

Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



***Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de
F&B***

Análise de uma Cadeia Hoteleira

Natacha Rodrigues Cabaça Valador

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Doutora Anabela Clemente Elias Almeida
e co-orientação de Doutora Maria Sofia Lopes.

Setembro de 2015

Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



***Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de
F&B***

Análise de uma Cadeia Hoteleira

Natacha Rodrigues Cabaça Valador

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Doutora Anabela Clemente Elias Almeida
e co-orientação de Doutora Maria Sofia Lopes.

Setembro de 2015

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Título: Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B

Copyright

©

Natacha Rodrigues Valador

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar – Peniche

Instituto Politécnico de Leiria

2015

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

RESUMO

A motivação fulcral na escolha desta temática foi a escassez de investigação realizada em Portugal sobre os Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B da indústria hoteleira.

A presente tese tem como objetivo primordial analisar a problemática do controlo e gestão do Departamento de F&B no ramo hoteleiro, através de um modelo que procura avaliar o desempenho da *performance* do Departamento de F&B, através da implementação dos Indicadores de Desempenho (KPI's), quer financeiros quer não financeiros, na cadeia hoteleira alvo do estudo.

Através da pesquisa bibliográfica e sua consequente análise foi possível efetuar um enquadramento do assunto a abordar, retirando as principais diretrizