugestões de melhoria.

No final do relatório, encontra-se toda a bibliografia consultada, bem como os anexos.

2. Metodologia

2.1. Problemática da investigação

O setor de F&B é reconhecido como um dos mais lucrativos dentro da indústria do turismo (Vaity, 2021). É uma área de enorme exigência onde os clientes não querem apenas ser servidos de um modo tradicional, mas procuram e desejam experiências novas, envolventes e memoráveis. Tudo isso implica custos adicionais e torna a problemática do controlo de custos ainda mais relevante.

O já referido relatório da Oracle permite centrar com clareza a problemática do tema em investigação. No seu sumário executivo, são referidos quatro pontos fundamentais: 1) o trabalho e o inventário correspondem a mais de 50% dos rendimentos (*revenues*); 2) existe muito tempo valioso desperdiçado na elaboração de escalas de trabalho; 3) a gestão de inventário também consome tempo valioso; e, 4) as porções de comida e desperdício alimentar são os principais responsáveis pelas perdas verificadas.

A leitura desse relatório, baseado nas respostas a questões por mais de 200 restaurantes, é muito esclarecedora e aponta muitas pistas. Eis alguns exemplos:

- Para compensar os custos com os trabalhadores, dois terços dos operadores aumentam os preços dos menus, o que tem impacto na experiência do cliente;
- 44% dos restaurantes aponta a falta de pessoal como um problema recorrente, também com impacto direto na experiência final;
- Um terço dos operadores refere gastar mais de 3 horas por semana na gestão de *stocks*, quando a prioridade deveria ser a qualidade da comida e a motivação do pessoal da cozinha;
- 50% dos restaurantes não monitoriza o desperdício alimentar;
- 60% dos operadores não utiliza um sistema para otimizar as encomendas, o que contribui para o desperdício.

A problemática do controlo de custos ganha particular relevância em momentos de crise, como os atualmente vividos por todos, em que a matéria-prima escasseia, os preços dos produtos

aumentam, bem como os dos combustíveis, e estes aumentos ocorrem de um modo abrupto, sem existir o tempo para as necessárias adaptações.

O Jornal de Negócios de 8 de abril de 2022 citava um relatório da ONU indicando uma subida recorde de 13% a nível mundial dos preços dos bens alimentares, colocando mais 40 milhões de pessoas em pobreza extrema (Jornal de Negócios, 2022).

O Jornal Económico de 17 de maio de 2022 referia que 83% das empresas portuguesas estão a sofrer impacto da guerra na Ucrânia (Jornal Económico, 2022a).

No caso específico da restauração e similares, a edição de 25 de maio de 2022 do Jornal Económico revelava que 73% dos empresários da restauração e similares admitiram já ter sentido escassez de produtos essenciais para o exercício da sua atividade (Jornal Económico, 2022b).

Face aos enormes aumentos nos custos, a mesma fonte indica que, citando a AHRESP, 86% das empresas de restauração e similares e 51% do alojamento turístico tiveram de atualizar os seus preços mas apenas até um máximo de 15%, o que significa uma redução nas margens, atitude preferida à de refletir no cliente a totalidade do aumento desse custo.

E, mesmo assim, 63% das empresas de restauração e similares e 39% das empresas de alojamento continuaram a registar quebras de faturação no 1.º quadrimestre de 2022, face ao período homólogo de 2019.

Os desafios são, portanto, enormes e implicam sólidos conhecimentos do negócio, grande capacidade de adaptação, forte visão estratégica e capacidade financeira para suportar os momentos de crise e ser bem sucedido.

Sendo a área de F&B cada vez mais relevante no universo da hotelaria, faz sentido abordar o tema de controlo de custos nesse campo em particular, de modo a conhecer os modelos em prática e entender o que pode ser alterado para tornar essa área cada vez mais apelativa, como fonte de prazer e de bem-estar para os clientes/hóspedes e, em simultâneo, como fonte de rendimento para as unidades hoteleiras.

Na verdade, de acordo com Mun et al. (2020), o foco nos serviços de F&B apresenta um efeito positivo muito significativo no desempenho operacional dos hotéis de luxo, de tal modo que, nesse estudo, as suas taxas de ocupação e *gross operating profit per available room* melhoraram com o investimento na oferta de F&B.

Ir-se-á, portanto, abordar este tema nesta tripla vertente de hotelaria, F&B e controlo de custos, sabendo-se o quanto estão intimamente ligados entre si e sabendo que todas as melhorias que possam ser introduzidas irão ter um impacto global no sucesso da operação.

2.2. Objetivos da investigação

De forma a estruturar e definir um modelo de investigação para uma análise e consequentes conclusões, uma definição de objetivos principais e objetivos será crucial.

Assim, o principal objetivo de investigação consiste em avaliar e incrementar o controlo de custos do hotel EPIC SANA Marquês, de forma a compreender e poder, se necessário, sugerir alterações ou melhorias ao modelo em questão, de forma a otimizar os recursos e custos inerentes ao funcionamento do departamento de F&B da unidade.

Como objetivos específicos salientam-se:

- Interagir com diferentes departamentos envolvidos no controlo de custos no Grupo;
- Conhecer e observar os mecanismos de controlo de custos no EPIC SANA Marquês;
- Verificar se esses mecanismos são eficientes;
- Analisar os custos previstos e comparar com os custos efetivos;
- Perceber as possíveis discrepâncias entre os custos;
- Propor ferramentas/procedimentos de otimização de controlo de custos para o Grupo como um todo e para esta unidade em particular.

2.3. Processo de investigação

O processo de investigação passará por um levantamento dos principais métodos e técnicas de controlo de custos aplicados numa unidade hoteleira.

O processo metodológico é essencial na elaboração de qualquer estudo científico, de forma a compreender quais os melhores métodos para se alcançarem os objetivos definidos, sendo importante perceber quais os melhores instrumentos de pesquisa (Queirós, Faria & Almeida, 2017). A metodologia define como o investigador alcança os seus objetivos, através de princípios, processos e práticas (Antwi & Hamza, 2015).

No presente relatório, a investigação insere-se numa abordagem quantitativa, através de uma análise e observação direta de dados e relatórios disponibilizados, que permitem uma análise do controlo de custos.

Martin & Bridgmon (2012, citados por Queirós et al., 2017) defendem que uma abordagem quantitativa se encontra mais ao alcance da população global, isto porque os dados recolhidos são quantificáveis e, assim, as amostras são mais amplas e assumem uma maior representatividade. Casebeer & Verhoef (1997) salientam ainda que os métodos estatísticos se associam a uma amostra mais alargada e generalizada e, sendo verificáveis, possuem uma maior veracidade. É uma abordagem com representatividade numérica que pretende descrever e analisar uma amostra observada.

A investigação quantitativa, ao contrário da qualitativa, recolhe dados objetivamente e será a mais indicada mediante a possibilidade de recolha de informação mensurável. A análise posterior dos dados numéricos recolhidos consiste em processos estatísticos (Queirós et al., 2017). O processo passa pela observação direta e quantificação dos dados observados, sempre de forma objetiva (Thomas, 2003).

No caso particular do caso de estudo, não serão testadas hipóteses, mas será feita uma recolha e análise de dados, mediante observação direta dos mesmos, sendo esses resultados também verificáveis quantitativamente, de forma a retirar as devidas conclusões.

A investigação deve permanecer sempre objetiva, tanto que, os resultados atingidos devem ser alvo de concordância entre qualquer leitor ou observador do estudo. A pesquisa quantitativa geralmente reduz a medição a números. Por exemplo, em questionários, geralmente são utilizadas escalas de classificação. O questionário assume uma hipótese e as opções a responder, sem permitir margem de manobra a respostas com texto livre, que já seriam subjetivas. Concluído o questionário, as respostas são calculadas permitindo uma média, ou seja, um resultado numérico ao entrevistador.

Os métodos quantitativos utilizam variáveis que podem ser representadas numericamente como frequências ou taxas, cujas correlações podem ser exploradas por técnicas estatísticas e posteriormente processadas (Rahman, 2017).

O processo de investigação passará por um levantamento dos principais métodos e técnicas de controlo de custos aplicados numa unidade hoteleira.

Para o efeito, a avaliação do controlo de custos irá cruzar diferentes metodologias de modo a se obter um corpo de informação relevante e heterogéneo, que permita definir os padrões vigentes e as áreas a corrigir.

Assim, o estágio irá ser repartido por uma fase inicial de contacto com as áreas relevantes e com os diversos intervenientes nos processos, nos diversos níveis hierárquicos, e, num momento posterior, serão elaborados modelos de análise que incidam sobre os pontos-chave detetados na fase inicial com o propósito de congregar as principais fraquezas/forças/oportunidades e de desenhar modelos de solução/melhoria.

Será realizada, inicialmente e principalmente, uma abordagem quantitativa da recolha de dados e, posteriormente uma abordagem qualitativa da mesma.

Os dados assim obtidos serão processados e os resultados serão a base de um relatório suportado por referências bibliográficas pertinentes, sempre numa perspetiva construtiva e de melhoria de processos e procedimentos internos do Grupo SANA, no Hotel EPIC SANA Marquês.

2.4. Instrumentos de pesquisa

No sentido de aprofundar a problemática que originou o presente caso de estudo, consultaram-se artigos científicos, publicados em diversas revistas e jornais científicos disponíveis nas plataformas Science Direct, Sage Journals e a Research Gate, entre outras, e em motores de busca como o Google Scholar.

Os principais métodos de pesquisa passaram pela revisão de literatura de artigos realizados com a temática de controlo de custos, com foco no departamento de F&B, permitindo compreender o departamento como um todo no setor hoteleiro e os diferentes métodos e processos de controlo de custos, bem como os seus objetivos, vantagens e dificuldades.

O método de pesquisa realizado por Pradipttha, Darlina & Elistyawati (2018) utiliza técnicas quantitativas de forma a analisar os dados recolhidos, determinando a variação entre os valores atuais e os valores padrão do *food cost*, subtraindo o valor atual pelo valor padrão.

Os autores realizaram uma análise trimestral de inúmeros fatores que influenciam o *food cost* da unidade estudada, como os inventários, os consumos, as despesas e as vendas, onde comparam estes mesmos dados com os seus valores atuais e os seus valores padrão.

A análise realizada neste trabalho de estágio assemelha-se à dos autores, na medida em que são também avaliados três meses (fevereiro, março e abril de 2022) e onde se analisam e comparam os valores obtidos no rácio de custo de F&B nos diversos pontos de venda da unidade estudada, bem como a previsão e valor atual do GOP (*Gross Operating Profit*) semanal nesse mesmo período. Esta análise irá permitir perceber se o controlo de custos é eficiente e se contribui tanto para um maior GOP na unidade e para um rácio de custo mais baixo, que permita margens de lucro maiores.

3. Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica irá começar pela definição do controlo de custos bem como a sua importância e relevância na indústria hoteleira. Posteriormente, serão explicados os processos e métodos para um controlo e gestão eficiente dos custos no setor, dando ênfase ao departamento de F&B.

Serão salientadas as vantagens e dificuldades deste processo. Esta revisão irá permitir compreender quais os métodos de controlo de custos já existentes, de forma a compará-los com aquilo que será observado durante o estágio no Grupo SANA. Permitirá entender de que forma o processo será mais eficiente e se o mesmo se verifica e é utilizado no Grupo.

Será também mencionado o *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* e a sua relevância para o caso de estudo, bem como a definição e explicação do processo de engenharia de menus.

3.1. Objetivos do controlo de custos

A Uttarakhand Open University (2019) explica que o controlo de custos permite analisar o rendimento e o gasto do departamento de F&B, seja pelo volume de vendas, propensão de consumo dos hóspedes ou custos departamentais e laborais.

O estabelecimento e manutenção dos objetivos é crucial para uma boa *performance* da empresa, de modo a que todos os colaboradores estejam aptos a cumprir o que for necessário para atingir esses mesmos objetivos. O alcance deverá ser avaliado mediante a avaliação e opinião dos consumidores.

Um dos fatores cruciais de um sistema de controlo de custos é a prevenção de desperdício que pode acontecer devido a produção elevada, má preparação ou receitas mal contabilizadas ou não fiéis às respetivas fichas técnicas. Uma gestão eficiente irá permitir uma redução de custos e, por conseguinte, maiores margens de lucro.

A prevenção de fraude é outro dos objetivos essenciais, sendo que estes podem ser cometidos tanto pelos consumidores (sair sem pagar, uso de meios de pagamentos falsos ou fraudulentos, etc.) como pelos colaboradores (roubo de produtos ou dinheiro da caixa ou cobrança de um valor incorreto ao cliente).

Um controlo de custos eficiente permite ainda manter toda a informação atualizada para os relatórios periódicos, permitindo avaliar a *performance* da empresa face aos objetivos previamente definidos. Além disso, só tendo em consideração todos os custos, bem como, os preços aplicados pelos concorrentes e aceites no mercado, será possível estabelecer os preços das comidas e bebidas na unidade hoteleira e na unidade de restauração.

Gul, Yilmaz & Gul (2018) salientam várias vantagens, como, por exemplo, ajudar na elaboração do relatório compilando dados de alimentação e bebidas de acordo com certos critérios; tomada de decisões face a fatores negativos; determinação do custo dos materiais e dos lucros brutos em relação às unidades e previsões com base nesses dados; ajuda na determinação do preço de venda dependendo do custo da parcela e contribuição para o estabelecimento da política geral de vendas do negócio.

3.2. Eficiência de custos e de lucro

Uma empresa tem o objetivo de minimizar os custos e maximizar o lucro e, assim, cria estratégias de custo e lucro no sentido de atingir a eficiência (Lin, 2011).

Chen (2007) considera a eficiência como a comparação entre os valores atualmente observados com os valores considerados ótimos dos *outputs* e *inputs* de uma empresa. Assim, a eficiência mede-se pela comparação dos custos e da receita observados com os ótimos definidos pela unidade.

Os *outputs* consideram o número total de colaboradores, de quartos, despesas, salários, publicidade, burocracias, custos com energia, entre outros, enquanto que os *inputs* representam toda a receita gerada desses *inputs*, a qualidade do serviço prestado, a quota de mercado, a taxa de crescimento, etc. (Hu, Chiu, Shieh & Huang, 2010).

A análise da eficiência de custos permite comparar hotéis com características semelhantes que utilizem *inputs* e *outputs* distintos, sendo que as tecnologias utilizadas são heterogêneas, alcançando níveis de produção diferentes. De forma a fazer uma análise mais próxima da realidade, essas diferenças devem ser consideradas. Nesse sentido, enquanto a eficiência das operações de uma empresa pode ser estimada por meio de uma determinada tecnologia de produção ou um conjunto de possibilidades de produção, a eficiência de um hotel para outro não é comparável se as operações das empresas são baseadas em diferentes tecnologias, ou seja, *inputs* (Lin, 2011).

Arbelo, Pérez-Gomez & Arbelo-Pérez (2016) consideram a eficiência de custos como a eficiência tecnológica em conjunto com a eficiência alocativa. A eficiência tecnológica ocorre quando, com o decréscimo de um *output* ou *input*, outro *output/input* aumenta ao mesmo tempo. A eficiência alocativa é possível quando uma empresa tem a capacidade de alocar esses mesmo *outputs/inputs* tomando em consideração os seus preços. Ou seja, a eficiência tecnológica assume a maximização de um *output* com um dado nível de *inputs* e a alocativa assume a utilização dos seus *inputs* em proporções ótimas (Lin, 2011). Assim, a eficiência de custos consiste na produção de uma dada quantidade ao mínimo custo para uma determinada tecnologia disponível. Desta forma, a ineficiência tecnológica de custos ocorre quando uma empresa não consegue maximizar os seus *outputs* em função dos *inputs* disponíveis e a ineficiência alocativa baseia-se na utilização incorreta de *inputs* em função do preço de produção de dado *output* (Arbelo et al., 2016).

A eficiência de custos é definida pelo rácio do custo mais baixo a um dado nível e o custo de produção. Assim, Arbelo, Pérez-Gómez, González-Dávila & Rosa-González (2015) reconhecem que a ineficiência ocorre quanto maiores são os custos de uma dada unidade hoteleira face a outra que seja mais eficiente face à mesma combinação de preços de *outputs* e *inputs*.

A eficiência lucrativa inclui tanto a alocativa, a tecnológica como também a eficiência na escala de produção. Ou seja, uma unidade hoteleira será eficiente e lucrativa se interligar as três previamente mencionadas. Assim, se um hotel for lucrativo, significa que assume a capacidade de minimizar os custos ao mesmo tempo que potencia e maximiza a sua receita, o que incorpora não só a eficiência lucrativa como a de custos, sendo por isso considerado que tem eficiência geral.

Arbelo et al. (2015) distinguem dois tipos de eficiência lucrativa: padrão e alternativa. A eficiência padrão avalia se o hotel está a operar ao máximo lucro possível, dentro de uma economia de concorrência perfeita, sendo que considera os preços como adquiridos e maximiza o lucro ajustando as quantidades dos *inputs* e *outputs*. Numa economia de concorrência perfeita, nenhum dos concorrentes tem influência no preço do mercado, os produtos vendidos são idênticos e os consumidores têm informação total do mercado, dos preços e dos produtos (Investopedia, 2022).

A eficiência alternativa verifica se o hotel está a operar ao máximo lucro possível, mas através de um dado nível de *output* e não do preço. Neste caso, a quantidade de *outputs* é dada como adquirida enquanto que os preços dos *inputs* podem variar. No caso de concorrência imperfeita, onde alguns hotéis podem ter poder de decisão no preço de mercado, a eficiência alternativa será útil na medida em que não se baseia nos preços dos *outputs*. Assim sendo, como a indústria hoteleira se identifica mais num mercado de concorrência imperfeita e heterogeneidade de hotéis, a eficiência alternativa poderá encontrar-se mais perto da realidade.

Num mercado de concorrência imperfeita, as empresas disponibilizam produtos e serviços distintos a preços distintos e disputam por quota de mercado (Investopedia, 2021a). As diferenças na localização ou na qualidade do produto ou serviço prestado podem criar cenários de concorrência imperfeita nas empresas (Chen, 2007).

Para Barros (2004), a eficiência é crucial na gestão de um hotel, na medida em que este se encontra num oligopólio e, assim, num mercado bastante competitivo. Assume ainda que um hotel pode operar a um nível abaixo do considerado ideal se for devido a fatores que não se encontrem ao alcance da direção ou a fatores endógenos à sua administração.

Num oligopólio, um reduzido número de empresas fornece produtos e serviços semelhantes, tendo o poder de definir os preços e adquirir valores acima do mercado (Investopedia, 2021b).

Regra geral, a eficiência lucrativa encontra-se diretamente relacionada com a eficiência de custos e de receita. Um hotel também pode ter ineficiências de receita se a resposta aos preços relativos dos produtos for fraca e produzir apenas alguns serviços com uma margem de lucro alta e muitos serviços com uma margem mais pequena. Assim, as ineficiências de receita

interferem com as ineficiências de custo, sendo que, em ambos os casos, resulta uma perda líquida de valor real, seja a perda em termos de menor valor produzido ou maior valor de *inputs* consumidos.

No entanto, é possível que a receita e o custo estejam negativamente correlacionados se uma empresa tiver altos níveis de produção de *output*, mas também altos níveis de receita através de uma maior especialização de produção. Outra possibilidade será a qualidade dos produtos e serviços oferecidos que requerem um maior custo, onde nesse caso não será considerado ineficiência de custos (Arbelo et al., 2015).

3.3. Controlo de custos

O controlo/gestão de custos consiste em inúmeros métodos contabilísticos com um objetivo comum: redução ou menor aumento dos custos. A possível redução de custos é diretamente associada à eficiência e produtividade dos diversos departamentos de uma empresa (Obara, 2014).

A orçamentação e controlo de custos é essencial para uma boa *performance* da indústria hoteleira, porque, uma vez bem concretizada, pode limitar o desperdício, resultando no desenvolvimento do setor. É um aspeto crucial e determinante no lucro de um hotel ou restaurante, através de um controlo eficiente das despesas (Onyeocha, Anyanwu, Opoola, Ajoku, Faith & Maduakolam, 2015). Importa salientar que uma determinante neste controlo passa por satisfazer tanto as necessidades dos consumidores bem como os requisitos financeiros de dada unidade hoteleira (Uttarakhand Open University, 2019). Oliver (2009, citado por Turner, Way, Hodari & Witteman, 2017) defende que a qualidade do serviço depende de uma organização exemplar que leve a uma melhoria contínua da satisfação e perceção dos consumidores, possuindo características como a heterogeneidade, intangibilidade e inseparabilidade.

De notar que um bom desempenho a nível financeiro está positivamente correlacionado com a satisfação dos consumidores (Turner et al., 2017).

Um sistema de controlo de custos sustentável e eficiente possibilita essa satisfação, não sacrificando a qualidade em prol da redução de custos (Uttarakhand Open University, 2019). Nesse sentido, aplicar medidas de gestão estratégica permite alcançar as expectativas dos consumidores sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços, mantendo o foco na alta qualidade (Turner et al., 2017).

Em hotéis de pequena a média dimensão, é muito difícil adotar medidas de aumento dos preços ou da ocupação. Por isso, medidas como a redução e controlo de custos são mais viáveis, de forma a melhorar o desempenho económico de uma unidade e potenciar o lucro (Dobbelstein & Carsten, 2012).

As principais vantagens passam pela redução do custo de produção, permitindo aplicar um preço de mercado mais competitivo, atraindo os consumidores e potenciando a receita. Assim sendo, aumenta a eficiência económica da empresa e ganha-se vantagem competitiva no mercado (Sun, 2017). Permite ainda compreender que produtos serão mais lucrativos e em quais é que o desperdício é menor, de forma a gerar mais receita. Um controlo de custos eficiente irá ajudar a tomar melhores decisões que afetam toda a indústria (Anene, 2017).

Awasthi, Nain & Roy (2020) salientam estratégias a nível dos trabalhadores, estratégias organizacionais, avanços tecnológicos e estratégias de redução de desperdício como indicadores essenciais na redução dos custos e consequente redução da despesa e aumento da receita. Na verdade, as possibilidades de implementar medidas que reduzem custos são infinitas. Contudo, se no imediato elas podem parecer eficazes, como despedir trabalhadores ou reduzir os seus benefícios, com frequência acabam por gerar custos adicionais pelo capital de experiência humana perdida ou pelo investimento em formação desperdiçado.

Do mesmo modo, a redução no custo de artigos como copos de vinho, pratos ou talheres pode afectar a perceção de qualidade do hotel ou restaurante e prejudicar a experiência final com consequente redução na fidelização de clientes e comentários negativos nas redes sociais. Como outro exemplo, será importante mudar de fornecedores sempre que se consiga um preço mais baixo mas desde que se mantenha o mesmo nível de qualidade.

Significa tudo isto que o impacto de determinada medida nem sempre é linear e, com frequência, pode resultar num efeito oposto ao desejado. E a mesma medida pode ter resultados

diferentes em momentos diferentes ou em departamentos distintos. Como tal, a aplicação de rigorosas medidas de gestão combinadas com experiência, visão e flexibilidade é crucial para garantir que uma aparentemente eficaz redução de custos não se torna numa despesa adicional.

Citando Awasthi, Nain & Roy (2020), “*os objetivos a longo prazo não devem ser sacrificados em nome dos objetivos imediatos*”, e este equilíbrio de gestão é essencial para manter um negócio próspero e bem sucedido.

A estrutura de custos na hotelaria fundamenta-se no organograma de cada empresa, onde a cada unidade corresponde um centro de lucro, de custos, de investimentos, etc, sendo que, de acordo com Zounta & Bekiaris (2009) a cada departamento de um hotel correspondem centros de custo. Com base na estrutura de custos de uma unidade hoteleira, as despesas discriminadas são distribuídas e atribuídas às funções responsáveis nos correspondentes custos operacionais.

De salientar que cada departamento operacional atua tanto como centro de lucro como de custo, sendo que os custos são atribuídos a determinada receita gerada do consumo de um produto ou serviço, sendo este definido como o rácio de custo (Zounta & Bekiaris, 2009). Os rácios financeiros são cruciais na gestão de uma unidade hoteleira, na medida em que permitem uma avaliação e análise da informação de forma a tomar decisões. Os rácios de custo e de lucro são considerados os principais determinantes para um diretor de um hotel (Maier, 2016).

O departamento de F&B integra a alimentação e bebida de um hotel e representa entre 25 a 50% da sua receita total (Akmese & Akkaya, 2019). Este departamento assume uma elevada importância nas escolhas e expectativas dos consumidores e é nele que ocorre todo o processo, desde a produção de alimentação e bebida ao consumo dos clientes. A sua relevância tem sido cada vez maior na satisfação dos hóspedes na medida em que preenchem as suas necessidades tanto físicas como psicológicas ao disfrutar dos serviços fornecidos pelo departamento de F&B.

Os seus custos dividem-se em quatro principais categorias: custo de comida; custo de bebidas; custo de mão de obra e outras despesas (Awasthi et al., 2020). Em geral, na maioria dos aspetos do controlo de custos em F&B, o foco é direcionado principalmente para o custo dos materiais, deixando o custo de mão de obra e os custos indiretos fixos. Anene (2017) considera essencial que exista uma cooperação entre todos os departamentos para um bom funcionamento e

defende ainda que o sistema de controlo de custos deve ser direccionado e adaptado totalmente à empresa. Este sistema deve ser o mais simples possível para que seja acessível a todos os colaboradores. A Uttarakhand Open University (2019) considera os pagamentos adjacentes ao pagamento de remunerações, tal como o de materiais, a maior fatia de todos os custos em F&B. Nesta indústria, os custos de produção consistem em custos de comida, bebida, mão de obra e de fabrico (Cengiz, Cobanoglu & Demirciftci, 2018).

É crucial reconhecer quais os custos com significância estratégica ou não, compreendendo todos os possíveis resultados nas diversas áreas e departamentos da empresa. Isto porque é necessário considerar que, por exemplo, uma diminuição de custos na produção pode prejudicar a qualidade e causar impactos negativos noutras variáveis. Ou seja, é importante perceber se dada estratégia pode, ou não, também reduzir as vendas e, como mencionado por Obara (2014): *“a gestão requer disciplina para não colocar as poupanças de curto-prazo acima dos interesses de longo-prazo”*.

Os custos podem estar tanto relacionados com investimento como com despesas operacionais. Quando relacionados com o investimento, salientam-se rendas, juros, taxas, seguros (instalações), depreciações e amortizações técnicas. Quando relacionados com despesas operacionais, deve-se ter em atenção os custos de venda, de materiais, funcionários, seguros (saúde ou trabalho), etc. (Dobbelstein & Carsten, 2012).

Importa salientar que o controlo de custos na indústria hoteleira está interligado e não pode excluir os elevados custos operacionais a esta associado. O departamento de F&B caracteriza-se pelos seus elevados custos de trabalho e por uma margem de lucro mais reduzida, ao contrário do que se verifica no departamento de alojamento, por exemplo. Mesmo gerando uma margem de lucro mais reduzida, o departamento de F&B é um dos mais cruciais na experiência total de um hóspede numa unidade hoteleira (Cengiz et al., 2018). Maier (2016) salienta que no departamento de F&B, embora a indústria hoteleira se assemelhe nos níveis de produtividade, horas operacionais, estilos de cozinha, etc., difere muito no seu nível de eficiência e produção.

No que concerne à indústria hoteleira, existe a particularidade de que os custos fixos tendem a ser bastante elevados. De acordo com Dobbelstein & Carsten (2012), muitos hotéis não separam os custos fixos dos variáveis nas suas análises financeiras. Zounta & Bekiaris (2009)

salientam que os custos fixos representam quase três quartos dos custos totais das unidades hoteleiras e exemplificam com os custos fixos do alojamento, em que cerca de 15 a 20% da receita gerada é representada por custos fixos, como os salários. No caso particular do departamento de F&B, também os custos fixos são bastante elevados.

A principal forma de reduzir as despesas numa unidade hoteleira é através dos custos administrativos; de matérias-primas; das negociações ao adquirir produtos em maiores quantidades de forma a reduzir o preço; e, pela redução de quantidade servida em alguns pratos ou pela redução da qualidade de alguns produtos (Awasthi et al., 2020).

Assim, é importante perceber que nem todos os custos devem ser sujeitos a medidas de redução. Por exemplo, uma redução no capital humano pode prejudicar a empresa pela perda de colaboradores experientes e desmotivação dos restantes (Obara, 2014).

Os custos de comida representam, tal como o nome indica, os custos de todos os produtos alimentares, mas também bebidas não alcoólicas (Cegiz et al., 2018). São considerados todos os ingredientes alimentares usados na produção de pratos a servir aos clientes (Awasthi et al., 2020). As bebidas alcoólicas, bem como sumos ou ingredientes que sejam utilizados na conceção de uma bebida, inserem-se no custo de bebidas. Os custos de mão de obra representam todos os custos relacionados com os colaboradores, como salários e subsídios. Os custos de fabrico incluem talheres ou guardanapos, por exemplo.

O custo de comida divide-se em duas categorias: custo de prato e o custo no período de tempo.

$$\text{Custo do prato} = \frac{\text{Custo de preparação}}{\text{Custo de venda}}$$

$$\text{Custo do período} = \frac{\text{Utilização Total da Comida}}{\text{Venda Total da Comida}} = \text{COGS (Cost Of Goods Sold)}$$

Utilização Total da Comida = Inventário Inicial num dado período de tempo + Inventário Adquirido no mesmo período – Inventário Final no mesmo período

Sendo uma indústria onde o fator trabalho se sobrepõe ao fator capital, é importante que haja eficiência económica de forma a controlar os custos de mão de obra e aumentar a produtividade dos trabalhadores (Sun, 2017). O custo de mão de obra é o principal custo operacional, que inclui despesas com salários, manutenção, serviços e produção (Onyeocha et al., 2015). Este custo engloba ainda as refeições, uniformes e formação dos colaboradores (Awasthi et al., 2020).

Para aumentar a eficiência por parte dos colaboradores, a formação atualizada em novos equipamentos e avanço tecnológico é essencial, para que possam ser mais produtivos e foquem a sua atenção no cliente, o que irá permitir a satisfação das suas necessidades e, assim sendo, aumentar o consumo.

De acordo com a “*The 2017 Lodging Conference*”, citada por Awasthi et al. (2020), o departamento responsável de determinada secção deverá estar apto a acompanhar as tendências que permitam uma maior margem de lucro.

3.4. Métodos de controlo de custos

Através de alguns métodos possíveis, o controlo de custos consiste na orçamentação de todos os produtos de F&B, de forma a reduzir o desperdício e manter os custos o mais baixo possível (Onyeocha et al., 2015).

As mudanças contínuas na procura dos consumidores exigem que a gestão de F&B possua diferentes métodos de produção de forma a controlar os custos para que seja possível tomar decisões de forma eficiente (Akmese & Akkaya, 2019). A função principal dos sistemas de controlo será a utilização eficiente dos recursos para se atingir um determinado nível de vendas.

Gul et al. (2018) explicam que, na tomada de decisão do melhor e mais adequado método de controlo de custos a utilizar, deve ser tido em consideração que o método deve ser adaptado para a organização existente; o sistema deve ser simples, bem como as suas formalidades; deve ser compreensível e contínuo; os dados obtidos devem ser analisáveis; os dados devem ser

adequados de forma a determinar se os objetivos são alcançados; deve ser apropriado ao fluxo de trabalho; e, deve ser objetivo e adaptável a condições em mudança.

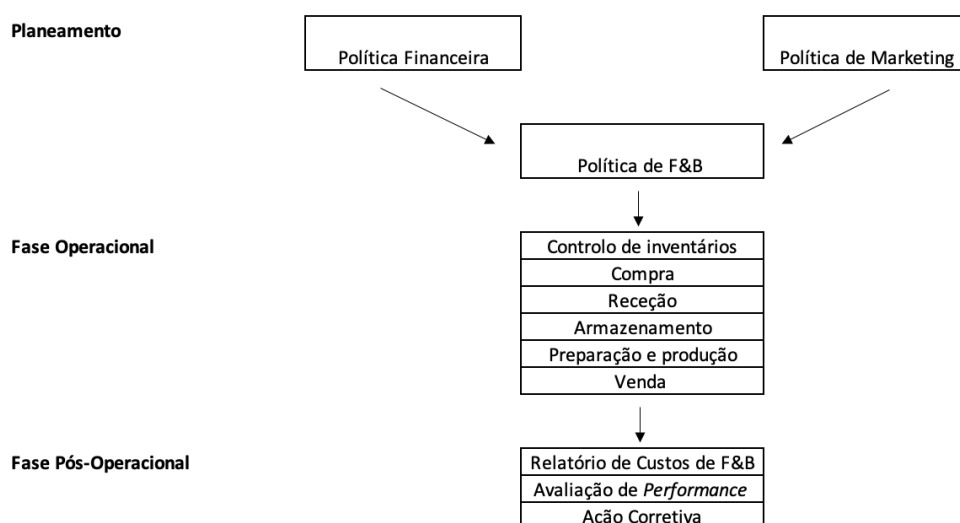
O departamento do controlo financeiro da empresa analisa o processo de movimentação interna da produção, de forma a tomar uma decisão no controlo dos custos do hotel. Assim, será determinante escolher a melhor estratégia de gestão na empresa, para se obter a máxima eficiência económica (Sun, 2017). Nesse sentido, todas as despesas devem ser registadas e controladas por um gestor responsável, bem como o cumprimento dos padrões definidos. Este relatório deve ser concretizado não só pela natureza da despesa, bem como pela unidade organizacional responsável pela ação. Isto permite que a administração e o departamento financeiro identifiquem os responsáveis pelas ações adotando as devidas consequências no planeamento, implementação e controlo (Obara, 2014).

Um sistema de controlo de custos deve estimar uma análise percentual do custo e do preço de cada item de forma a efetuar uma comparação entre os custos potenciais em F&B e os que realmente se verificaram. Já a receita potencial e atual deveriam verificar o mesmo resultado, tendo em conta que qualquer desvio deve ser retificado pelo departamento responsável (Uttarakhand Open University, 2019).

James Keiser, citado pela Uttarakhand Open University (2019), considera quatro fases no processo de controlo de custos: Definição de objetivos (orçamentais ou de *performance*); Avaliação da *performance* (geralmente em termos quantitativos); Comparação e análise (entre a *performance* e os objetivos previamente definidos); e, Ação corretiva (através da observação, novos métodos de operação ou redefinição de objetivos).

Obara (2014) reconhece que, para um controlo eficiente, uma boa administração ou gestão é fundamental. A gestão comportamental lida com as ações dos colaboradores e a avaliação de desempenho mede os resultados das ações dos funcionários, comparando os resultados reais dos resultados do negócio com os padrões previamente determinados. Assim, a administração identifica os pontos fortes a maximizar e os pontos fracos a corrigir, sendo este processo de avaliação e correção o controlo de custos.

Figura 1. Processo de controlo de custos



Fonte: Elaboração própria a partir da Uttarakhand Open University (2019)

Segundo a Uttarakhand Open University (2019), e de acordo com a Figura 1, o processo de controlo de F&B começa pelo planeamento onde são estabelecidas políticas a nível de *marketing* (definir segmento de mercado; perceber qual o público-alvo e definir estratégias de satisfação das necessidades e atração dos consumidores) e financeiro (orçamentação) para se determinar posteriormente políticas de *food & beverage*. A estipulação de políticas em F&B passa pelo reconhecimento do tipo de clientes, como a sua idade, propensão de consumo e se são ou não habituais. Naturalmente, a criação do menu será outra política, considerando o tipo de cozinha e de pratos a preparar. Obara (2014) considera a fase de planeamento como os planos e objetivos da administração e a forma como desejam o desempenho de todos os colaboradores, enquanto que define o controlo como a verificação de todos os procedimentos visando alcançar os objetivos desejados.

Com foco no controlo de comida, é importante perceber qual a quantidade certa de doses que minimiza a probabilidade de esgotar determinado produto durante o turno de refeição e que, ao mesmo tempo consiga minimizar a probabilidade de sobras, ou seja, desperdício. Do mesmo modo, é necessário estimar o número de clientes para determinada quantidade de comida e vice-versa. Esta previsão é possível através do cálculo do índice populacional, sendo este a percentagem total de clientes que escolhem determinado prato de um menu. Considerando o

comportamento de clientes anteriores, poder-se-á obter um resultado mais aproximado das escolhas de novos consumidores no presente.

Ao prever aproximadamente o número de clientes atual, será possível determinar a quantidade de comida a produzir (Dopson et al., 2008). Assim, a aquisição deve ser incluída na gestão financeira, de forma a desenvolver um orçamento pertinente que fortaleça a aquisição de controlo de custos (Sun, 2017).

De modo a ajustar as receitas a uma quantidade de produção eficiente existem dois métodos. O método do fator determina um fator de conversão, sendo este o número pelo qual se deve multiplicar determinado ingrediente para uma dada quantidade de porções. O método de percentagem, ao invés de um fator de conversão, define a quantidade da receita pelo peso dos ingredientes, representando a percentagem do peso de cada ingrediente em relação ao peso total de todos os ingredientes de determinada receita (Dopson et al., 2008). Também o método de codificar as receitas permite uma melhor gestão do desperdício, bem como ajuda numa determinação de preços mais precisa. Assim, ao saber exatamente o custo de determinado prato, será mais fácil definir um preço final de venda (Anene, 2017).

Posteriormente, o controlo de custos passará por diversas fases, como o controlo de inventários, a compra, receção, armazenamento, preparação, produção, serviço e controlo de vendas.

O controlo de inventários, após uma previsão das vendas e dos ingredientes necessários para produção, é essencial para compreender aquilo que será necessário ter em *stock* até ser necessário adquirir novamente determinado produto. Também será útil um *stock* de segurança, caso haja um aumento de procura inesperado (Dopson et al., 2008). Esta situação é essencial para evitar a perda de clientes e, consequentemente, uma redução da receita (Cegiz et al., 2018). Vários fatores devem ser considerados, entre eles a capacidade de armazenamento, perecibilidade dos produtos e o tempo de entrega dos fornecedores.

Deve ser realizado um controlo de quantidade e de preço para a compra de produtos de qualidade de forma a alcançar as necessidades e expectativas dos clientes (Akmese & Akkaya, 2019). O processo de compra, posteriormente ao controlo do inventário, deve ter em conta a qualidade, a quantidade e o preço. As especificações do produto são cruciais na orientação do processo de compra, como uma explicação detalhada de um item do menu ou um material

específico, de forma a que os mesmos possam ser entregues pelos fornecedores de maneira eficaz. Existem inúmeros processos de compra, como o custo acrescido de compra, a compra completa, a compra cooperativa, os pedidos permanentes, a compra sem *stock* e a compra de lance (Cegiz et al., 2018). Este processo pode acontecer de duas formas, quando é efetivamente necessário ou em quantidades pré-definidas, com um mínimo ou máximo necessário (Dopson et al., 2008). O colaborador não será o único responsável pelo processo de compra, sendo que existem geralmente colaboradores na parte operacional para receber os produtos onde recai também a responsabilidade pela sua receção e armazenamento, bem como de perceber a razão de compra e a finalidade de cada produto adquirido. A Uttarakhand Open University (2019). salienta a necessidade do produto certo, na hora certa, ao preço certo, com a qualidade certa e de uma fonte segura.

Na receção, é verificada a quantidade, a qualidade e o preço dos produtos encomendados. Uma vez aprovados, são guardados de forma segura pelos colaboradores, que devem ser devidamente treinados neste âmbito, de forma a evitar o roubo ou fraude (Cegiz et al., 2018). Uma localização adequada, ferramentas e equipamento, cumprimento de prazos e formação são cruciais neste processo (Dopson et al., 2008). Os produtos e matérias-primas devem ser devidamente inspecionados, bem como reportados diariamente, de forma a verificar as especificações devidas na encomenda efetuada (Uttarakhand Open University, 2019).

O processo de armazenamento ajuda na eficiência da orçamentação e contabilidade. A forma como são organizados em armazém pode evitar roubos, sendo que todos os produtos devem apenas ser entregues, como medida de segurança, mediante uma assinatura de um colaborador responsável pela sua receção (Cegiz et al., 2018). O ideal é armazenar os produtos a serem utilizados entre a entrega de um fornecedor e a próxima, encomendando apenas produtos essenciais para determinada operação. Este processo passa pela colocação dos produtos em armazém, garantir a sua qualidade e segurança, bem como, determinar o valor de inventário (Dopson et al., 2008). Todos os produtos devem ser armazenados em boas condições e com a devida temperatura. Importa ainda salientar que o custo destes produtos não é fixo ao longo do tempo e, por isso, a unidade hoteleira deve definir os diferentes preços a aplicar a cada departamento onde os mesmos se destinam (Uttarakhand Open University, 2019).

Na preparação e produção, Cegiz et al. (2018) salientam as receitas padronizadas, onde são explicados todos os ingredientes, quantidades, processos e métodos a implementar. Esta gestão

permite um melhor controlo de custos, maior sustentabilidade e eficiência. Assim, um método de previsão do número de clientes e do que irão consumir em determinado dia será também útil, no entanto, desafiante. A Uttarakhand Open University (2019) reconhece a importância da produção de quantidade correta de comida nos *standards* definidos, para a quantidade certa de clientes, onde será crucial uma boa gestão do *staff* e do equipamento disponível.

A apresentação de produtos e serviços de qualidade a um preço razoável é um dos maiores objetivos na indústria hoteleira, de forma a que os consumidores estejam satisfeitos e se mantenham leais. A sua satisfação permite manter os custos sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços fornecidos (Cegiz et al., 2018).

No processo de venda, o preço deve ser verificado em conformidade com o custo a esta associado (Uttarakhand Open University, 2019). O controlo das vendas pretende melhorar os níveis das mesmas, controlar a receita e maximizar o lucro. Definir o preço dos seus produtos e vendê-los com precisão é essencial. A receita é gerada pelo preço de venda de cada item do menu. A posterior análise de vendas permite entender padrões de vendas, produção e *performance* dos colaboradores (Cegiz et al., 2018).

De acordo com a Figura 1, a fase pós operacional divide-se entre um Relatório de Custos de F&B, Avaliação de *Performance* e Ação Corretiva.

O processo de controlo de custos começa com uma proposta de orçamento anual que permite coordenar todas as atividades, seja de venda, fornecedores, produção ou distribuição. O controlo é feito através de uma comparação entre os resultados do orçamento proposto com os resultados que realmente se verificaram no final de um ano (Obara, 2014).

A orçamentação e contabilidade permitem definir e expor todos os objetivos da administração (ou gestão) de uma dada unidade, distribuindo as responsabilidades e estabelecendo procedimentos que devem ser posteriormente reportados e avaliados.

Drury (1992, citado por Obara, 2014) define quatro etapas na orçamentação: Recolha de dados; Análise de dados; Administração e controlo; e, Revisão e consolidação. A administração de uma unidade conta com uma análise de dados eficiente de forma a definir, juntamente com o departamento financeiro, entre vários métodos de controlo de gestão.

A administração deve fornecer uma perspectiva de onde a empresa deve chegar e como atingir os seus objetivos, tomando decisões claras e orientando as atividades e operações do *staff*. Também tem a responsabilidade de supervisionar os procedimentos e avaliar o *feedback*. Nesse sentido, um bom controlo de gestão resulta na liderança de pessoas, fornecendo formação contínua, planeamento e recursos adequados, de forma a melhorar a qualidade e os resultados.

Um método estudado por Gul et al. (2018) é o controlo de custos padrão, que assume uma comparação entre custo padrão e o custo atual. Os custos padrão são definidos através da multiplicação do número de porções servidas por custo padrão de um menu.

Qualquer desvio entre os custos pode ocorrer devido a duas opções: desvio de preços ou desvio de quantidade (perda ou desperdício). De modo a melhor compreender estes desvios, é crucial ter em consideração se as porções são respeitadas, se a produção está dentro dos níveis padrão, se os custos foram determinados corretamente, se as vendas são bem registadas ou se os inventários são efetuados devidamente. Quanto menores os desvios, maior será a eficiência do controlo de custos.

Também os *outputs* e *inputs* devem ter um valor padrão, mas o processo de produção requer um maior controlo e atenção ao usar este método. Nesse sentido, de forma a que o método de custos padrão seja viável é necessário ter em conta:

- Planeamento do menu e previsão de vendas;
- Testes de cozinha;
- Utilização de fichas técnicas;
- Observação e definição das quantidades;
- Controlo de qualidade.

O processo de controlo de custos começa no planeamento e controlo do menu, sendo que funciona como ferramenta de controlo, de publicidade, marketing e vendas (Akmese & Akkaya, 2019). No planeamento de menu, será importante considerar o volume de clientes e a sua propensão de consumo, bem como os produtos que estes mais preferem. Os testes de cozinha são cruciais na determinação das quantidades e peso de ingredientes necessários antes

e após o processo de produção. A realização das fichas técnicas é determinante num bom controlo de custos, na medida em que, quanto mais forem respeitadas, menor será qualquer desvio dos custos padrão. Uma ficha técnica define a quantidade e porção exata de cada ingrediente na produção de um prato, assim como inclui todo o processo de realização da receita. Inclui ainda o custo final de cada ingrediente de acordo com as suas porções, permitindo, assim, definir um preço de custo de cada prato e definir o preço final para o consumidor. A quantidade e porção padrão deve ser determinada para uma refeição específica, uma vez que as quantidades variam consoante o conceito de serviço, seja balcão ou à carta, por exemplo. O controlo de qualidade pode ser determinado pelo sabor, pelo aspeto, pelo aroma, pela higiene, entre outros. Assim, existem alguns padrões mínimos na determinação da qualidade dos alimentos, como a quantidade de nutrientes necessários, expectativa dos consumidores dado o aspeto dos pratos, higiene, apresentação e a frescura dos ingredientes utilizados (Gul et al., 2018).

Akmese & Akkaya (2019) distinguem ainda quatro métodos de controlo de custos: simples, detalhado, padrão e potencial (Figura 2).

O sistema simples de controlo de custos divide-se entre diário e mensal, onde os custos são uma proporção das vendas.

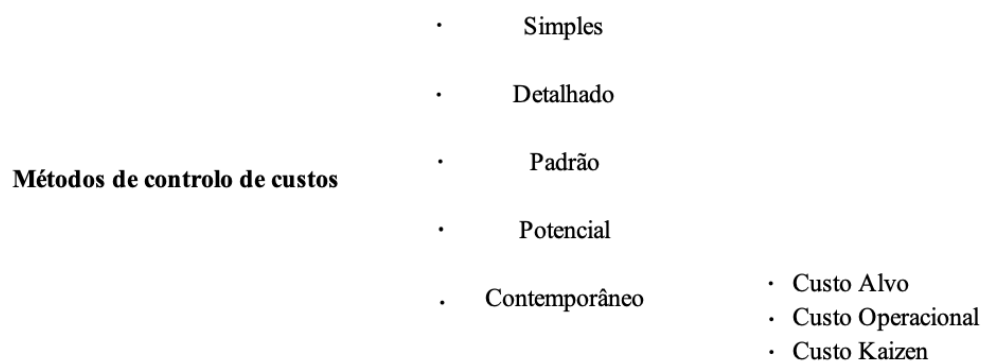
No sistema detalhado, o método de Harris, Kerr & Forster é explicado por Yilmaz (2005, citados por Akmese & Akkaya, 2019) investiga que *inputs* nos custos dos alimentação são vendidos e são controladas as mudanças diárias de custo onde são obtidos os resultados intermediários e os resultados ao final do mês de forma a fazer, ou não, alterações nos menus. O método de Horwath & Horwath, estudado por Aktaş (2001, citados por Akmese & Akkaya, 2019) determina o peso de cada grupo de comida consoante a sua percentagem de venda, de forma a tomarem as medidas necessárias. O custo de bebida é calculado pela percentagem de vendas.

O método de custos padrão, como já referido anteriormente, compara os custos padrão definidos com os valores atuais, aqueles que realmente se verificam. A comida é dividida em grupos de forma a atingir o seu valor de custo atual e os desvios são a diferença entre esses mesmos valores.

No controlo de custos potencial, a informação recolhida da análise das vendas do setor de F&B é utilizada no planeamento do menu. Assim, o menu é realizado consoante as vendas de cada grupo de comida de modo a fazer uma eficiente utilização dos recursos e do *staff*. Na bebida, o preço de venda é calculado e comparado com os valores de receita atuais.

Akmese & Akkaya (2019) mencionam ainda o método de custo contemporâneo, onde a produção é feita em menor quantidade e os custos com mão de obra são mais elevados. Pretende minimizar a utilização dos recursos e divide-se em três métodos: em custos alvo, custos operacionais e custos “*kaizen*”. O processo do método de custos alvo passa por conhecer as necessidades dos consumidores, conhecer o preço de mercado dos produtos, fazer o balanço do custo de forma a aumentar o lucro e reduzir os custos pelo controlo dos processos de produção. O método de controlo de custo operacional apresenta resultados mais concretos avaliando informação detalhada do conteúdo de cada menu. O método consiste em criar o ponto unitário de custo de cada atividade e combinar os custos indiretos nesses pontos e carregar os custos de produção para os produtos. O método *kaizen* pretende reduzir ao máximo os custos do processo de produção, ajudando a minimizar os desvios entre os custos alvo e o custo atual, sem que a qualidade seja sacrificada. Este método divide-se em dois grupos. O primeiro aplica novos produtos ao final de três meses de produção, quando existe um grande desvio entre o custo alvo e o atual. O segundo pretende reduzir o possível desvio entre o lucro alvo e o lucro atual.

Figura 2. Métodos de controlo de custos



Fonte: Elaboração própria adaptado de Akmese & Akkaya (2019)

3.5. Dificuldades do controlo de custos

Existem, no entanto, alguns entraves no processo de controlo de custos neste setor. O facto das vendas de comida serem imprevisíveis é um deles, sendo que a procura é instável ao longo do dia (Anene, 2017), o que dificulta também a atribuição e colocação do *staff* (Uttarakhand Open University, 2019). A necessidade de constante ajuste nas quantidades de produtos consoante a procura é, por si só, uma gestão difícil e exigente, mas essencial neste processo (Anene, 2017).

Não só é desafiante a atribuição do *staff* como também o facto de que cerca de 30% ou mais da receita de F&B se destinar ao pagamento dos seus vencimentos. De forma a reduzir o impacto do elevado custo de mão de obra, a tendência passa por aumentar os preços, o que irá afetar o cliente. Em restaurantes de serviço *full-time*, o estudo da Oracle (2016) concluiu que grande parte dos inquiridos (48%) assume ter entre 20 a 25% de percentagem de custo de mão de obra face às vendas. Também a incapacidade de controlo da procura e a afetação de quadro de pessoal equilibrado face a essa mesma procura é, por si só, um desafio.

Outra dificuldade passa pela perecibilidade dos alimentos, que dificulta o processo de compra e a garantia de qualidade dos produtos (Anene, 2017). Será crucial atribuir uma correta quantidade e qualidade de produto consoante a procura, bem como o seu armazenamento e processamento (Uttarakhand Open University, 2019). Os alimentos mais perecíveis nunca podem ser adquiridos com antecedência, sendo muito comum que um produto perecível adquirido seja vendido entre o dia da compra e o dia seguinte. Assim sendo, um relatório de custos deverá ser feito no mínimo semanalmente, ou mesmo diariamente.

Um sistema de controlo de F&B deve antever os produtos de um menu de acordo com o volume dos seus consumidores, o que tende a ser desafiante.

Uma boa organização e distribuição de funções entre departamentos é essencial, uma vez que as operações de F&B se distribuem elas mesmas e entre diferentes departamentos de produção e serviços, naturalmente com políticas distintas também (Uttarakhand Open University, 2019).

O estudo realizado pela Oracle Hospitality (2016) concluiu igualmente que muito tempo é desperdiçado na realização de horários. A operação de F&B classifica o recrutamento, a formação e a retenção como as principais prioridades para a gestão de mão de obra e, no

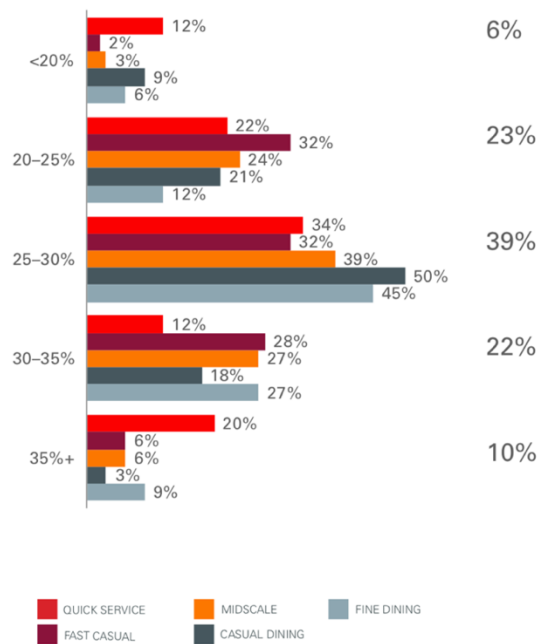
entanto, 63% dos restaurantes mudam os horários antes de os lançar e 49% após lançamento. Também 44% dos inquiridos explicam que a falta de pessoal é um problema, o que tem impacto diretamente na experiência final do cliente.

Também a gestão de *stocks* mediante a realização de inventários requer muito tempo e atenção, quando o maior foco passa ou deveria passar pela qualidade dos produtos. Assim, a integração de um sistema informático que permita a gestão de *stocks*, bem como as encomendas dos produtos aos fornecedores, não só poupa tempo como permite perceber mais facilmente os produtos em falta e, assim, perceber quais as quantidades a encomendar.

Uma das maiores fontes de perdas, de acordo com um terço dos inquiridos, passam pelo excesso de porções e de desperdício, bem como pela doação de comida, roubos e descontos não aprovados. Uma das melhores formas de combate aos desperdícios envolve empresas como a Refood ou a Too Good to Go, que fazem recolhas dos alimentos não consumidos numa infinidade de estabelecimentos e os redistribuem às pessoas mais necessitadas (re-food.org) ou os reaproveitam e revendem a preços mais baixos (toogoodtogo.pt), de forma a incentivar o seu consumo.

Tendo em atenção a Figura 3, observa-se que 39% dos inquiridos assume um *food cost* entre 25 a 30%, o que torna a gestão de *stock* e inventários crucial para um bom controlo de custos, de forma a que esta percentagem possa ser reduzida.

Figura 3. *Food cost* por tipo de restaurante



Fonte: Retirado de Oracle Hospitality (2016)

Uma preparação consistente de alimentos e qualidade das refeições, bem como a realização correta das fichas técnicas e manter uma noção de cuidado entre os colaboradores representam algumas das principais preocupações na gestão de *stock* e controlo de inventários.

3.6. Engenharia de menus

De acordo com Barreto (2010, citado por Linassi, Alberton & Marinho, 2016), o objetivo essencial de um menu passa por vender e apresentar aos clientes os produtos/pratos que determinado estabelecimento oferece. Sendo uma ferramenta de vendas crucial, um menu deve ser bem organizado e apelativo, de forma a atingir as expectativas dos consumidores, sendo que os mesmos obtêm as suas primeiras impressões através do mesmo.

Linassi et al. (2016) salientam que um menu não deve apenas ser apelativo, mas deve principalmente ser realizado mediante um bom plano de custos e estrutura de preços, o que se torna muito desafiante. A escolha dos pratos requer planejar a sua produção, garantir uma operação correta da produção do mesmo, bem como, garantir que o produto final esteja de acordo com o perfil do cliente, quer em termos do serviço prestado ou do preço final.

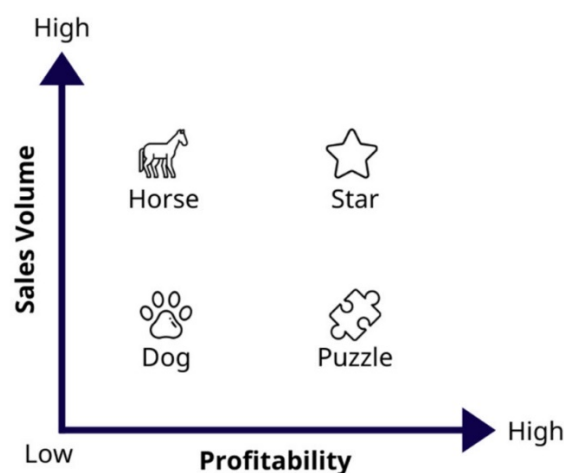
A engenharia de menu consiste numa análise da rentabilidade de cada prato, medida através da relação entre o custo de produção com o valor de venda, avaliando assim a margem de lucro. Além disso, avalia a popularidade dos produtos, mediante a proporção de quantidade vendida desse prato face à quantidade total vendida de todos os produtos do restaurante/secção (Ambrosio & Ambrosio, 2005).

Mediante uma engenharia de menus, será possível fazer uma análise crítica de cada prato de um menu, permitindo tomar decisões, seja para o remover, manter, promover ou mesmo aumentar o preço (Linassi et al., 2016). De forma a analisar o menu, serão necessárias quatro fontes de informação: o nome de cada prato, o custo de cada receita (ficha técnica), o preço de venda, e o número de quantidades vendidas no período de tempo em análise. Assim, será possível calcular a margem de contribuição de cada prato avaliado, que podem depois ser comparados entre eles.

Atkinson & Jones (1994, citados por Linassi et al., 2016) definem a engenharia de menus como *“um conjunto de técnicas e procedimentos que permitem uma tomada de decisão eficiente, tanto em termos de marketing como na operação do menu”*.

O mesmo pode ser realizado tanto para comidas como para bebidas e irá permitir segmentar os produtos por categorias/quadrantes, como demonstra a Figura 4, representando uma adaptação da matriz BCG que permite analisar um produto em relação aos seus concorrentes (Ambrosio & Ambrosio, 2005).

Figura 4. Matriz BCG de engenharia de menus



Fonte: Retirado de penduloforce.com

STAR: São os produtos que representam uma maior popularidade e maior rentabilidade e, assim, devem não só permanecer no menu como ter algum destaque.

PUZZLE: Estes produtos são bastante rentáveis mas, no entanto, pouco populares. A estratégia a seguir deverá passar por entender a razão da sua fraca popularidade, seja ela o preço ou o sabor, e perceber as necessidades dos clientes de forma a aumentar as vendas do mesmo (por exemplo salientando o produto no menu ou fazendo com que os colaboradores o sugiram mais ao cliente).

HORSE: São populares mas pouco rentáveis. Aqui, é essencial perceber como poderá ser possível reduzir o custo, seja através da quantidade ou mesmo pela negociação junto dos fornecedores, mas sempre de forma a não prejudicar a qualidade do produto final.

DOG: Pratos que deverão ser retirados da carta, uma vez que não acrescentam qualquer benefício ao restaurante/unidade hoteleira em causa. Não será útil qualquer investimento ou promoção neste caso, uma vez que não são populares nem rentáveis.

3.7. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)

Kosarkoska & Mircheska (2012) definem a contabilidade responsável como a principal norma para a indústria hoteleira. O seu objetivo passa por reconhecer e representar todos os custos tendo em conta que os procedimentos dependem do sistema escolhido e dos métodos de cálculo dos custos utilizado.

O cálculo de custos é fundamentado no princípio de que os custos surgem no processo de fabricação, marketing, vendas, logística e funções de suporte, e que são posteriormente alocados a produtos, serviços, segmentos de mercado, consumidores, etc. O custo com base nas atividades (*Activity-Based Costing*), também conhecido por custeio ABC, é o método pelo qual os custos das atividades, recursos e as suas estruturas de custo são medidos pela implantação dos recursos das atividades e as atividades para os objetos de custo com base na sua utilização.

Kosarkoska & Mircheska (2012) salientam que empresas que produzam em menores quantidades, em volume, possuem custos fixos inferiores e que empresas que produzam em maiores quantidades assumem custos fixos mais elevados. Nesse sentido, reforçam a importância de um sistema nesta indústria que possibilite valores mais realistas dos seus custos, bem como das suas demonstrações financeiras.

O *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI) consiste num modelo de contabilidade analítica da indústria hoteleira. Este sistema não é de utilização obrigatória, no entanto, é bastante utilizado em vários países devido à evolução e expansão das cadeias hoteleiras, tornando-se padrão na hotelaria (Faria, Trigueiros & Ferreira, 2015). Assim, o USALI foi o primeiro sistema bem-sucedido na introdução da contabilidade responsável (Kosarkoska & Mircheska, 2012).

O modelo permite a classificação, organização e apresentação de dados financeiros de forma uniforme de modo a ser acessível e de fácil compreensão dos utilizadores. O USALI permite avaliar e comparar os resultados financeiros de um dado hotel (Faria et al., 2015). Este sistema uniforme permite analisar toda a informação financeira de um hotel de forma comum a todos os profissionais da mesma indústria, neste caso, a hotelaria. Assim, erros ou métodos indesejados serão mais facilmente evitados, tornando a contabilidade mais clara e transparente (Schmidgall & DeFranco, 2015). O USALI possibilita a comparação de resultados financeiros entre diversos hotéis, o que pode ser analisado não só pelos proprietários dos mesmos mas também por possíveis investidores de forma a poderem tomar decisões.

De salientar que o normativo USALI não pode ser implementado localmente como sistema único porque alguns princípios não estão de acordo com as regras do SNC (Sistema de Normalização Contabilística), de acordo com Schmidgall & DeFranco (2015). A Demonstração Operacional Global não está em conformidade com os GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*) norte-americanos, sendo que possui uma terminologia distinta, mas que é bastante utilizada na indústria hoteleira. Nesse sentido, embora possa ser aceite para fins de contabilidade de gestão, obriga à existência de um sistema complementar que possibilite a produção de informação financeira em consonância com as normas de contabilidade nacionais.

Uma das suas características é a capacidade de se adaptar a diferentes conceitos e modelos de hotéis, sejam de grande ou pequena escala e estejam ou não inseridos em cadeias. Ou seja, se

determinados itens do sistema não se incluem em dado modelo de hotel, basta eliminá-los, bem como, se um hotel desejar acrescentar algum subprograma ou uma subconta, tem a possibilidade de o fazer.

O sistema contém 32 relatórios realizados com base num procedimento tecnológico que são posteriormente implementados pelas empresas hoteleiras dependendo das suas atividades operacionais e da sua gestão. Assim, será crucial definir o sistema de contas, definir os registos e outras bases de dados, definir os custos fixos e os variáveis e definir o sistema de relatórios internos (Kosarkoska & Mircheska, 2012).

O USALI divide-se em cinco secções. A primeira parte inclui as demonstrações operacionais dos diversos departamentos de onde se retiram as Demonstrações Operacionais Globais, sendo este o resultado global do hotel. Esta parte é usada por utilizadores internos, que podem ser gestores, empregados ou proprietários. Existem duas demonstrações operacionais, uma para operadores e outra para proprietários, onde são comuns até à obtenção do resultado operacional líquido, ou seja, o EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*). Esta primeira parte inclui ainda departamentos como Sistemas de Informação e Telecomunicações (*Information and Telecommunications Systems*) e Rendimentos Diversos (*Miscellaneous Income*).

A segunda secção inclui as demonstrações financeiras que contêm os seguintes modelos: Balanço, Demonstração dos Resultados, Demonstração do Rendimento Integral, Demonstração das Alterações no Capital Próprio, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Anexo. Nesta parte os utilizadores podem ser externos, como instituições financeiras ou investidores, por exemplo.

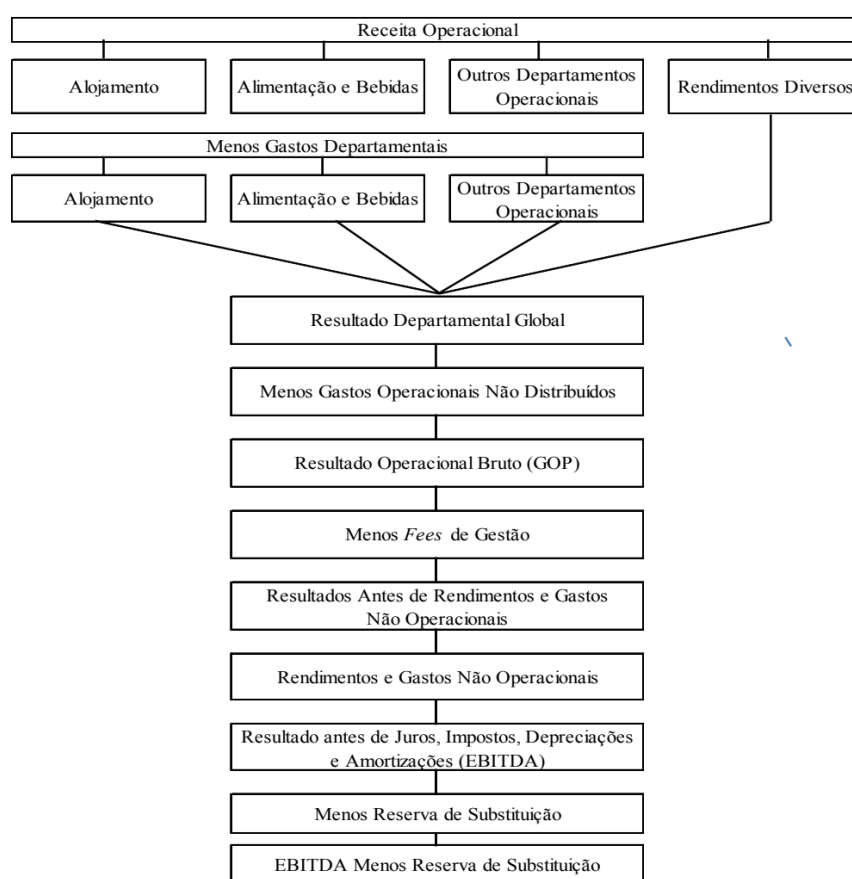
A terceira parte é denominada de “Rácios Financeiros e Métricas Operacionais” e incorpora informação mais detalhada e prática para os seus utilizadores. Sendo o custo de mão de obra considerado a maior despesa de um hotel, é recomendado um cronograma de custo de mão de obra para cada departamento. Além disso, tabelas de amostra de métricas operacionais que comparam o período atual com o acumulado do ano são incorporadas para os departamentos de quartos, F&B, *health club*, *spa* e estacionamento.

A quarta secção é representada por um glossário de rendimentos e gastos e em que departamentos os mesmos devem ser registados. É dividido por itens aos quais corresponde um departamento e nome de conta.

A última secção explica se uma entidade deve apresentar os seus rendimentos com base bruta ou líquida sendo denominada “Relatório Bruto vs Líquido”. Nesse sentido, o hotel deve entender se atua como *agente* (base líquida) ou como *principal* (base bruta) nas suas transações. A decisão deve basear-se em indicadores associados à produção, execução, risco de cobrança e distribuição do rendimento. É considerada uma das secções mais úteis, uma vez que demonstra o tratamento de sobretaxas, taxas de serviço e gorjetas. Empresas ou sociedades gestoras de ativos podem definir receitas de forma distinta, assim como os proprietários.

O USALI distingue quatro centros de rendimentos, como se verifica na Figura 5: Alojamento (*Rooms*); Alimentação e Bebidas (*Food and Beverage*); Outros Departamentos Operacionais (*Other Operated Departments*) e Rendimentos Diversos (*Miscellaneous Income*), sendo departamentos operacionais que criam receita mediante a venda de produtos ou serviços.

Figura 5. Demonstração Operacional Global



Fonte: Retirado de Faria, Trigueiros & Ferreira (2015)

As “*Undistributed Operating Expenses*” representam os departamentos que não geram receita, não contactando praticamente com os consumidores. Aqui existem gastos comuns à empresa, não sendo, por isso, atribuídos a nenhum departamento concreto e, assim, considerados custos indiretos controláveis onde se inserem os Administrativos e Gerais (*Administrative and General*), Sistemas de Informação e Comunicações (*Information and Telecommunications Systems*), Vendas e Marketing (*Sales and Marketing*), Manutenção e Reparação (*Property Operation and Maintenance*) e Água e Energia (*Utilities*).

Os “Rendimentos e Gastos Não Operacionais” representam os custos indiretos incontroláveis ou de capital, que não dependem da capacidade de decisão do gestor, mas sim dos detentores do capital. Como exemplo deste tipo de gastos encontram-se as rendas, os impostos sobre a propriedade, outros impostos, os seguros que não respeitem ao pessoal e outros gastos como as diferenças de câmbio não realizadas.

De salientar que alguns centros de apoio como a lavandaria e o refeitório do pessoal possuem outro tipo de centro de gastos, na medida em que são contabilizados primeiro num centro de apoio e posteriormente transferidos para os centros onde o serviço é prestado. Estas transferências devem ocorrer com base na sua utilização.

No sistema, apenas os gastos diretos (variáveis ou fixos) são deduzidos à receita do departamento para atingir o resultado departamental, dividindo-se em custos de vendas, gastos com o pessoal e outros gastos. Os gastos indiretos não são atribuídos a nenhum departamento, sendo por isso, retirados na totalidade aos resultados.

Assim, a “Demonstração Operacional Global” pode ser efetuada tanto na perspectiva dos operadores como dos proprietários e representa os resultados de cada departamento onde se concretizam as atividades operacionais e o seu respetivo contributo para os resultados totais/globais. Na ótica dos operadores ou dos proprietários, as demonstrações são idênticas até à linha do Resultado antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*). Após o EBITDA, a Demonstração Operacional Global para operadores apenas possui duas linhas, uma para a Reserva de Substituição, e outra para o EBITDA menos a Reserva de Substituição. A demonstração na ótica dos detentores de capital, após o EBITDA, inclui rubricas destinadas a utilizadores externos, como é exemplo os encargos financeiros, as depreciações e as amortizações e o imposto sobre o rendimento. Estas rubricas não constam na demonstração dos operadores uma vez que variam com base nas necessidades e decisões dos proprietários e geralmente não são controlados pela empresa.

Como se encontra na Figura 5, a demonstração permite apurar diferentes tipos de resultados, destacando-se o Resultado Departamental Global, que permite avaliar o desempenho departamental, o Resultado Operacional Bruto (*Gross Operating Profit - GOP*), sendo um indicador “chave” da eficiência operacional do hotel como um todo, e o EBITDA. Ao calcular o GOP, são excluídos os *fees* de gestão e os custos de capital como as rendas e os seguros, para que seja possível comparar os resultados entre hotéis, independentemente do modelo de gestão adotado.

4. Estágio no EPIC SANA Marquês

4.1. Caracterização do Grupo Azinor

O grupo Azinor, onde se insere o grupo SANA, é um grupo português de estrutura acionista familiar, fundado em 1986. O mesmo dedica-se não só à hotelaria, mas também ao comércio internacional (Azinor.com).

O grupo Azinor está associado a diversos mercados com presença na Europa (Portugal e Alemanha), África (Angola, Marrocos e Moçambique) e no Médio Oriente (Dubai – Emirados Árabes Unidos).

Além da hotelaria, insere-se nas mais diversas áreas, tais como.

- Alimentar
- Construção: Projetos e Equipamentos
- Farmacêutica e Material Hospitalar
- Consumíveis e Equipamento Informático
- Material de Escritório
- Cabazes de Natal
- Equipamentos e Produtos Agrícolas
- Mobiliário Lar e de Escritório
- Telecomunicações
- Veículos Especiais e Equipamentos
- Vestuário Profissional
- Segurança e Domótica

A sua missão passa pelo desenvolvimento contínuo para a satisfação dos seus consumidores, assumindo uma estratégia de diversificação da sua oferta, como se verifica pelas variadas áreas em que se insere, bem como uma estratégia de globalização, em torno das melhores oportunidades disponíveis.

Os valores do grupo centram-se na competência e rigor, qualidade e competitividade, compromisso, confiança e transparência.

4.2. Caracterização do Grupo SANA

A SANA Hotels consiste numa cadeia hoteleira portuguesa de excelência, que se encontra inserida no grupo Azinor (SANAWorld.pt)

A marca SANA procedeu à abertura da sua primeira unidade hoteleira em 1999, possuindo, atualmente, treze hotéis em Portugal, sendo que, a grande maioria se encontra localizada na capital. Para além de Portugal, a cadeia hoteleira encontra-se presente em destinos como Berlim (Alemanha) e Luanda (Angola).

Os hotéis da cadeia hoteleira SANA variam entre a classificação de três a cinco estrelas.

A marca SANA não se encontra somente inserida na indústria hoteleira, tendo vindo a apostar noutros setores de atividade, como a gestão de ativos hoteleiros, a restauração, como é o caso do Sud Lisboa e da Pastorinha, os spas e a formação e desenvolvimento da área dos recursos humanos.

Nos últimos anos, a empresa tem apostado em reforçar o seu posicionamento geográfico, com o propósito de aumentar a visibilidade da cadeia hoteleira e reforçar a sua marca internacional. Desta forma, a empresa SANA apostou nos mercados cabo-verdiano e marroquino, para proceder à construção de novas unidades de alojamento.

4.3. Missão e valores

No que concerne à missão da marca SANA, esta define-se pela possibilidade de a cadeia hoteleira proporcionar memórias inesquecíveis aos seus clientes, oferecendo o maior conforto e qualidade aos mesmos, com o intuito de superar as suas expectativas.

Relativamente aos valores, o profissionalismo, a inovação, a ética, a renovação, a responsabilidade social e ambiental, o crescimento sustentado e a valorização dos recursos

humanos, correspondem aos valores idealizados pela empresa SANA para criar uma boa relação com o cliente e oferecer ao mesmo um serviço de excelência.

Quanto aos seus colaboradores, assume uma cultura inclusiva e motivadora de forma a uma evolução constante, maximizando o potencial das suas equipas. Acredita que a formação é crucial para o sucesso sustentável da empresa, criando assim a Academia SANA Hotels que consiste numa equipa de formadores internos especialista nos variados domínios do grupo, de forma a garantir a qualidade e excelência dos serviços prestados.

4.4. Público-alvo

Conhecer o público-alvo é essencial para garantir o sucesso de qualquer empresa. Através da definição do perfil do cliente, a empresa terá a oportunidade de adequar os seus produtos às necessidades do mesmo, ganhando, desta forma, vantagem face à concorrência.

Devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação, tem-se vindo a verificar a mudança do comportamento do consumidor e da exigência que o mesmo possui relativamente ao serviço que lhe é prestado. Esta alteração comportamental teve impactos a vários níveis, mas principalmente, fez com que as empresas colocassem o foco dos seus negócios nas necessidades dos clientes.

A cadeia hoteleira SANA necessita de possuir uma oferta alargada que consiga responder aos desejos de todo o tipo de cliente. Para tal fim, procedeu ao desenvolvimento de um conjunto de conceitos exclusivos que lhe permite responder às necessidades dos consumidores e a distinguir-se das restantes empresas no mercado.

Assim sendo, é possível definir o público-alvo desta empresa como sendo bastante extenso, ou seja, não se encontra direcionado em exclusividade para um determinado segmento de mercado.

4.5. Conceitos

Os conceitos elaborados fazem com que cada unidade de alojamento da cadeia hoteleira SANA possua a sua própria personalidade e características distintas e que cada cliente tenha a

possibilidade de escolher o hotel que mais se adeque aos seus gostos. Os conceitos desenvolvidos definem-se por EPIC, EVOLUTION, Excellence, Style, Residence e By SANA.

Em Portugal, a cadeia hoteleira SANA aplica cinco destes conceitos: EPIC, EVOLUTION, Excellence, Style e By SANA. Cada um destes conceitos tem, por sua vez, clientes e concorrentes distintos, que diferem de acordo com a oferta de cada um e, assim sendo, altera também a procura dentro desta cadeia hoteleira.

EPIC – EPIC define-se por uma categoria de unidades hoteleiras de cinco estrelas que proporcionam uma imensidão de luxo e de elegância aos seus hóspedes. Este conceito apresenta serviços em variadíssimas áreas, a título de exemplo, na área de lazer e bem-estar, assim como, na gastronomia, oferecendo um atendimento personalizado e exclusivo aos seus clientes.

EVOLUTION – As unidades hoteleiras do conceito EVOLUTION dispõem de uma componente altamente tecnológica, caracterizada pela inteligência artificial. Este conceito oferece aos seus clientes a possibilidade de os mesmos controlarem a sua estada através do seu *smartphone*. Tendo em conta a importância da tecnologia nos dias correntes, os hotéis EVOLUTION vão ao encontro das tendências atuais e contribuem de forma positiva para um maior posicionamento da empresa no mercado.

Excellence – O conceito Excellence foi concebido de forma a corresponder aos gostos e às necessidades de um público-alvo exigente e requintado. Para tal, os hotéis Excellence, titulares da categoria de quatro estrelas, garantem um ambiente intimista, possuem uma decoração sofisticada e asseguram um atendimento customizado.

Style – As unidades hoteleiras do conceito Style encontram-se localizadas na cidade de Lisboa e proporcionam experiências memoráveis e sensações únicas ao cliente, priorizando o seu bem-estar. Esta tipologia de hotel aposta em variados nichos de mercado, nomeadamente, o de negócios e o de lazer, sendo reconhecida por apresentar uma personalidade própria, marcada através de um estilo diferenciador.

Residence – O conceito Residence combina duas componentes distintas, os hotéis de luxo e o aconchego de um lar. As unidades de alojamento Residence consistem em apartamentos de cinco estrelas, vocacionados para estadias de longa duração, que se encontram localizados em

Berlim e em Luanda. Estes apartamentos dispõem de variados quartos, *kitchenette* totalmente equipada, assim como sala de jantar e de estar.

By SANA – By SANA, representado pelo hotel Myriad, define-se como uma marca de unidades hoteleiras exclusivas, com identidades próprias, caracterizadas por um serviço de excelência e tendo como finalidade oferecer memórias únicas ao cliente. Este conceito detém como valor fundamental a individualização, tanto no serviço, quanto nas experiências que proporciona.

Cada um destes conceitos possui diferentes tipos de ofertas, destinadas a clientes distintos. No caso dos hotéis de luxo, EPIC, existem três: dois em Lisboa e um Algarve, mesmo estes com características distintas. Os de Lisboa são reconhecidos pela sua localização estratégica no coração da capital e o do Algarve distingue-se por ser um *resort* de excelência em cima da praia. Neste caso, a procura é mais especializada, para um consumidor de maior rendimento, que procura um serviço mais atento e sem falhas.

O Myriad By SANA, um dos mais emblemáticos hotéis da cadeia, proporciona experiências exclusivas, numa localização única e incomparável, oferecendo um serviço de luxo. Este insere-se também na categoria de 5 estrelas.

Na categoria 4 estrelas, insere-se o conceito EVOLUTION onde a oferta é única e, assim sendo, não é comparável e não possui qualquer concorrência possível, visto ser destinado a uma tipologia de clientes que procuram um serviço muito específico. Incluem-se também os hotéis Excellence caracterizados por possuírem um serviço de qualidade, mas não de luxo, destinado a um segmento de mercado acima da média.

Inserido no conceito Style, os hotéis de 3 estrelas, possuem uma oferta menos extensa que atinge um tipo de cliente menos exigente, geralmente que viaja em negócios e que não procura atividades de lazer, nem pretende gastar muito dinheiro (SANAHotels.com).

4.6. Concorrência

O setor hoteleiro em Portugal está cada vez mais competitivo, contribuindo para o crescimento do parque hoteleiro e aumentando a qualidade da oferta disponível, principalmente nos produtos considerados de luxo.

Com o aumento do potencial de mercado no setor turístico, isto é, com o aumento da procura para a aquisição deste tipo de serviço, regista-se o aparecimento de novos concorrentes e “players”, alguns deles considerados concorrentes diretos e outros indiretos (de acordo com uma entrevista realizada a um membro da Administração do grupo).

Para determinar o tipo de concorrentes e de empresas que competem pelos mesmos clientes, teve-se em conta a oferta proporcionada pela cadeia hoteleira. Para tal, a *Booking.com* foi a fonte que permitiu filtrar estas características, incluindo a sua localização, de forma a conseguir localizar os principais concorrentes diretos, isto é, que fornecem os mesmos produtos para a mesma tipologia de clientes. De um total de 3788 hotéis em Portugal (segundo os filtros da oferta utilizados na pesquisa efetuada na *Booking.com*), consideram-se como potenciais concorrentes 119 hotéis, 30 dos quais inseridos em cadeias hoteleiras.

Tabela 1. Concorrentes diretos do grupo SANA por conceito

Concorrentes Diretos	
EPIC	The Vintage Hotel&Spa, Eurostars Museum e Tivoli Avenida (Lisboa) / Tivoli Carvoeiro, Pine Cliffs (Algarve), Vilalara Thalassa Resort (Algarve), The Lake Resort (Algarve) e Grand House - Relais & Chateaux (Algarve), dos quais 3 inseridos em cadeias hoteleiras
EVOLUTION	Nenhum
Excellence	Média de 59 alojamentos (17 inseridos em cadeias hoteleiras)
Style	Média de 52 alojamentos (10 inseridos em cadeias hoteleiras)
By SANA	Nenhum

Fonte: Elaboração própria

Estes representam, no entanto, os seus concorrentes diretos, o que não exclui um enorme leque de concorrentes indiretos, sejam aqueles que não vendem a mesma linha de produtos, mas atingem uma fatia do seu público-alvo, como é o caso do alojamento local.

Das cadeias hoteleiras concorrentes, correspondentes a um total de 30 hotéis dos 119 concorrentes, verificam-se as cadeias Marriott, NH Hotels, Novotel, Ramada, TRYP Hotels, Turim Hotels Group, VIP Hotels, Vincci Hoteles, Zenit Hoteles, Sheraton, Tivoli, Eurostars, Exe Hotels, Holiday Inn Express e Ibis, formando um total de 15 cadeias hoteleiras que possuem hotéis que concorrem diretamente com os hotéis da cadeia SANA.

4.7. Caracterização geral do Hotel EPIC SANA Marquês

O hotel é o mais recente da cadeia hoteleira, inaugurado em Setembro de 2021, e o mesmo insere-se nas unidades de 5 estrelas caracterizadas previamente. O grupo descreve-o pela sua modernidade e boa decoração, sendo que se destina tanto à área de negócios como de lazer. Possui a estrutura do antigo SANA Lisboa, unidade de 4 estrelas que encerrou em 2019.

Localiza-se na Avenida Fontes Pereira de Melo, no centro da cidade de Lisboa sendo, por isso, considerado uma das melhores escolhas para quem deseja conhecer a cidade a pé, assim como usufrui de uma enorme quantidade de meios de transporte na área.

A unidade dispõe de 379 quartos, divididos em 5 tipologias: quartos *Deluxe* e *Premium* e suites *Deluxe*, *Premium* e Presidencial. Os quartos *Deluxe*, com uma média de 24 metros quadrados, caracterizam-se por uma decoração moderna e contemporânea, disponibilizando comodidades e serviços de luxo. Fornecem ainda a opção de quarto comunicante para famílias numerosas, sendo que a sua ocupação máxima é de dois adultos por quarto. Os quartos disponibilizam facilidades de serviço 24 horas, *wi-fi* gratuito, lavandaria, costura e *babysitting*. Os quartos *Premium* são maiores que os anteriores, com um tamanho médio de 31 metros quadrados e caracterizam-se pela serenidade e elegância que possuem. Os mesmos oferecem as mesmas características que os *Deluxe*, com o extra de um chuveiro embutido. Tanto as suites *Deluxe* como as *Premium* estão localizadas em pisos superiores, oferecendo uma vista mais ampla da cidade de Lisboa. Incluem uma sala de estar com espaço para viajantes de negócios trabalharem, bem como um quarto com uma casa de banho de mármore. As suites *Deluxe* possuem um tamanho médio de 47 metros quadrados. As suites *Premium*, com uma dimensão média de 56 metros quadrados, consideram-se as mais indicadas para casais, dispondo de uma cama de casal *king size*. A suite Presidencial localiza-se no 12º andar oferecendo um quarto

para dois adultos ou dois quartos para quatro adultos e duas crianças. Inclui um chuveiro de hidromassagem, sala de estar e jantar e um minibar VIP (*Very Important People*).

Quanto à restauração, a unidade hoteleira incorpora dois restaurantes de assinatura de cozinhas distintas: italiana e japonesa. O restaurante Allora permite uma experiência gastronómica rústica, mas muito elegante, respeitando os sabores tradicionais da cozinha italiana. Tem capacidade para 153 clientes. O restaurante KOJI encontra-se no 12º piso, onde possui um bar, *lounge* e terraço com uma elegante decoração japonesa com vista sobre Lisboa¹. O *buffet* é servido no restaurante The Garden, que apenas se destina a esse serviço.

O EPIC SANA Marquês inclui no seu *rooftop* o Sky Pool Lounge, que é exclusivo a hóspedes onde existe uma *infinity pool* e um bar com um conceito de *closeup bar*. Por último, na entrada do hotel encontra-se o Lobby Bar & Green Urban-Garden, destinado a relaxar ou trabalhar acompanhado por uma bebida, incluindo área de fumadores².

O hotel encontra-se totalmente preparado e equipado para reuniões e eventos, possuindo um Centro de Conferências e Eventos de 2142 metros quadrados, em 2 pisos contando com 18 salas com capacidade máxima para 1500 participantes. Possui ainda uma área de Inscrição Exclusiva e um Grande Foyer para receber os convidados e disponibilizar *coffee breaks*. Tem capacidade até 450 participantes sentados num *layout* de teatro, 1500 para uma receção/cocktail ou 300 para um jantar de três pratos. Ao todo, a unidade conta com 16 salas inseridas no piso -1 e mais duas no piso -2.

4.7.1. Público-alvo

Como mencionado anteriormente, o EPIC Sana Marquês era o antigo SANA Lisboa (unidade de 4 estrelas), que fechou em 2019, período onde foi totalmente renovado e aumentado. Em Setembro de 2021, reabriu como unidade de 5 estrelas, sendo o segundo hotel do conceito EPIC

¹ Durante o estágio, o restaurante ainda não tinha inaugurado

² Durante o período do estágio, as refeições do hotel eram apenas servidas no Lobby Bar e no restaurante Allora, ou em regime *Room Service*.

em Lisboa. Nesse sentido, a unidade alterou o seu conceito por completo e, em função disso, também o seu público-alvo.

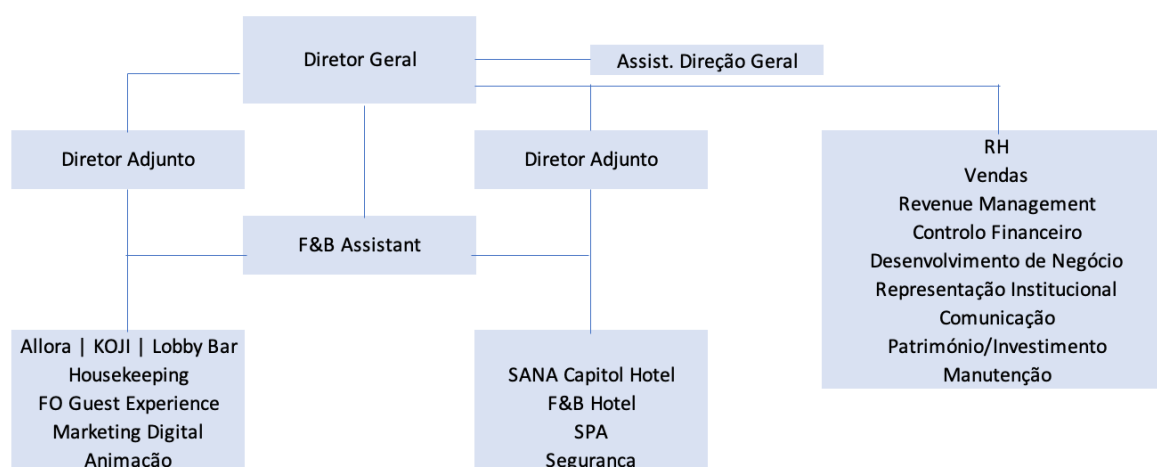
O hotel destina-se tanto a atividades de lazer como a clientes de negócios. A sua localização privilegiada na Avenida Fontes Pereira de Melo, torna-o numa unidade muito procurada para compras, para reuniões de negócios e para visitar centros culturais e históricos da cidade de Lisboa.

Assim, a unidade possui uma procura mais especializada, para um consumidor de maior rendimento, que procura um serviço mais atento e sem falhas.

4.7.2. Estrutura Organizacional

A empresa segue uma estrutura *top-down* onde a posição mais alta é ocupada pelo diretor geral seguida de dois diretores adjuntos, responsáveis por secções distintas.

Figura 6. Organograma do Hotel EPIC SANA Marquês



Fonte: Elaboração própria

Ao diretor corresponde a gestão de recursos humanos, o departamento financeiro, a comunicação e manutenção, bem como toda a gestão global do hotel.

Aos diretores adjuntos cabem as funções dos seus respetivos departamentos, bem como apoio na direção geral. Todos os departamentos possuem uma organização e hierarquização interna.

4.7.3. Tarefas Executadas

O estágio teve início a 1 de fevereiro de 2022 e terminou a 29 de abril de 2022, onde a principal função passou pelo apoio direto na direção e gestão de F&B.

O principal objetivo consistiu no desenvolvimento de um mapa de gestão, através de uma organização dos custos e da receita mediante colaboradores efetivos e temporários, bem como dos custos diretos associados à receita. Este processo foi realizado semanalmente mediante uma previsão realizada na semana anterior, onde eram posteriormente efetivados os valores atualizados na semana correspondente. Além disso, outra atividade principal foi o preenchimento diário do relatório de *couverts* (pessoas), como explicado no próximo ponto.

Além do mapa, o estágio foi dedicado à observação e intervenção direta em diferentes áreas do departamento de F&B, como a execução de fichas técnicas, atualização de menus, registo de colaboradores extra, engenharia de menus, etc.

Quanto à organização administrativa e financeira do departamento de F&B, todas as receitas e consumos entram diretamente no sistema HOST (plataforma de reservas, faturação, operações integradas de *back office*, *reporting* e estatísticas e perfil dos hóspedes utilizado pela unidade), onde são posteriormente criados diariamente relatórios internos que permitem avaliar a *performance* da unidade. O sistema HOST funciona em conformidade com o PHC (sistema de contabilidade do hotel), como será explicado nos pontos seguintes.

O objetivo foi perceber como as diferentes áreas do departamento se correlacionavam e a sua interdependência, de forma a compreender o departamento de F&B como um todo.

De referir que, na passagem pelos diversos departamentos, fui sempre acompanhada e direcionada por diversos profissionais do hotel, nomeadamente pelo Diretor de F&B, pelo Responsável da Direção Geral de Operações e do Chefe de Compras. Ao longo dos três meses de estágio, decorreram inúmeras entrevistas de cariz informal com os respetivos profissionais de forma a compreender o funcionamento dos diversos departamentos onde o estágio decorreu, nomeadamente o de F&B e o do economato.

Assim, as tarefas realizadas foram as seguintes:

- **Relatório de *Couverts***

Uma das principais tarefas diárias a realizar consistiu no mapa ou relatório de *couverts* que resume diária e semanalmente as receitas de F&B das diferentes secções. No caso particular do EPIC SANA Marquês, as receitas dividiam-se entre o pequeno-almoço, restaurante Garden, restaurante Allora, restaurante KOJI, Lobby Bar, serviço de quartos e banquetes.

Para realização deste mapa, foi necessário recorrer a diferentes relatórios disponíveis no sistema HOST do hotel. O relatório 9 – Mapa de Refeições Geral, representava o número de clientes diários no pequeno almoço, nos almoços e jantares e nos *coffee breaks*, caso existissem. O mapa 112 – Diário Financeiro Data a Data, aloca todas as receitas de todos os departamentos acima referidos dividindo entre alimentação e bebida. O valor a retirar deste mapa era sempre o da receita líquida, já com as deduções do IVA. O mapa 40 – Vendas por Cliente (rácio), divide as receitas por horário e secção, bem como o número de clientes correspondente (excluindo-se sempre os consumos internos). Por fim, o mapa 150 – Manager's Report EPIC SANA Marquês, permitia verificar a taxa de ocupação diária, o número total de hóspedes e o número total de quartos ocupados.

O relatório de *couverts* permite, assim, alocar e somar as receitas totais do departamento de F&B, calculando uma receita média por *couvert* (cliente), permitindo ver a sua evolução semanal, de forma a tomar decisões em cada setor, consoante a sua *performance*.

Tabela 2. Relatório de Couverts: semana 11 de 2022

F&B Couverts / Receitas Semana:		11	2022					
EPIC SANA MARQUÊS	14-Mar	15-Mar	16-Mar	17-Mar	18-Mar	19-Mar	20-Mar	
	2ª FEIRA	3ª FEIRA	4ª FEIRA	5ª FEIRA	6ª FEIRA	SÁBADO	DOMINGO	
	Tx Ocupação	51,19	55,15	51,19	34,56	31,13	29,02	18,73
	# Ocupados	194	209	194	131	118	110	71
	Nº Pax	229	239	234	186	194	190	127
PEQ. ALMOÇOS								
PEQ. ALMOÇOS INCLUIDOS	186	217	225	221	166	163	147	1 325
PEQ. ALMOÇOS PASSANTES	1	0	4	2	2	5	10	24
TOTAL DE PEQ. ALMOÇOS	187	217	229	223	168	168	157	1 349
RESTAURANTE GARDEN								
ALMOÇOS HOTEL IN	0	0	0	0	0	0	0	0
ALMOÇOS HOTEL OUT	0	0	0	0	0	0	0	0
JANTARES HOTEL IN	0	0	0	0	0	0	0	0
JANTARES HOTEL OUT	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE RESTAURANTE	0	0	0	0	0	0	0	0
RESTAURANTE ALLORA								
ALMOÇOS HOTEL IN	0	0	2	0	3	1	2	8
ALMOÇOS HOTEL OUT	11	15	17	8	14	26	15	106
JANTARES HOTEL IN	17	7	10	15	0	10	13	72
JANTARES HOTEL OUT	43	29	62	62	77	76	40	389
TOTAL DE RESTAURANTE	71	51	91	85	94	113	70	575
RESTAURANTE KOJI								
GRUPOS	0	0	0	0	0	0	0	0
JANTARES HOTEL IN	0	0	0	0	0	0	0	0
JANTARES HOTEL OUT	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE RESTAURANTE	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL RESTAURANTES	71	51	91	85	94	113	70	575
ROOM- SERVICE/ MINIBAR								
TOTAL DE SERVIÇOS	8	19	9	16	19	11	10	92
LOBBY BAR								
TOTAL DE SERVIÇOS	82	114	92	53	71	58	57	527
SKY POOL LOUNGE BAR								
TOTAL DE SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0	0	0
ALLORA BAR								
TOTAL DE SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0	0	0
KOJI BAR								
TOTAL DE SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL BARES	82	114	92	53	71	58	57	527
BANQUETES								
ALMOÇOS	126	126	141	91	28	0	0	512
JANTARES	0	0	0	0	0	0	0	0
COFFEE BREAKS	444	444	423	118	28	0	0	1 457
COCKTAILS DIV	181	0	61	28	13	0	0	283
TOTAL BANQUETES	751	570	625	237	69	0	0	2 252
TOTAL COUVERTS	1 099	971	1 046	614	421	350	294	4 795

RECEITAS:								
FOOD:								
PEQ. ALMOCOS	2 668,59 €	2 673,59 €	2 707,47 €	1 929,52 €	1 890,83 €	1 806,78 €	1 364,04 €	15 040,82 €
RESTAURANTE GARDEN	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESTAURANTE ALLORA	2 323,45 €	1 795,13 €	2 677,84 €	2 676,11 €	3 119,03 €	3 599,12 €	1 818,58 €	18 009,26 €
RESTAURANTE KOJI	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ROOM-SERVICE	238,05 €	446,90 €	196,46 €	411,06 €	155,31 €	192,92 €	158,85 €	1 799,55 €
LOBBY BAR	218,14 €	171,68 €	143,81 €	145,58 €	164,60 €	204,87 €	218,58 €	1 267,26 €
SKY POOL LOUNGE BAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ALLORA BAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
KOJI BAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BANQUETES	13 099,11 €	8 466,37 €	9 459,30 €	5 531,85 €	1 461,94 €	0,00 €	0,00 €	38 018,57 €
TOTAL	18 547,34 €	13 553,67 €	15 184,88 €	10 694,12 €	6 791,71 €	5 803,69 €	3 560,05 €	74 135,46 €
BEVERAGE:								
PEQ. ALMOCOS	203,30 €	205,66 €	207,84 €	144,34 €	142,45 €	132,30 €	91,51 €	1 127,40 €
RESTAURANTE GARDEN	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESTAURANTE ALLORA	592,11 €	564,85 €	898,38 €	1 850,38 €	1 273,81 €	1 116,20 €	662,14 €	6 957,87 €
RESTAURANTE KOJI	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ROOM-SERVICE	8,13 €	30,95 €	10,62 €	17,51 €	63,08 €	17,07 €	4,07 €	151,43 €
LOBBY BAR	887,12 €	1 298,69 €	1 563,47 €	919,94 €	1 234,99 €	808,73 €	752,09 €	7 465,03 €
SKY POOL LOUNGE BAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ALLORA BAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
KOJI BAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BANQUETES	5 100,81 €	1 574,80 €	1 965,85 €	887,80 €	273,17 €	0,00 €	0,00 €	9 802,43 €
TOTAL	6 791,47 €	3 674,95 €	4 646,16 €	3 819,97 €	2 987,50 €	2 074,30 €	1 509,81 €	25 504,16 €
TOT. RECEITAS F & B	25 338,81 €	17 228,62 €	19 831,04 €	14 514,09 €	9 779,21 €	7 877,99 €	5 069,86 €	99 639,62 €

AVG Couvert								
FOOD:								
PEQ. ALMOCOS	14,27 €	12,32 €	11,82 €	8,65 €	11,25 €	10,75 €	8,69 €	11,15 €
RESTAURANTE GARDEN	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RESTAURANTE ALLORA	32,72 €	35,20 €	29,43 €	31,48 €	33,18 €	31,85 €	25,98 €	31,32 €
RESTAURANTE KOJI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ROOM-SERVICE	29,76 €	23,52 €	21,83 €	25,69 €	8,17 €	17,54 €	15,89 €	19,56 €
LOBBY BAR	2,66 €	1,51 €	1,56 €	2,75 €	2,32 €	3,53 €	3,83 €	2,40 €
SKY POOL LOUNGE BAR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ALLORA BAR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
KOJI BAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BANQUETES	17,44 €	14,85 €	15,13 €	23,34 €	21,19 €	#DIV/0!	#DIV/0!	16,88 €
AVG TOTAL FOOD	16,88 €	13,96 €	14,52 €	17,42 €	16,13 €	16,58 €	12,11 €	15,46 €
BEVERAGE:								
PEQ. ALMOCOS	1,09 €	0,95 €	0,91 €	0,65 €	0,85 €	0,79 €	0,58 €	0,84 €
RESTAURANTE GARDEN	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RESTAURANTE ALLORA	8,34 €	11,08 €	9,87 €	21,77 €	13,55 €	9,88 €	9,46 €	12,10 €
RESTAURANTE KOJI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ROOM-SERVICE	1,02 €	1,63 €	1,18 €	1,09 €	3,32 €	1,55 €	0,41 €	1,65 €
LOBBY BAR	10,82 €	11,39 €	16,99 €	17,36 €	17,39 €	13,94 €	13,19 €	14,17 €
SKY POOL LOUNGE BAR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ALLORA BAR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
KOJI BAR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
BANQUETES	6,79 €	2,76 €	3,15 €	3,75 €	3,96 €	#DIV/0!	#DIV/0!	4,35 €
AVG TOTAL BEVERAGE	6,18 €	3,78 €	4,44 €	6,22 €	7,10 €	5,93 €	5,14 €	5,32 €
PEQ. ALMOCOS	15,36 €	13,27 €	12,73 €	9,30 €	12,10 €	11,54 €	9,27 €	11,99 €
RESTAURANTE GARDEN	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RESTAURANTE ALLORA	41,06 €	46,27 €	39,30 €	53,25 €	46,73 €	41,73 €	35,44 €	43,42 €
RESTAURANTE KOJI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ROOM-SERVICE	30,77 €	25,15 €	23,01 €	26,79 €	11,49 €	19,09 €	16,29 €	21,21 €
LOBBY BAR	13,48 €	12,90 €	18,56 €	20,10 €	19,71 €	17,48 €	17,03 €	16,57 €
SKY POOL LOUNGE BAR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ALLORA BAR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
KOJI BAR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
BANQUETES	24,23 €	17,62 €	18,28 €	27,09 €	25,15 €	#DIV/0!	#DIV/0!	21,23 €
AVG TOTAL F & B	23,06 €	17,74 €	18,96 €	23,64 €	23,23 €	22,51 €	17,24 €	20,78 €

Fonte: Hotel EPIC SANA Marquês

- **Previsão versus realizado da alocação do staff**

O procedimento 28, tal como designado internamente, consiste num processo realizado pelo hotel que se divide entre uma previsão e a realização da alocação do *staff*.

A previsão do procedimento 28 é feita até quarta ou quinta feira da semana anterior onde organiza todo o *staff* de cozinha e dos restaurantes, dividindo os mesmos de acordo com as suas funções, como se verifica na Tabela 3. Foi realizado semanalmente, da minha autoria, e inclui tanto a previsão de acordo com o horário já definido do *staff* do hotel, como dos colaboradores extra, numa folha já previamente aprovada pelo diretor de F&B.

O procedimento realizado efetiva apenas os extras e as suas horas de trabalho correspondentes, bem como o valor a pagar por hora de acordo com os respetivos cargos. É preenchido no final de cada semana, de forma a verificar os horários de entrada e de saída dos colaboradores nas folhas preenchidas e recolhidas no segurança do hotel, visando validar as horas de trabalho concretizadas, para as remunerar em concordância.

Tabela 3. Procedimento 28: semana 4 de 2022

TEMPORARY STAFF																							
Semana n.º 04/2022	2ª FEIRA			3ª FEIRA			4ª FEIRA			5ª FEIRA			6ª FEIRA			SABADO			DOMINGO			Total	
	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Nº Horas	Custo Total
F&B	24-Jan			25-Jan			26-Jan			27-Jan			28-Jan			29-Jan			30-Jan				
Empregado de Mesa 1ª	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0,00 €
Empregado de Mesa 2ª	2	0	0	3	1	8	3	1	8	1	1	8	2	1	8	3	1	8	3	0	0	40	298,00 €
Cozinheiro 1ª	3	0	0	4	0	0	3	0	0	3	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0,00 €
Cozinheiro 2ª	1	0	0	2	0	0	2	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0,00 €
Cozinheiro 3ª / Cafeteiro	3	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	6	0	0	6	0	0	4	0	0	0	0,00 €
Copeiro	1	2	16	1	1	8	2	1	8	2	2	16	2	2	16	1	3	24	0	3	24	112	772,80 €
Alojamento																							
Empregada de Andares																						0	0,00 €
Empregada de Limpezas																						0	0,00 €
Bagageiro																						0	0,00 €
Total F&B	11	2	16	15	2	16	15	2	16	14	3	24	16	3	24	16	4	32	11	3	24	152	1 070,80 €
Total Alojamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 €

Fonte: Hotel EPIC SANA Marquês

- **Mapa de Gestão**

Um dos projetos do estágio consistiu no desenvolvimento de um mapa de gestão que permitisse fundir o relatório de *couverts* com o procedimento 28. Este mapa tinha também uma versão de previsão e outra realizada. No relatório de previsão foi realizado semanalmente o *forecast* da

alocação do *staff* bem como dos colaboradores extra, tal e qual como no procedimento 28. Nas semanas anteriores era sempre feita também uma previsão do número de clientes no pequeno almoço, restaurante The Garden (almoço e jantar), Allora (almoço e jantar), Lobby Bar, serviço de quartos, *coffee breaks* e banquetes. Juntamente com o relatório de *couverts*, também este mapa foi diariamente preenchido consoante os extras e as respetivas horas trabalhadas, o valor efetivo de *couverts* nas secções anteriormente referidas e a sua respetiva receita.

Com a receita total, o mapa permitia compreender qual a receita por *couverts* diária, os custos diretos associados, os custos fixos e o custo total de extras, o que permitia calcular o GOP (*Gross Operating Profit*) semanal bem como o diário, e assim verificar se estava, ou não, em concordância com o *forecast* realizado na semana anterior.

Este mapa, representado no Anexo 1, permitiu assim perceber onde se poderia melhorar a gestão e controlo de custos de modo a otimizar o GOP.

- **Colaboradores extra**

No dia 20 de cada mês, a unidade entrega um documento com os respetivos colaboradores extra do mês, as suas horas trabalhadas e as horas noturnas, que valem mais 50%. Este documento foi preenchido semanalmente, sendo atualizado juntamente com o procedimento 28 realizado, sendo que apenas o documento dos colaboradores extra é entregue à empresa externa, sendo a Algartempo a mais requisitada.

Todas as semanas era da minha responsabilidade a submissão para aprovação do mapa dos colaboradores extra de cada secção ao Diretor de F&B. Uma vez aprovado é entregue ao segurança do hotel, onde depois são recolhidas as assinaturas e registada a hora de entrada e saída de cada colaborador. Posteriormente, foi da minha responsabilidade registar as horas trabalhadas de forma a preencher os documentos já referidos em concordância (Colaboradores extra e procedimento 28).

- **Economato**

Em duas semanas distintas do período de estágio, uma em fevereiro e outra em março, o principal foco passou pelo conhecimento do funcionamento do economato, desde a chegada dos fornecedores, ao armazenamento físico dos produtos nas devidas secções e aos seus registos em sistema.

Cada responsável do centro analítico do hotel faz uma requisição dos produtos em falta, que é posteriormente entregue ao responsável de compras do economato. Sempre que uma secção carece de um determinado produto, deverá efetuar uma requisição ao economato. As requisições são efetuadas informaticamente na aplicação PHC (sistema de contabilidade da unidade) e destinam-se a transferir mercadoria do economato para as secções. É proibida a saída de qualquer artigo do economato sem a respetiva requisição e consequente transferência, para que o *stock* esteja sempre correto nas secções.

As quantidades das requisições devem sempre ter por base os consumos reais evidenciados pelo HOST, ou seja, os artigos requisitados devem fazer parte integrante de uma ficha técnica. Quando a quantidade requisitada for superior aos consumos, deverá o economato questionar a secção sobre a racionalidade do pedido.

Para facilitar a realização das requisições, os centros analíticos devem recorrer à elaboração de minutas internas, que são documentos previamente preenchidos com os artigos, onde apenas é necessário alterar as quantidades necessárias no momento da requisição. Caso o artigo e centro analítico tenha os níveis de *stock* introduzidos em PHC, o sistema irá sugerir as quantidades a requisitar.

A requisição de comidas e bebidas pode ser efetuada na mesma requisição e a requisição de artigos de outras famílias que não F&B terá que ser efetuada noutra à parte.

A requisição é sempre validada pelo chefe de secção e, após verificação e validação pelo economato, dar-se-á a transferência do economato para a secção, passando a mercadoria a fazer parte do *stock* da secção. Após aprovação, significa que valida a necessidade da respetiva secção e a requisição está em condições de ser satisfeita.

No caso em que o economato receba uma requisição e os produtos não existam sem *stock*, inicia-se um processo de compra. Sempre que no processo de compra o economato verifique o aumento significativo de um determinado artigo, deverá junto da secção encontrar alternativas à compra previamente solicitada, para que não exista acréscimo de custos.

Os fornecedores a utilizar devem estar preferencialmente pré referenciados e os respetivos artigos negociados em preço. A consequente introdução de novos fornecedores deverá ser sempre justificada pela operação ao RDGO (Representante da Direção Geral de Operações). As compras de artigos específicos e de elevada valorização, tais como compras de artigos PME's (Pequenos Materiais de Exploração) e Imobilizado, deverão ser validados pelo Diretor da Unidade.

Compras

Cada ordem de compra realizada carece de uma aprovação, que varia consoante o centro analítico em questão. O Epic SANA Marquês divide-se em seis centros analíticos no departamento de F&B: Cozinha Allora, Bar Allora, Cozinha Principal, Pastelaria, *Room Service* e Refeitório. De notar que o refeitório do *staff* é apenas declarado como custo, uma vez que não gera receita.

Mediante aprovação, é concretizada uma ordem de compra dos produtos requisitados aos fornecedores correspondentes através do sistema PHC, que permite que os e-mails sejam enviados automaticamente a todos os fornecedores.

Todas as compras são recebidas por um elemento da equipa do economato. Na parte operacional, acompanhada durante a manhã, ocorre a receção de todos os produtos encomendados. Existem duas folhas de controlo, uma das requisições e outra da ordem de compra. Cada fornecedor tem na fatura o número da ordem de compra para que seja logo possível confirmar se todos os produtos foram entregues em conformidade. Assim que chegam os produtos, os responsáveis verificam todas as unidades e o respetivo peso de forma a registar em *stock* as quantidades exatas que entram tanto em sistema, como em stock físico para que as contagens batam certo. Todas as faturas devem ser carimbadas e assinadas pelo recetor, de forma a confirmar a data de validade, peso, embalagem e temperatura. A mercadoria deverá

chegar à unidade acompanhada de fatura, que deverá ser carimbada com o carimbo em uso e autenticado na organização.

Sempre que uma fatura é carimbada, é entregue aos responsáveis que, posteriormente, fazem o seu lançamento para a aplicação PHC no i-Portal, de forma a entrarem na contabilidade do grupo. O envio para a Sede acontece apenas mediante revisão do DGO (Diretor Geral de Operações), para que o *stock* esteja sempre atualizado e correto. Caso os fornecedores efetuem a entrega de mercadoria com uma guia de remessa, dever-se-á manter todo o processo referido anteriormente à exceção da inserção no i-Portal.

Uma vez confirmada, é conferido o destino dos produtos conforme as requisições, para que os produtos sejam devidamente separados para as suas secções. Assim que são separados, os produtos são dados como aviados em sistema, para que o responsável do economato faça a transferência de *stock* do economato para o centro analítico correspondente. De forma a que as contagens físicas batam certo com o sistema, é importante que os responsáveis das secções levem os produtos para o seu armazém assim que os mesmos cheguem.

No processo de verificação e receção da mercadoria, caso se detete alguma inconformidade, deverá ser escrito na guia de entrega do fornecedor e na fatura a expressão “NÃO PAGAR”, com a respetiva justificação. Assim, deverá ser lançada em PHC uma devolução ao fornecedor (dossier interno) com as inconformidades encontradas, regularizando desta forma o *stock*, e ficando-se a aguardar a respetiva nota de crédito do fornecedor para fechar o processo.

Cada prato ou produto vendido é registado no sistema e o seu consumo é dado pelas fichas técnicas que compõem os mesmos. Ou seja, cada venda regista o consumo de cada componente desse mesmo prato, seja manteiga ou mesmo especiarias. Para que os posteriores inventários batam certo, é crucial que, em primeiro lugar, as fichas técnicas estejam devidamente definidas.

Além de registar as vendas, o sistema PHC regista também todos os consumos internos, que são consumos sem receita atribuída, e as quebras que correspondem a produtos desperdiçados que não geram também qualquer receita.

O chefe de compras tem também a responsabilidade de alocar os custos de comida e os de bebida, por exemplo, se algumas frutas são compradas a fim de fazer sumos ou outras bebidas,

devem ser registadas como bebidas e não comidas, para que os rácios de *food* e de *beverage cost* estejam em concordância.

Quebras

As quebras podem ter tratamentos distintos, consoante a situação que originou a quebra. Existem quebras de clientes sempre que um determinado artigo foi rejeitado na sala por um cliente. Neste caso, o registo é efetuado em HOST no Consumo Interno como “Quebras Clientes”. As quebras de produção/operacionais acontecem sempre que no processo de produção houve perda de mercadoria por estrago e/ou desperdício. Aqui, o registo é efetuado em PHC.

Consumos

Os consumos são registados diariamente no sistema PHC com base nas fichas técnicas dos artigos de venda do sistema HOST após validação do *Night Auditor*. A validação dos consumos no PHC deverá ser efetuada pelo economato em conjunto com o diretor de F&B, por confrontação com o relatório 30 e 99 do HOST (Vendas e Custos por Artigo, respetivamente) e numa base diária. Esta validação vai retirar a mercadoria dos centros de produção (ex: cozinha) e, alocá-la ao respetivo centro de receita.

Para que este processo tenha sucesso, não poderá haver artigos sem ficha técnica atribuída corretamente bem como as transferências devem ser realizadas ao dia. O rigoroso preenchimento das fichas técnicas é da responsabilidade do Diretor de F&B da unidade e nenhum artigo pode ser criado sem a respetiva ficha técnica.

- **Inventários**

Mensalmente são feitos dois inventários de comidas e dois inventários de bebidas. Estes são realizados pelos responsáveis dos departamentos e cruciais no controlo dos custos.

A realização dos inventários é responsabilidade da operação, com a supervisão da equipa do economato / RDGO. Para a contagem do inventário, será extraída uma listagem do PHC com

as existências, que permitirá a quem efetua a supervisão do inventário verificar as existências com um elemento da operação. Apenas são alvos de contagem os Economatos Centrais, Secções de Produção (Cozinha e Pastelaria), Pontos de Venda (à exceção do Mini Bar) e SPA's. No caso específico do Mini Bar, o mesmo não será alvo de contagem e todos os artigos que forem transferidos para este armazém, vão diretamente a custo aquando dos lançamentos dos Inventários de Final de Mês.

Os artigos das famílias não referenciadas (Material de Escritório, Material de Higiene e Limpeza, Manutenção, etc.) vão diretamente a custo e não são alvo de contagem.

Quando efetuado, são entregues aos responsáveis do economato, que verificam se o *stock* físico se encontra em concordância com o *stock* em sistema. Quando existem “faltas”, significa que há produtos fisicamente em falta face ao sistema. Isto pode acontecer porque algum produto foi aviado em sistema para o centro analítico, mas que não foi enviado efetivamente para o armazém da secção. Estas faltas podem muitas vezes ser um erro de contagem, o que se torna muito difícil de controlar no economato e, assim sendo, se não houver forma de solucionar o problema essa mesma falta será dada como custo.

Quando há “excessos”, significa que há mais produtos fisicamente do que o suposto, ou do que está registado. Os excessos são maioritariamente derivados a erros de contagem e acabam por gerar proveitos. No entanto, se não for possível detetar o problema, o custo será calculado pelas faltas, retirando os proveitos gerados pelos excessos.

Após realização dos inventários, são sempre detetadas algumas falhas e excessos que, são muitas vezes resolvidos, mas também muito difíceis de detetar.

- ***Hostess***

O estágio passou igualmente por alguns dias na receção do pequeno almoço, registando a entrada de cada hóspede consoante o número de quarto respetivo e acompanhando os mesmos à sua mesa.

O registo de entradas de cada cliente é dado no HOST, de forma a verificar o número de pequenos almoços totais diários, bem como, registar todos os consumos não incluídos, a título de exemplo os consumos internos, reservas de *Room Only* ou passantes.

Neste sistema são também registados todos os pedidos de pratos que não estejam no *buffet* (como por exemplo, ovos, tostas, etc.), de forma a sair um *ticket* para a cozinha e se registarem os consumos de forma a dar baixa de *stock* no PHC, para que os inventários posteriormente batam certo.

- **Menu Engineering**

Durante o período de estágio foi da minha responsabilidade realizar também duas engenharias de menus: uma para o restaurante Allora e outra para o Lobby Bar.

A engenharia de menu consiste numa análise da rentabilidade de cada prato, medida através da relação entre o custo de produção com o valor de venda, avaliando assim a margem de lucro. Além disso, avalia a popularidade dos produtos, mediante a proporção de quantidade vendida desse prato face à quantidade total vendida de todos os produtos do restaurante/secção (Ambrosio & Ambrosio, 2005). Assim, através do sistema HOST, retirou-se o relatório 30 – Vendas por Artigo sem Consumo Interno, onde se filtraram apenas os produtos desejados de forma a compará-los, como demonstra a tabela 4. Dessa forma, foi possível determinar uma média da popularidade, bem como da margem de lucro desses produtos, visando determinar quais desses artigos se encontravam acima ou abaixo da média sendo, assim, possível classificá-los.

Segue um exemplo de uma engenharia de menu realizada ao Restaurante Allora, na secção de comidas, onde se salientam os pratos “DOG”, que devem ser retirados do menu, e os pratos “STAR”, que merecem destaque por parte do restaurante.

Tabela 4. Engenharia de menu: produtos com classificação DOG

Descrição	Tax %	Qtd	Popularidade	Margem (%)	Food (%)	Popularidade	Lucro	CLASSE	-T
11005013 Insalata Mista	13,00	95,000	1%	53,38	46,62	BAIXA	BAIXA	DOG	
11005015 Radicchio a la Griglia	13,00	3,000	0%	56,04	43,96	BAIXA	BAIXA	DOG	
11005021 Tartar di Spigola	13,00	122,000	1%	64,38	35,62	BAIXA	BAIXA	DOG	
11005016 Verdurine Saltate	13,00	99,000	1%	56,47	43,53	BAIXA	BAIXA	DOG	
11008012 Extra Trufa Negra	13,00	2,000	0%	63,53	36,47	BAIXA	BAIXA	DOG	
11011013 Sogliola a la Mugnaia	13,00	92,000	1%	61,69	38,31	BAIXA	BAIXA	DOG	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5. Engenharia de menu: produtos com classificação STAR

Descrição	Tax %	Qtd	Popularidade	Margem (%)	Food (%)	Popularidade	Lucro	CLASSE
11012014	Stracotto Guancia de Vitelo	13,00	211,000	2%	83,30	16,70	ALTA	STAR
11005011	Carpaccio di Manzo	13,00	369,333	3%	77,17	22,83	ALTA	STAR
11005022	Uovo fritto	13,00	339,333	3%	77,85	22,15	ALTA	STAR
11008007	Pasta Burrata e Pomodori	13,00	342,000	3%	86,09	13,91	ALTA	STAR
11008003	Tagliatelle al Tarturfo	13,00	884,667	7%	88,70	11,30	ALTA	STAR
11008006	Tortello Ricotta e Spinaci	13,00	363,000	3%	86,88	13,12	ALTA	STAR
11009003	Risotto Fungi Porcini	13,00	461,000	4%	78,64	21,36	ALTA	STAR

Fonte: Elaboração própria

4.8. Análise do *Gross Operating Profit* (GOP)

Nas tabelas abaixo, encontra-se a análise mensal, de fevereiro a abril, do GOP do hotel, com base no mapa de gestão previamente descrito, do qual fui responsável pela sua elaboração. Semanalmente foi realizada, da minha autoria, uma previsão tanto da receita total do departamento de F&B, como dos custos diretos, dos custos com o *staff* e com os colaboradores extra, permitindo assumir uma previsão do que seria o GOP de cada semana. Em cada semana, todos os dados foram diariamente atualizados, permitindo conferir os valores atuais e fazer uma comparação face à previsão já concretizada.

As previsões foram realizadas com base em variados relatórios, que permitiam saber quantos serviços iriam decorrer no hotel, como os pequenos-almoços, os almoços, os *coffee breaks* e a taxa de ocupação (alojamento). A previsão de serviços no *Room Service*, no Lobby Bar e no Restaurante Allora decorriam de uma análise dos resultados das semanas anteriores, de modo a avaliar o que poderia acontecer na semana seguinte.

Nas seguintes tabelas, existe uma avaliação apenas das semanas totais do período de estágio, de fevereiro a abril de 2022, começando apenas na segunda semana de fevereiro, uma vez que o estágio teve início a dia 1 do mesmo mês e a previsão realizada incidia sempre na semana seguinte.

Tabela 6. Análise do GOP: semana 6 de 2022

SEMANA 6 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 29,65	€ 28,80	-3%
TOTAL RECEITA	€ 31 106,00	€ 33 479,17	8%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 8 709,68	€ 10 043,75	15%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 1 314,40	€ 1 295,81	-1%
GOP PREVISÃO SEMANAL	-€ 3 918,08	-€ 2 860,39	27%

Fonte: Elaboração própria

Na semana 6 de 2022, verifica-se um aumento de 8% da receita total prevista, de 2.373,17€, e, uma vez que os custos diretos estão associados a esse aumento, estes também aumentam em 1.334,07€ (15%). Embora este incremento seja percentualmente superior, o valor absoluto do aumento da receita foi superior (2.373,17€ versus 1.334,07€) e essa diferença ajuda a explicar a melhoria global do GOP. Ainda que a receita média por *couvert* tenha sido 0,85€ abaixo do previsto, a unidade conseguiu aumentar as suas vendas. Aqui pode-se concluir ter existido um controlo de custos eficiente, sendo que tanto aumentou a receita como também diminuíram os custos extra face ao previsto, permitindo assim um aumento em 27% do GOP, reduzindo prejuízo previsto em 1.057,69€.

O GOP negativo, mesmo na previsão, deve-se aos custos fixos de 25.000€ e diretos face a uma receita total pouco acima (33.479,17€), devido à fraca ocupação e eventos que se verificaram durante o mês de fevereiro, razão pela qual também os colaboradores extra foram menos necessários.

Tabela 7. Análise do GOP: semana 7 de 2022

SEMANA 7 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 27,86	€ 25,22	-9%
TOTAL RECEITA	€ 41 392,00	€ 49 641,29	20%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 11 589,76	€ 14 892,39	28%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 1 070,80	€ 1 263,68	18%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 3 731,44	€ 8 485,23	127%

Fonte: Elaboração própria

Na semana 7 de 2022, um valor a ter em consideração é o aumento em 20% (8.249,29€) da receita total face a um aumento de apenas 3.302,63€ nos custos diretos, que aumentaram bastante menos em valor absoluto. Também importa mencionar a receita média por *couvert* que, ao invés dos 27,86€ previstos, se encontrou 9% abaixo, sendo 25,22€. Ainda assim, a unidade assume um aumento em 127% no seu GOP, de 4.753,79€.

Outro valor a ter em conta são os 192,88€ a mais dos custos extra, que não aumentando significativamente em valor absoluto, se justificam pelo aumento de serviços nos pequenos-almoços devido ao aumento de ocupação e falta de colaboradores para o serviço durante o fim-de-semana, sendo necessários mais dois colaboradores extra que não estavam previstos.

Assim, o GOP foi potenciado essencialmente pelo grande aumento da receita face a um aumento de custos diretos, em valor absoluto, mais reduzido.

Tabela 8. Análise do GOP: semana 8 de 2022

SEMANA 8 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 26,61	€ 27,82	5%
TOTAL RECEITA	€ 40 433,50	€ 50 924,28	26%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 12 130,05	€ 15 387,21	27%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 1 304,80	€ 2 218,58	70%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 1 998,65	€ 8 318,50	316%

Fonte: Elaboração própria

Na semana 8 de 2022, importa salientar o aumento positivo da receita total em 10.490,78€ face a um aumento de custos diretos de apenas 3.257,16€ (apesar de percentualmente ter aumentado 27%). Este considerável aumento da receita vem permitir um aumento de 6.319,85€ do GOP, assumindo uma variação positiva de 316%.

Um valor a ter em consideração é o aumento em 70% (913,78€) dos custos extra. Isto porque se o GOP e a receita total estiveram muito acima do previsto, o mesmo não se deveu a um controlo de custos eficiente dos colaboradores extra, mas apenas ao aumento da receita. O maior impacto surgiu nos pequenos-almoços devido ao aumento de ocupação e falta de colaboradores para o serviço, sendo necessários colaboradores extra que não estavam previstos. Verificou-se também o aumento de um colaborador temporário no Restaurante Allora, devido também a um aumento de serviços que não tinham sido previstos na semana anterior.

Este tipo de análise demonstra muito bem que uma operação só se pode tornar mais eficiente se souber adaptar-se a cada momento. O aumento de custos extra permite aumentos muito significativos na receita ao permitir uma resposta plena e adequada às necessidades de cada momento e, como tal, esse aumento de custos fica plenamente justificado e é absorvido pela receita gerada.

Tabela 9. Análise do GOP: semana 9 de 2022

SEMANA 9 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 27,37	€ 25,59	-7%
TOTAL RECEITA	€ 38 225,00	€ 37 863,94	-1%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 11 467,50	€ 11 922,45	4%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 1 384,64	€ 1 493,30	8%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 372,86	-€ 551,81	-248%

Fonte: Elaboração própria

Na primeira semana de março de 2022, o GOP foi muito mais baixo do que esperado, em 248% (924,37€), tendo inclusive sido negativo, devido a uma previsão equivocada dos *couverts* tanto para o pequeno almoço como para o Lobby Bar, traduzindo-se numa receita inferior ao estimado (-1%). Assim, o principal impacto esteve na previsão e não tanto do aumento em custos extra, que teve uma pequena expressão de 109,25€, aumentando 8%.

De mencionar que, enquanto que a receita diminuiu 361,06€, os custos diretos aumentaram 454,95€ demonstrando, nesta semana, uma ineficiência de controlo de custos, levando a um GOP negativo, o que significa que, nesta semana, o total de custos se sobrepôs ao total da receita.

Tabela 10. Análise do GOP: semana 10 de 2022

SEMANA 10 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 28,19	€ 26,90	-5%
TOTAL RECEITA	€ 37 470,00	€ 42 561,03	14%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 11 241,00	€ 13 456,54	20%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 1 399,67	€ 1 704,05	22%
GOP PREVISÃO SEMANAL	-€ 170,67	€ 2 400,44	1506%

Fonte: Elaboração própria

Na semana 10 de 2022, existe um aumento considerável do GOP, em 1506% (2.571,11€), motivado principalmente pelo aumento da receita em 14% (5.091,03€). Os custos diretos assumiram um aumento de 2.215,54€, tendo aumento apenas cerca de metade da receita total, em valor absoluto, o que, de novo, reforça a importância central do investimento e da alocação dos recursos humanos necessários como forma de melhorar o serviço prestado e gerar mais receita.

Também os custos com colaboradores extra aumentaram em 22% mas, no entanto, esses 22% (304,38€) representaram um menor impacto na receita bruta. Esse aumento deveu-se ao aumento de pequenos-almoços no fim-de-semana, bem como à existência de 3 eventos em banquetes que não tinham sido previstos na semana anterior.

Assim, o aumento da receita foi o maior fator para o aumento de GOP, bem como o menor aumento dos custos diretos face ao aumento da receita total.

Tabela 11. Análise do GOP: semana 11 de 2022

SEMANA 11 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 22,63	€ 20,82	-8%
TOTAL RECEITA	€ 81 292,70	€ 99 664,02	23%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 24 387,81	€ 28 708,75	18%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 5 276,73	€ 5 708,93	8%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 26 628,16	€ 40 246,34	51%

Fonte: Elaboração própria

Na semana 11 de 2022, o aumento do GOP em 51%, estando 13.618,18€ acima do previsto, deve-se maioritariamente ao aumento da receita total em 18.371,32€ que assumiu uma variação positiva muito acima do aumento dos custos (23% e 18%, respetivamente), que apenas aumentaram 4.320,94€. De salientar que, apesar do valor inferior na receita média por *couvert*, com uma variação negativa de 8% (de 22,63€ para 20,82€), tanto a receita como o GOP aumentaram, tendo apenas diminuído devido ao aumento de clientes e não ao decréscimo da receita, tendo impacto na produtividade.

O aumento nos custos extra deveu-se maioritariamente ao aumento inesperado de serviços em banquetes justificando assim, também, o aumento necessário em 8% (432,20€) de colaboradores temporários de forma a dar vazão ao serviço.

Tabela 12. Análise do GOP: semana 12 de 2022

SEMANA 12 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 23,87	€ 27,06	13%
TOTAL RECEITA	€ 56 069,04	€ 73 526,52	31%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 16 820,71	€ 22 009,89	31%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 5 461,34	€ 6 154,43	13%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 8 786,99	€ 20 362,21	132%

Fonte: Elaboração própria

Na semana 12 de 2022, é interessante salientar o aumento da receita e dos seus custos diretos proporcionalmente igual, em 31%. No entanto, enquanto que a receita total aumentou 17.457,48€ face à sua previsão, os custos diretos aumentaram apenas 5.189,18€. Aqui também a receita média por *couvert* teve um aumento em 13% face ao valor previsto, sendo que não só aumentou a receita como também o número de serviços, mas que a receita aumentou mais que proporcionalmente ao número de clientes.

Nesse sentido, o GOP encontrou-se 11.575,22€ acima da sua previsão, devido não só ao aumento da receita como a um controlo de custos eficiente.

Tabela 13. Análise do GOP: semana 13 de 2022

SEMANA 13 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 23,87	€ 27,06	13%
TOTAL RECEITA	€ 53 436,77	€ 72 308,40	35%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 16 031,03	€ 22 133,54	38%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 5 254,35	€ 6 058,23	15%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 7 151,39	€ 19 116,63	167%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à semana 13 de 2022, o considerável aumento do GOP em 167% (11.965,24€) deveu-se principalmente ao aumento da receita em 35% (18.871,63€), aumento este que foi bastante mais significativo que os 6.102,51€ acima do previsto em custos diretos.

O aumento tanto da receita total como em colaboradores extra (803,88€) deveu-se ao acréscimo de ocupação inesperada no hotel, que levou a uma subida do número de serviços nos pequenos-almoços e, por isso, à consequente necessidade de colaboradores extra acima dos inicialmente definidos. Também um ligeiro aumento de serviços nos banquetes criou a necessidade de mais colaboradores extra, o que justifica estes 15% acima.

No entanto, uma vez que a receita total aumentou mais significativamente que os custos diretos e custos extra, verifica-se assim um acréscimo no GOP, de 7.151,39€ para 19.116,63€.

Tabela 14. Análise do GOP: semana 14 de 2022

SEMANA 14 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 22,69	€ 25,21	11%
TOTAL RECEITA	€ 85 742,31	€ 120 409,46	40%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 25 722,69	€ 35 202,65	37%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 9 676,26	€ 11 387,10	18%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 25 343,36	€ 48 819,71	93%

Fonte: Elaboração própria

Na 14ª semana de 2022, os resultados assemelham-se à semana anterior, na medida em que o valor com maior relevância foi o aumento da receita total em 34.667,15€ face ao previsto enquanto que os custos diretos aumentaram em 9.479,96€, muito menos que a receita. Este aumento da receita vem permitir uma variação de 93% no valor atual face ao previsto do GOP, estando 23.476,35€ acima.

O aumento em 18% de custos extra acompanhou o aumento da ocupação e serviços em banquetes que, mais uma vez, justificou o pedido de mais colaboradores temporários para os

banquetes e o pequeno almoço. Este acréscimo de serviços levou a um aumento da receita em 40%, valor bastante mais relevante e, mais uma vez, o maior potenciador do aumento do GOP.

Tabela 15. Análise do GOP: semana 15 de 2022

SEMANA 15 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 21,00	€ 20,00	-5%
TOTAL RECEITA	€ 58 875,50	€ 81 456,37	38%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 17 662,65	€ 25 105,95	42%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 7 608,70	€ 8 790,39	16%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 8 604,15	€ 22 560,03	162%

Fonte: Elaboração própria

Na semana 15 de 2022, as conclusões serão as mesmas que as duas semanas anteriores. De salientar apenas que a variação negativa de 5% de receita média por pessoa, passando de 21€ para 20€, não é justificada pela redução da receita, sendo que esta aumentou em 38% (22.580,87€), mas sim pelo elevado número de clientes, obrigando à contratação adicional de colaboradores extra.

Tabela 16. Análise do GOP: semana 16 de 2022

SEMANA 16 DE 2022	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %
RECEITA MÉDIA COUVERT	€ 21,67	€ 19,44	-10%
TOTAL RECEITA	€ 77 043,32	€ 92 157,47	20%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 23 113,00	€ 26 100,48	13%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 25 000,00	€ 25 000,00	0%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 7 816,60	€ 10 810,45	38%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 21 113,73	€ 30 246,54	43%

Fonte: Elaboração própria

Na última semana de estágio, semana 16 de 2022, é possível verificar um aumento do GOP em 43% (9.132,81€), potenciado pela receita total de 92.157,47€, valor 15.114,15€ acima da previsão. Os custos diretos aumentaram apenas 2.987,48€, tendo variado 13%. Mais uma vez, o aumento do GOP deve-se principalmente ao grande aumento da receita face aos seus custos, demonstrando um controlo eficiente.

O custo de colaboradores extra ficou 2.993,85€ acima do previsto, sendo o valor com mais representatividade de todas as semanas avaliadas, dentro dos custos extra. De notar que se verificou um ligeiro aumento de serviços face ao previsto, mas que não justificaram integralmente o número acima de colaboradores extra. Nesse sentido, ainda que a receita tenha ficado acima dos custos, a receita média por *couvert* ficou um pouco abaixo do previsto, sendo o valor mais baixo de todas as semanas avaliadas (19,44€), o que permite concluir que a receita média por cliente mais reduzida se deve não só a um ligeiro aumento dos serviços, como mencionado, mas também a um menor desempenho da unidade ou pela tipologia de clientes mais sensíveis aos preços praticados.

4.8.1. Análise de resultados

A tabela 17 consiste num resumo das semanas em estudo, somando o total da receita, os respetivos custos e o GOP. O peso relativo tanto na previsão como nos valores atuais consiste no peso de cada um dos custos e do GOP face à receita total.

Tabela 17. Análise do GOP: somatório total das semanas

	PREVISÃO	ATUAL	VARIAÇÃO %	PESO RELATIVO % (Previsão)	PESO RELATIVO % (Atual)
TOTAL RECEITA	€ 626 309,80	€ 780 129,45	25%	100%	100%
TOTAL CUSTOS DIRETOS	€ 186 442,98	€ 231 662,45	24%	30%	30%
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	€ 275 000,00	€ 275 000,00	0%	44%	35%
TOTAL CUSTOS EXTRA	€ 47 383,68	€ 56 439,44	19%	8%	7%
GOP PREVISÃO SEMANAL	€ 117 483,15	€ 217 027,56	85%	19%	28%

Fonte: Elaboração própria

Entre os meses em análise, verifica-se uma evolução bastante positiva, tanto em termos comparativos da previsão *versus* atual como os valores atuais ao longo das semanas estudadas.

É notório, ao longo de todas as semanas, que o maior impacto para o crescimento contínuo do GOP derivou da receita total, potenciada quase sempre pelo aumento da procura. Em valores absolutos, a receita assumiu sempre o maior aumento, com uma variação positiva de 25% face à previsão (153.819,65€, em valores absolutos), impactando diretamente no aumento do GOP.

À exceção da 9ª semana de 2022, a receita esteve sempre acima do seu *forecast* e, foi também aumentando desde a 6ª semana até à 16ª, sendo 33.479,17€ e 92.157,47€, respetivamente.

Os custos diretos que, como o nome indica, estão diretamente associados ao aumento ou redução da receita total, acompanham a evolução da mesma. Assim, com este aumento ao longo das semanas em estudo, também os custos diretos cresceram mas, no entanto, não tanto como a receita. Ou seja, em termos absolutos, a receita aumentou quase sempre mais que os custos a ela associados, permitindo assumir um controlo de custos eficiente. Mais uma vez, a exceção encontra-se na 9ª semana de 2022, que apresentou resultados negativos, isto porque tanto a receita como o GOP ficaram abaixo do previsto (salientando que o GOP foi negativo) e que, os custos diretos não acompanharam a evolução da receita total, sendo que aumentaram quando esta decresceu, o que demonstra ineficiência no controlo de custos, apenas nesta semana.

Quanto ao peso relativo, os custos fixos com o pessoal assumem o maior valor (35%). No entanto, esse resultado encontra-se abaixo da previsão (45%), mais uma vez derivado do aumento da receita, que permitiu diluir o seu efeito. Os custos diretos mantiveram o seu rácio limite de 30% e o peso relativo dos custos extra face à receita reduziu de 8 para 7% (previsão *versus* atual).

O GOP não só cresceu exponencialmente em termos percentuais (85%) como em valores absolutos (99.544,41€) face ao *forecast*. Nesse sentido também o rácio foi bastante acima do previsto (28% ao invés de 19%).

De fevereiro a abril, a ocupação tendeu a aumentar, começando com uma média de 13-15% no início de fevereiro, atingindo uma média de 60-70% em abril. Nesse sentido, o ligeiro aumento

dos colaboradores extra foi justificado pelo aumento dos serviços derivados tanto da ocupação como com o aumento dos eventos, devido ao alívio das regras do COVID-19. Por isso, o seu impacto foi pouco significativo no resultado do GOP, tendo pouca expressão em valor absoluto. Este aumento da ocupação não só justificou a necessidade de colaboradores extra, como foi a maior causa no aumento tão significativo da receita, como referido acima.

4.9. Análise do rácio de *F&B Cost*

Nesta fase serão avaliados os rácios de custo de F&B dos diversos pontos de venda da unidade, a cafetaria, que corresponde aos pequenos almoços servidos no restaurante The Garden, o restaurante Allora, o Lobby Bar, o *Sky Pool Lounge*, os banquetes, o *room service* e o rácio do custo total. Os custos ótimos são definidos pela direção do hotel. O rácio de custo é dado pela percentagem do custo dos bens face ao preço de venda dos mesmos, de acordo com a *AccountingTools.com*. Os rácios são calculados sem contabilizar o consumo interno (CI), uma vez que este não gera receita.

Tabela 18. Análise do rácio de F&B *cost*: fevereiro de 2022

Fevereiro 2022 Moeda €					
Secções / Pontos de Venda	% Total F&B Cost s/ CI Mês Anterior	% F&B Cost s/ CI	% Total F&B Cost s/CI	% Total F&B Cost Ótimo	Variação (p.p.)
Cafetaria Comidas	36,23%	28,91%	29,95%	38%	-8,05%
Cafetaria Bebidas	48,35%	44,11%			
Restaurante Allora Comidas	46,62%	39,09%	37,35%	32%	5,35%
Restaurante Allora Bebidas	25,52%	32,50%			
Bar Lobby Comidas	13,52%	11,50%	15,65%	25%	-9,35%
Bar Lobby Bebidas	16,32%	18,37%			
Banquetes Comidas	17,65%	-0,13%	0,59%	25%	-24,41%
Banquetes Bebidas	3,50%	2,84%			
Room-Service Comidas	21,14%	9,44%	12,30%	22%	-9,70%
Room-Service Bebidas	8,60%	28,30%			
TOTAL F&B Cost Comidas		30,40%	29,67%	30%	-0,33%
TOTAL F&B Cost Bebidas		27,56%			

Fonte: Elaboração própria

Os resultados de fevereiro são bastante positivos, na medida em que a percentagem de custo face ao valor de venda se encontra abaixo do valor ótimo em todos os pontos de venda à exceção do restaurante Allora. De salientar que o valor extremamente reduzido do setor dos banquetes não será real, uma vez que, sendo criados menus específicos para cada evento, existe

um valor de venda para o cliente, mas não uma ficha técnica correspondente que permita definir os custos de forma exata.

O rácio do restaurante Allora encontra-se 5,35 pontos percentuais (p.p.) acima do ótimo (32%), o que pode ser justificado por ser o setor mais recente da unidade, tendo inaugurado a 9 de Dezembro de 2021, o que ainda não permitiu ajustar valores tanto de venda como de custo, acertados com os fornecedores.

Tabela 19. Análise do rácio de F&B *cost*: março de 2022

Março 2022 Moeda €					
Secções / Pontos de Venda	% Total F&B Cost s/ CI Mês Anterior	% F&B Cost s/ CI	% Total F&B Cost s/CI	% Total F&B Cost Ótimo	Variação (p.p.)
Cafetaria Comidas	32,21%	33,37%	33,87%	38%	-4,13%
Cafetaria Bebidas	44,11%	40,88%			
Restaurante Allora Comidas	39,69%	39,74%	37,05%	32%	5,05%
Restaurante Allora Bebidas	32,50%	29,85%			
Bar Lobby Comidas	20,09%	18,59%	18,58%	25%	-6,42%
Bar Lobby Bebidas	18,37%	18,58%			
Banquetes Comidas	18,39%	19,99%	16,67%	25%	-8,33%
Banquetes Bebidas	2,84%	50,60%			
Room-Service Comidas	20,61%	14,06%	17,79%	22%	-4,21%
Room-Service Bebidas	28,30%	36,69%			
TOTAL F&B Cost Comidas		30,90%	29,01%	30%	-0,99%
TOTAL F&B Cost Bebidas		23,94%			

Fonte: Elaboração própria

Os resultados de março são bastante semelhantes aos de fevereiro, com uma melhoria de 0,66 p.p. no rácio total, sendo que o restaurante Allora continuou acima do rácio ótimo, mas, no entanto, conseguiu decrescer ligeiramente o seu rácio de 37,35% para 37,05%. O seu rácio diminuiu sobretudo à redução do rácio das bebidas, que passou de 32,5% em fevereiro para 29,85% em março, com uma melhoria de 2,65 p.p.

O rácio total do hotel encontra-se abaixo do ótimo e decresceu ainda mais no mês de março, de 29,67% (fevereiro) para 29,01%.

Tabela 20. Análise do rácio de F&B *cost*: abril de 2022

Abril 2022 Moeda €					
Secções / Pontos de Venda	% Total F&B Cost s/ CI Mês Anterior	% F&B Cost s/ CI	% Total F&B Cost s/CI	% Total F&B Cost Ótimo	Variação (p.p.)
Cafetaria Comidas	33,37%	31,17%	30,83%	38%	-7,17%
Cafetaria Bebidas	40,88%	26,26%			
Restaurante Allora Comidas	39,74%	41,65%	39,14%	32%	7,14%
Restaurante Allora Bebidas	29,85%	32,37%			
Bar Lobby Comidas	18,59%	20,76%	18,68%	25%	-6,32%
Bar Lobby Bebidas	18,58%	17,90%			
Bar Sky Pool Lounge Comidas	0,00%	23,21%	19,27%	25%	-5,73%
Bar Sky Pool Lounge Bebidas	0,00%	18,22%			
Banquetes Comidas	19,99%	24,82%	21,29%	25%	-3,71%
Banquetes Bebidas	5,06%	83,00%			
Room-Service Comidas	14,06%	20,94%	35,15%	22%	13,15%
Room-Service Bebidas	36,69%	103,14%			
TOTAL F&B Cost Comidas		31,96%	29,78%	30%	-0,22%
TOTAL F&B Cost Bebidas		24,12%			

Fonte: Elaboração própria

Em abril de 2022, verifica-se um aumento de 0,77 p.p. face ao rácio total de F&B de março, passando de 29,01% para 29,78%. No entanto, o valor continua 0,22 p.p. abaixo do ótimo.

Este aumento pode ser justificado pelo consequente aumento de 2,09 p.p. do rácio de custo do restaurante Allora que, ao longo dos três meses em análise, se mantém sempre acima do custo ótimo de 32%, isto porque o rácio de custo das bebidas aumentou de 29,85% para 32,37% e o das comidas de 39,74% para 41,65%. Este acréscimo pode ser justificado pela introdução de novos pratos no menu, que poderão ser menos lucrativos ou, pelo ajuste a ser feito das fichas técnicas tanto pelo custo com os fornecedores como pelas doses e quantidades definidas para cada prato.

Também o setor do *room service* se encontrou bastante acima do ótimo (13,15 p.p. acima), assumindo um aumento exponencial de março para abril, de 17,79% para 35,15%. Este aumento justifica-se pelo acréscimo de 66,45 p.p. no rácio de custo das bebidas e nos 6,88 p.p. a mais no rácio de custo das comidas. Aqui, será importante salientar o rácio de custo de 103,14% das bebidas no setor do *room service*, isto porque significa que, no mês de abril, os custos das bebidas foram superiores ao seu preço de venda, podendo justificar-se ou pela má imputação de valores ou custos de março que foram imputados a abril.

Pradiptha, Darlina & Elistyawati (2018) determinam da mesma forma um valor padrão para os rácios de custo, dado pela unidade estudada pelos autores. Essa mesma unidade assumia que se o valor real excedesse em apenas 1 p.p. o valor padrão, a mesma teria um controlo de custos eficiente.

No caso do EPIC SANA Marquês, esta “tolerância” não foi definida, pelo que, sempre que o rácio se encontra acima dos padrões definidos pela unidade, o controlo de custos não será eficiente.

Nesse sentido, é possível concluir que, analisando o rácio de custo total do F&B do hotel em estudo, ao longo dos três meses estudados, houve eficiência de custos, mantendo-se sempre abaixo do valor padrão de 30%. O restaurante Allora, contudo, não teve um controlo de custos eficiente, sendo sempre superior ao valor padrão, e aumentou inclusive de março para abril, de 37,05% para 39,14%, respetivamente, e tendo em conta que o limite definido pela unidade é de 32%. Já no *room service* o controlo de custos foi apenas ineficiente em abril, estando 13,15 p.p. acima do ótimo de 22%.

5. Conclusões

5.1. Conclusão

A profunda revisão bibliográfica realizada permitiu compreender os diferentes métodos de controlo de custos e, principalmente, a sua importância em qualquer empresa, permitindo que a mesma possua a capacidade de minimizar os seus custos e maximizar o lucro no sentido de atingir a eficiência (Lin, 2011). Não só os requisitos financeiros de uma unidade devem ser cumpridos, como nunca deverão comprometer a qualidade dos serviços prestados aos consumidores, na medida em que essa mesma qualidade de organização e controlo irá permitir a melhoria contínua da satisfação e percepção dos seus clientes (Turner et al., 2017).

O caso de estudo realizado durante o estágio no hotel EPIC SANA Marquês, com foco no departamento de F&B, no período de três meses, de fevereiro a abril de 2022, permitiu compreender o funcionamento e interligação do departamento como um todo, bem como o processo de controlo de custos do mesmo.

Mediante observação e participação direta em inúmeras atividades mencionadas ao longo do presente relatório, tornou-se possível retirar conclusões quanto à eficiência de custos na unidade em estudo. Como Chen (2007) explica, a eficiência é medida pela comparação dos valores atuais com os considerados ótimos por cada unidade e é, dessa mesma forma, que se retiram as conclusões do presente caso de estudo.

Assim, apuraram-se resultados quanto à receita total do departamento, os seus custos diretos, os custos extras, os custos fixos, o GOP, bem como, os rácios de custos das inúmeras secções que incorporam o departamento de F&B.

Estes resultados permitiram compreender de que forma a receita total e os diversos custos impactaram o GOP ao longo das semanas estudadas, sendo que a evolução da receita total assumiu o maior impacto positivo no aumento gradual do GOP, tanto em relação às suas previsões semanais, como o aumento dos valores atuais ao longo das semanas. Quanto aos rácios de custos, mediante observação direta e abordagem quantitativa dos mesmos, foi possível comparar os valores atuais com os valores ótimos definidos pela unidade.

Nesse sentido, foi possível concluir que, nos três meses estudados, o restaurante Allora esteve sempre acima do seu custo ótimo (32%), revelando ineficiência de custos, bem como o *room service*, que apenas não foi eficiente em abril. Em relação ao rácio total de custo do departamento de F&B do hotel EPIC SANA Marquês, verifica-se eficiência de custos, uma vez que este se encontrou sempre abaixo do seu limite (ótimo) de 30%. O facto do restaurante Allora ainda não ter atingido eficiência de custos pode justificar-se pela sua abertura recente, que ainda não lhe permitiu ajustar quantidades, receitas, fichas técnicas e custos com os fornecedores. Como refere Arbelo et al. (2015), *“um hotel também pode ter ineficiências de receita se a resposta aos preços relativos dos produtos for fraca e produzir apenas alguns serviços com uma margem de lucro alta e muitos serviços com uma margem mais pequena”*. Aliás, na engenharia de menus realizada ao restaurante, concluiu-se que cerca de treze pratos do seu menu (incluindo entradas e sobremesas) possuem uma margem de lucro abaixo da média e com um rácio de custo acima dos 32% definidos como ótimos, sendo estes classificados como produtos *“workhorse”* e *“dog”*.

5.2. Limitações da investigação

O estudo levado a cabo teve como principal objetivo, mediante estágio no hotel EPIC SANA Marquês, determinar a eficiência no controlo de custos do departamento de F&B. Através das tarefas executadas no estágio foi possível recolher os dados necessários para a investigação, uma vez que os próprios quadros do GOP realizados semanalmente foram da minha autoria, sendo que não existiram grandes limitações à recolha de dados em termos práticos.

Quanto às limitações de um ponto de vista teórico, a escassa bibliografia disponível é um ponto a referir. Existe apenas um artigo que caracteriza a eficiência de custos na indústria hoteleira em Portugal, e mesmo esse pouco atualizado, sendo de 2004. Por outro lado, não existe nenhum artigo referente ao controlo de custos no departamento de F&B em Portugal.

Sendo um hotel recém-inaugurado, todas as atividades desempenhadas durante este estágio foram, paradoxalmente, desafiantes e frustrantes. Desafiantes por terem ocorrido num cenário de descoberta, em pleno cenário de restrições COVID-19, em que as taxas de ocupação nunca poderiam ser as normais e em que a toda a equipa se encontrava em plena fase de adaptação. Nestas condições, um estágio gera maiores oportunidades de aprendizagem e de crescimento

peçoal. Frustrantes, porque as condições experienciadas e as limitações descritas não permitem a construção de modelos de análise fidedignos nem reproduíveis e, por esse motivo, as recomendações e sugestões de melhoria que se propõem pecam por terem sido pensadas e concebidas num cenário atípico.

No plano estatístico, sempre crucial neste tipo de análise, o estágio ter decorrido na fase de abertura do hotel implica que o número de clientes nunca poderia ser o que se espera quando a operação atingir a sua velocidade de cruzeiro, facto agravado pelo estado de contingência. E, com amostras mais pequenas e estatisticamente menos poderosas, é mais difícil obter resultados sólidos e reproduíveis.

5.3. Recomendações e sugestões de melhoria

No caso concreto do Hotel EPIC SANA Marquês, e durante o período do meu estágio, ressaltam-se os seguintes pontos e sugestões, no que se refere especificamente ao controlo de custos:

- Estando este hotel integrado num grupo com enorme experiência e *know-how*, e mesmo tratando-se de um novo projeto com localização distinta e objetivos bem definidos, seria útil a presença de elementos do Grupo que pudessem contribuir com as suas ideias e transmitir a experiência acumulada;
- A existência de uma Central de Compras comum ao Grupo permite maior margem negocial e, conseqüentemente, menores custos;
- A execução e cumprimento das fichas técnicas é um elemento essencial para a definição dos valores de cada prato e para o controlo do desperdício;
- Uma comunicação constante entre Departamentos e entre as chefias e os colaboradores permite alinhar estratégias, rever processos, detetar e corrigir erros e cria um ambiente mais construtivo e amigável;
- A realização de inventários mensais é crucial no controlo de custos e, no caso de estudo, detetaram-se inúmeros erros de contagem, que muitas vezes geraram perdas e consumos impossíveis de rastrear por serem realizados pelos responsáveis de cada departamento e posteriormente entregues ao economato. Assim, de forma a evitar erros de contagem, sugere-se a realização de inventários sempre pela mesma pessoa de cada departamento ou, devido à

falta de tempo e/ou outras responsabilidades prioritárias, a contratação de uma equipa externa própria especializada nestas funções, de forma a garantir um controlo mais eficaz;

- Os consumos internos, embora eles sejam importantes numa perspetiva de marketing e de relações públicas, importa que sejam monitorizados e geridos com sensatez de modo a não desequilibrarem os balanços financeiros, podendo ser valorizados e afetos ao centro de responsabilidade de cada um dos elementos;
- A constituição de *focus groups* que possam avaliar regularmente a qualidade do serviço, da comida e o ambiente geral do Hotel pode permitir uma resposta mais eficaz às necessidades e desejos dos clientes, identificando o que pode ser acrescentado, o que deve ser retirado e quais são os pontos fortes e fracos. Por outro lado, estes grupos contribuem com diferentes perspetivas e diferentes modos de pensar que podem enriquecer o trabalho dos gestores mostrando-lhes caminhos ainda não percorridos. De acordo com um trabalho sobre Focus Groups (O'Neill, 2012), “*os resultados dos focus groups podem ser utilizados posteriormente para desenhar estudos quantitativos sobre o trabalho e a vida na indústria hoteleira...*”;
- Possibilidade de existência de “clientes mistério” que ajudem a avaliar a qualidade e prestação do serviço de forma anónima;
- A formação contínua é, como sempre, essencial. A restauração e a hotelaria, sobretudo neste segmento, são áreas de enorme exigência e os clientes não se satisfazem com menos do que a perfeição. Todos os pormenores contam, desde a postura, a abordagem, a linguagem verbal e não verbal, a interação, o ambiente, os copos, os talheres, os vinhos e a comida. Pequenos deslizes têm grandes consequências e, com frequência, traduzem-se em clientes e receitas perdidas. Portanto: formação, formação, formação.

5.4. Palavras Finais

A importância do controlo de custos está presente na maioria dos gestores de F&B. Contudo, como no estudo conduzido por Zainol & Ahmad (2015), esse controlo é frequentemente realizado com base na experiência diária na gestão da operação.

Significa isto que os procedimentos de implementação de controlo de custos são frequentemente pouco equilibrados e requerem melhorias.

Como tal, torna-se relevante a realização de programas de formação sobre temas relacionados com controlo de custos a todos os colaboradores envolvidos em F&B de modo a melhorar o seu entendimento sobre a necessidade absoluta de se instituírem medidas de controlo de custos que melhorem a rentabilidade a longo prazo.

Os gestores dos hotéis têm de competir tanto pela qualidade da sua oferta de F&B como também pelos preços dos produtos de F&B em comparação com outros restaurantes na mesma área, uma vez que os clientes têm a capacidade de explorar e comparar serviços e preços e comentar as suas experiências.

E são todos estes desafios, simultaneamente estimulantes e geradores de stress, que um adequado controlo de custos permite abordar, tornando a área de F&B de um hotel num dos seus centros principais de captação e retenção de clientes.

Neste campo, como em quase todos os outros, tudo conta. A imagem do restaurante, a sua atmosfera, a qualidade do serviço e da comida, a consistência do serviço, são fatores determinantes para que um cliente repita a experiência, deseje experimentar outros restaurantes do hotel e outros hotéis da mesma cadeia e tudo isso contribuirá para indicadores operacionais mais favoráveis.

A indústria hoteleira vende serviços e vende sonhos. Saber conjugar a oferta de experiências de exceção com um equilíbrio financeiro racional e bem implementado é a chave para o sucesso e para a criação de uma relação *win-win* entre quem nos quer bem receber e a nossa vontade de retribuir, agradecendo e, sobretudo, regressando.

O conhecido ator Robert de Niro terá dito: *“My definition of a good hotel is a place I’d stay at.”* E eu acrescentaria que, quando estamos na disposição de ficar num hotel ou ir a um restaurante, desejamos que, no mínimo, a experiência não seja inferior à que temos na nossa casa. De preferência que seja melhor. Idealmente, que deixe marca e nos faça sonhar. Durante e depois.

Bibliografia

AccountingTools.com (2022). Cost ratio definition. Disponível em:

<https://www.accountingtools.com/articles/cost-ratio> [obtido a 24/05/2022].

Ahmad, T. (2016). The Myth and Reality of Hotel Brand and Food Quality: The Case of Hotel Restaurants in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 22(2), pp. 382– 389.

Akmese, H. & Akkaya, A. (2019). Costs Control Systems Used in the F&B Department Of The Hotels: Istanbul Provincial Example. *The Journal of Academic Social Science*, 7(99), pp. 376-395.

Ambrosio A. & Ambrosio V. (2005). A matriz BCG passo a passo. *Revista da ESPM*, 14(4), pp. 93-102.

Anene, O. (2017). Assessment of food control in the hospitality industry – Emphasis on catering organizations in Anambra State, Nigeria. *NG – Journal of Social Development*, 6(1), pp. 38-46.

Antwi, S. & Hamza, K. (2015). Qualitative and Quantitative Research Paradigms in Business Research: A Philosophical Reflection. *European Journal of Business and Management*, 7(3), pp. 217-225.

Arbelo, A., Pérez-Gomes, P. & Arbelo-Pérez, M. (2016). Cost efficiency and its determinants in the hotel industry. *Tourism Economics*, 23(5), pp. 1-13.

Arbelo, A., Pérez-Gómez, P., González-Dávila, E. & Rosa-González, F. (2015). Cost and profit efficiencies in the Spanish hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(8), pp. 1-21.

Awasthi, A., Nain, A. & Roy, A. (2020). A Study On Cost Cutting & Control In Food & Beverage Service Department. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), pp. 1717-1719.

Azinor.com (s.d.). Disponível em: <https://azinor.com/empresa/> [obtido a 22/04/2022].

Barros, C. (2004). A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry. *Tourism Economics*, 10(2), pp. 177-192.

Casebeer, A. & Verhoef, M. (1997). Combining Qualitative and Quantitative Research Methods: Considering the Possibilities for Enhancing the Study of Chronic Diseases. *Chronic Disease in Canada*, 18(3), pp. 130-135.

Cengiz, E., Cobanoglu, C. & Demirciftci, T. (2018). Do Food and Beverage cost-control measures increase hotel performance? A case study in Istanbul, Turkey. *Journal of Foodservice Business Research*, pp. 610-627.

Chen, C. (2007). Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan. *Tourism Management*, 28(3), pp. 696-702.

Dobbelstein, T. & Carsten, B. (2012). Perception of Cost, Cost Drivers, HRM, Long and Short Term Critical Success Factors in the Hotel Industry, Recommendations for Hotel Management. *African Journal of Business Management*, 6(41), pp. 10578-10590.

Dopson, L., Hayes, D. & Miller, J. (2008). *Food and Beverage Cost Control* (4^o ed.). New Jersey/ (USA) and Canadá: John Wiley & Sons, Inc.

Faria, A., Trigueiros, D. & Ferreira, L. (2015). A Utilização do Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) em Portugal: O Caso do Algarve. *RIGC*, 13(26), pp. 1-23.

Gul, M., Yilmaz, Y. & Gul, K. (2018). *An Evaluation on the Applicability of Standard Cost Control Method in the Food and Beverage Sector*, 1(7), pp. 33-38, ISSN 2415-3974.

Han, H. & Hyun, S. (2017). Impact of hotel-restaurant image and quality of physical-environment, service, and food on satisfaction and intention. *International Journal of Hospitality Management*, 63, pp. 82–92.

Hu, J., Chiu, C., Shieh, H. & Huang, C. (2010). A stochastic cost efficiency analysis of international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality and Management*, 29(1), pp. 99-107.

Investopedia.com (2021a). Imperfect Competition. Disponível em: https://www.investopedia.com/terms/i/imperfect_competition.asp [obtido a 3/05/2022].

Investopedia (2021b). Oligopoly Defined: Meaning and Characteristics in a Market. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/o/oligopoly.asp> [obtido a 3/05/2022].

Investopedia (2022). Perfect Competition: Examples and How It Works. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/p/perfectcompetition.asp> [obtido a 3/05/2022].

Jones, T. (2008). Improving hotel budgetary practice - A positive theory model. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), pp. 529-540.

Jornal de Negócios (2022). Preços dos Alimentos atingem recorde mundial com a guerra. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/precos-dos-alimentos-atingem-recorde-mundial-com-a-guerra> [obtido a 10/06/2022].

Jornal Económico (2022a). 83% das empresas portuguesas estão a sofrer impactos da guerra na Ucrânia. Disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/83-das-empresas-portuguesas-estao-a-sofrer-impactos-da-guerra-na-ucrania-893836> [obtido a 10/06/2022].

Jornal Económico (2022b). AHRESP diz que a maioria das empresas de restauração e similares já sentiram o impacto da guerra na Ucrânia. Disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/ahresp-diz-que-maioria-das-empresas-de-restauracao-e-similares-ja-sentiram-o-impacto-da-guerra-na-ucrania-897388> [obtido a 10/06/2022].

Khun, V., Benetti, A., Anjos, S. & Limberger, P. (2018). Food services and customer loyalty in the hospitality industry. *Tourism Management Studies*, 14(2), pp. 26-35.

Kosarkoska, D. & Mircheska, I. (2012). Service sector in terms of changing environment. Uniform System of Accounts in the Lodging Industry (USALI) in creating a Responsibility Accounting in the hotel enterprises in Republic of Macedonia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 44, pp. 114-124.

Lin, Y. (2011). Estimating Cost Efficiency and the Technology Gap Ratio Using the Metafrontier Approach for Taiwanese International Tourist Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), pp. 1-13.

Linassi, R., Alberton, A. & Marinho, S. (2016). Menu engineering and activity-based costing: An improved method of menu planning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), pp. 1417-1440.

Maier, T. (2016). Convention hotel food and beverage operating efficiency profile. *Journal of Foodservice Business Research*, 19(5), pp. 1-11.

Mun, S. G., Woo, L. & Seo, K. (2020). Importance of F&B operation in luxury hotels: the case of Asia versus the US. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), pp. 125–144.

Mutya, T. (2018). Cost Control: A Fundamental Tool towards Organisation Performance, *Journal of Accounting & Marketing*, 7(3), pp. 1-11.

O'Neill, J. W. (2012). Using focus groups as a tool to develop a hospitality work-life research study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), pp. 873-885.

Obara, L. (2014). Cost Control and Accountability for Effective budget Implementation. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(21), pp. 199-202.

Onyechoa, A., Anyanwu, L., Opoola, A., Ajoku, S. Faith, Y. & Maduakolam, C. (2015). Food costing and control: a vital aspect of hospitality industry business. *Pearl Journal of Management, Social Science and Humanities*, 1(4), pp. 60-68.

Oracle.com (2016). Cost Control in Food & Beverage: How Technology can Help Maximize Profits. Disponível em:
https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc29/Cost-Control-F-B-Report.pdf [obtido a 8/03/2022].

Pradiptha, W., Darlina, L. & Elistyawati, I. (2018). Analysis of Food Control at The One Legian Hotel. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 1(2), pp. 188.196.

Queirós, A., Faria, D. & Almeida, F. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), pp. 369-387.

Rahman, S. (2017). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), pp. 102-112.

Re-Food.org. (s.d.). Disponível em: <https://re-food.org> [obtido a 3/08/2022].

SANAHotels.com (s.d.). Disponível em: <https://www.sanahotels.com/pt> [obtido a 10/10/2022].

SANAWorld.pt (s.d.). Disponível em: <https://www.sanaworld.pt/> [obtido a 10/10/2022].

Schmidgall, R. & DeFranco, A. (2015). Uniform System of Accounts for the Lodging Industry – 11th Revised Edition: The New Guidelines for the Lodging Industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 23(1), pp. 79-89.

Siguaw, J. & Enz, C. (1999). Best practices in hotel operations. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), pp. 42–53.

Sun, J. (2017). Analysis on Cost Control in Hotel Financial Management. *International Conference on Social Science, Management and Economics*, Huhhot, China, pp. 500-505.

TheForkManager.com (2017). Como aumentar as vendas com a engenharia de menus. Disponível em: <https://www.theforkmanager.com/pt-pt/blog/como-aumentar-vendas-com-engenharia-menus> [obtido a 5/04/2022].

Thomas, R. (2003). Blending Qualitative and Quantitative Research Methods in Thesis and Dissertations. California, USA: Crowin Press, Inc.

TooGoodToGo.pt (s.d.). Disponível em: <https://toogoodtogo.pt/pt/> [obtido a 3/08/2022].

Turner, M., Way, S., Hodari, D. & Witteman, W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 63, pp. 33-43.

Uttarakhand Open University (s.d.). Food & Beverage Management. Disponível em: <https://www.uou.ac.in/sites/default/files/slm/HM-301.pdf> [obtido a 5/04/2022].

Vaity, O. (2021). New Innovations in Food and Beverage Service Industry and Beverage Service Quality in Hotels. *Elementary Education Online*, 20(1), pp. 5822-5828.

Zainol, N. A. & Ahmad, R. (2015). Foodservice Cost Control Practices: Issues and Recommendations. *Proceedings of Fifteenth The IIER International Conference*, Bali, Indonesia, 15th March 2015, pp. 28-31.

Zounta, S. & Bekiaris, M. (2009). Cost-based Management and Decision Making in Greek Luxury Hotel. *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 4(3), pp. 205-225.

Total	
Nº Horas	Custo Total
0	0,00 €
0	0,00 €
346	2 664,20 €
129	993,30 €
0	0,00 €
0	0,00 €
0	0,00 €
280	2 002,00 €
0	0,00 €
0	0,00 €
40	285,00 €
0	0,00 €
32	246,40 €
0	0,00 €
0	0,00 €
0	0,00 €
131	1 008,70 €
0	0,00 €
80	616,00 €

0	0,00 €
0	0,00 €
346	2 664,20 €
129	993,30 €
0	0,00 €
0	0,00 €
0	0,00 €
0	0,00 €
280	2 002,00 €
0	0,00 €
0	0,00 €
40	286,00 €
0	0,00 €
32	246,40 €
0	0,00 €
0	0,00 €
0	0,00 €
131	1 008,70 €
0	0,00 €
80	616,00 €

	Pequeno almoço	350	255	225	230	200	275	270
	Almoços Banquetes							
	Jantar Banquetes			34		34		
	Banquetes Koj					100		
	Cocktail Dly					100		
F&B COUVERTS FORECAST	Coffe breaks	44	44	74	104	44		6
	Almoço	20	20	20	20	15	15	20
	Almoço Jantar	50	50	50	55	90	90	40
	Lobby Bar	60	60	90	60	50	40	40
	Skv Pool	5	5	5	5	5	10	10
Room Service	15	15	15	15	15	15	15	
TOTALS	544	449	513	523	624	445	401	
F&B RECEITA FORECAST	Pequeno almoço	485,00 €	354,50 €	317,50 €	319,00 €	2.780,00 €	3.822,50 €	3.755,00 €
	Pequeno-almoço Banquetes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Almoços Banquetes	- €	- €	1.530,00 €	1.530,00 €	- €	- €	- €
	Jantar Banquetes	- €	- €	- €	- €	5.500,00 €	- €	- €
	Banquetes koj	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Cocktail Dly	- €	- €	- €	- €	3.359,82 €	- €	- €
	Coffe breaks	615,00 €	616,00 €	1.056,00 €	1.455,00 €	616,00 €	- €	84,00 €
	Almoço	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	570,00 €	760,00 €
	Almoço Jantar	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.640,00 €	4.320,00 €	4.320,00 €	1.920,00 €
	Lobby Bar	1.080,00 €	1.080,00 €	1.620,00 €	1.080,00 €	900,00 €	720,00 €	720,00 €
Skv Pool	90,00 €	90,00 €	90,00 €	90,00 €	90,00 €	180,00 €	180,00 €	
Room Service	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	
TOTALS	10.081,00 €	8.760,50 €	10.833,50 €	11.023,00 €	18.775,82 €	9.882,50 €	7.687,00 €	
RECEITA MÉDIA COUVERT	18,53 €	19,51 €	21,12 €	21,08 €	30,09 €	22,21 €	19,17 €	
RECEITA MÉDIA COUVERT	21,67 €							
TOTAL RECEITA	77.043,32 €							
TOTAL CUSTOS DIRETOS	23.113,00 €							
TOTAL CUSTOS RH FIXOS Semanal	25.000,00 €							
TOTAL CUSTOS EXTRA	7.816,60 €							
60P PREVISÃO SEMANAL	21.113,73 €							

RECEITAS MÉDIAS			CUSTO RH COM TSU		
F&B RECEITA FORECAST	Pequeno almoço	13,90 €	CUSTO RH COM TSU	TODOS OS OUTLETS	100 000,00 €
	Pequeno almoço Banquetes	14,00 €			
	Almoços Banquetes	45,00 €			
	Jantar Banquetes	55,00 €			
	Banquetes	35,40 €			
	Banquetes Koji	35,40 €			
	Coffe Breaks	14,00 €			
	Allora Almoço	38,00 €			
	Allora Jantar	48,00 €			
	Lobby Bar	18,00 €			
	Sky Pool	18,00 €			
	Room Service	18,00 €			

ANÁLISE DE GESTÃO FOOD & BEVERAGE SEMANA 06

***** EPIC SANA Marques		*****																																									
		2ª FERIA						3ª FERIA						4ª FERIA						5ª FERIA						6ª FERIA						SABADO						DOMINGO					
		Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas	Staff Hotel	Temp. Staff	Nº Horas												
F&B																																											
Empregado de Mesa 1ª - PA		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Empregado Mesa de 1ª - Banquetes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Empregado de Mesa 2ª - PA		0	15	70,5	0	13	63	1	11	52	1	11	53	1	13	58	1	17	78	1	19	83,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
Empregado Mesa de 2ª - Banquetes		1	0	0	1	0	0	0	3	24	0	4	34,5	1	10	73,5	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
Cozinheiro 1ª - Hotel		4	0	0	6	0	0	0	6	0	0	5	0	0	5	0	0	4	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0											
Cozinheiro 2ª - Hotel		2	0	0	4	0	0	0	3	0	0	3	0	0	4	1	8	3	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0											
Cozinheiro 3ª / Cafeteiro - Hotel		4	0	0	5	0	0	0	4	0	0	5	0	0	6	0	0	6	0	0	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0											
Copeiro - Hotel		1	4	35	1	2	15,5	1	4	30	1	5	41	1	5	42	0	4	34	0	4	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
Cozinheiro 1ª - Alloga		1	0	0	2	0	0	3	0	0	2	0	0	2	0	0	3	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
Cozinheiro 2ª - Alloga		5	0	0	3	0	0	2	0	0	4	0	0	5	0	0	6	0	0	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
Copeiro - Alloga		3	1	7,5	3	1	9,5	3	0	0	3	0	0	4	1	9	5	1	8,5	4	1	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Empregado Mesa de 1ª - Almoço Alloga		0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
Empregado Mesa de 2ª - Almoço Alloga		2	0	0	1,5	1	8	1	1	8	1	1	9	1,5	1	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Empregado Mesa 1ª - Jantar Alloga		1,5	0	0	0,5	0	0	2	0	0	2,5	0	0	2,5	0	0	1,5	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Empregado Mesa 2ª - Jantar Alloga		1	1	8	1,5	1	8	1	1	8	0	1	10	0,5	2	19	3	2	16	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Barmen 1ª		2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	3	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Barmen 2ª		1	2	15	0	3	24	0	3	25	1	4	24,5	1	4	27,5	1	4	36,5	1	5	40,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
Empregado Mesa de 1ª - Room		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Empregado Mesa de 2ª - Room		2	0	0	1	1	7,5	1	2	15,5	1	2	16	1	2	16,5	2	2	16	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
Empregado Mesa de 1ª - Sky Pool		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Empregado Mesa de 2ª - Sky Pool		0	3	24,5	0	2	16	0	2	15,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
Total F&B		32	23	136	33	22	135,5	30	25	162,5	32	28	188	40	39	253,5	41	30	189	34	31	183																					

Total	
Nº Horas	Custo Total

0	0,00 €
0	0,00 €
458	3 376,45 €
132	920,15 €
0	0,00 €
8	76,00 €
0	0,00 €
232,5	1 662,38 €
0	0,00 €
42,5	303,88 €
0	0,00 €
25	192,50 €
0	0,00 €
69	531,30 €
0	0,00 €
193	912,45 €
0	0,00 €
87,5	673,75 €
0	0,00 €
56	0,00 €

1303,5	10 810,45 €
--------	-------------

Pequeno almoço	371	303	238	269	306	419	425
Pequeno almoço Banquetes							
Almoços Banquetes			34	34			
Jantar Banquetes					100		
Cocktail Div							
Cofre Breaks	44	44	74	104	44		6
Almoço Almoço	8	14	24	24	17	11	13
Almoço Jantar	83	62	51	86	131	51	94
Lobby Bar	100	92	127	125	180	165	129
SVU Pool	35	42	3				39
Room Service	15	18	20	32	22	21	12

TOTALS	656	575	571	674	800	667	718
	3 876,94 €	3 149,82 €	3 204,45 €	4 006,10 €	5 406,80 €	5 327,77 €	4 939,91 €

Pequeno almoço							
Pequeno almoço Banquetes							
Almoços Banquetes			1 839,29 €	2 051,50 €	6 664,65 €		
Jantar Banquetes							
Cocktail Div							
Cofre Breaks	546,13 €	546,13 €	606,85 €	672,57 €	610,62 €		92,88 €
Almoço Almoço	555,85 €	654,95 €	828,99 €	842,02 €	631,35 €	464,70 €	609,52 €
Almoço Jantar	3 993,71 €	2 597,27 €	2 077,39 €	3 923,31 €	6 530,08 €	2 677,47 €	4 671,01 €
Lobby Bar	1 415,16 €	1 296,81 €	2 064,71 €	1 892,21 €	2 272,35 €	3 044,55 €	2 123,15 €
SVU Pool	368,38 €	289,84 €	45,99 €				446,46 €
Room Service	269,82 €	318,49 €	290,83 €	522,20 €	374,76 €	370,84 €	210,49 €

TOTALS	10 964,99 €	8 852,31 €	10 960,50 €	13 909,91 €	22 491,21 €	11 885,33 €	13 093,22 €
--------	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

RECEITA MÉDIA COUVERT	16,71 €	15,40 €	19,20 €	20,64 €	28,11 €	17,82 €	18,24 €
-----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

RECEITA MÉDIA COUVERT	19,44 €						
-----------------------	---------	--	--	--	--	--	--

Custos Diretos Cafeteria	1 473,24 €	1 196,93 €	1 217,69 €	1 522,32 €	2 054,58 €	2 024,55 €	1 877,17 €
Custos Diretos Banquetes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Custos Diretos Allora	1 436,66 €	1 040,71 €	930,04 €	1 524,91 €	2 291,66 €	1 005,49 €	1 689,77 €
Custos Diretos Lobby Bar	353,79 €	324,20 €	516,18 €	473,05 €	568,24 €	761,14 €	530,79 €
Custos Diretos Room Service	59,36 €	70,07 €	63,98 €	114,88 €	82,45 €	81,58 €	46,31 €
Custos Diretos Coffee Breaks	136,28 €	136,28 €	152,21 €	168,14 €	152,66 €	- €	23,77 €
Custos Diretos Totais	3 459,33 €	2 768,19 €	2 880,11 €	3 803,30 €	5 149,58 €	3 872,77 €	4 167,20 €
Custos RH Fmcs Diários	3 571,43 €	3 571,43 €	3 571,43 €	3 571,43 €	3 571,43 €	3 571,43 €	3 571,43 €
Custos Extra Diários	908,33 €	844,80 €	1 042,25 €	1 236,40 €	1 726,55 €	1 150,88 €	1 073,60 €
GDP Diário	3 025,91 €	1 667,89 €	3 466,72 €	5 298,78 €	12 043,65 €	3 290,36 €	4 280,99 €
TOTAL RECEITA	92 157,47 €						
TOTAL CUSTOS DIRETOS	26 100,48 €						
TOTAL CUSTOS RH Fmcs Semanal	25 000,00 €						
TOTAL CUSTOS EXTRA	10 810,45 €						
GDP SEMANAL	30 246,54 €						

RECEITAS MÉDIAS		CUSTO RH COM TSU	
Pequeno almoço	13,84 €		
Pequeno almoço Banquetes	- €		
Almoços Banquetes	57,22 €		
Jantar Banquetes	66,65 €		
Banquetes	- €		
Coffee Breaks	11,77 €	CUSTO RH COM TSU	100,00 €
Allora Almoço	46,58 €		
Allora Jantar	46,81 €		
Lobby Bar	15,31 €		
Sky Pool	11,05 €		
Room Service	16,97 €		

RECEITAS MÉDIAS		18/04/2022	19/04/2022	20/04/2022	21/04/2022	22/04/2022	23/04/2022	24/04/2022
F&B RECEITA	Pequeno almoço	10,45 €	10,40 €	13,46 €	14,89 €	17,67 €	12,72 €	11,62 €
	Pequeno almoço Banquetes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Almoços Banquetes	- €	- €	54,10 €	60,34 €	- €	- €	- €
	Jantar Banquetes	- €	- €	- €	- €	66,65 €	- €	- €
	Banquetes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Coffee Breaks	12,39 €	12,39 €	8,23 €	6,47 €	13,88 €	- €	15,45 €
	Allora Almoço	69,48 €	46,78 €	34,54 €	35,08 €	37,14 €	42,25 €	46,89 €
	Allora Jantar	47,39 €	41,89 €	40,73 €	45,62 €	49,85 €	52,50 €	49,69 €
	Lobby Bar	14,15 €	14,10 €	16,26 €	15,14 €	12,63 €	18,45 €	16,46 €
	Sky Pool	10,53 €	6,90 €	15,33 €	- €	- €	- €	11,45 €
	Room Service	17,99 €	17,69 €	14,54 €	16,32 €	17,03 €	17,66 €	17,54 €

Fonte: Hotel EPIC SANA Marquês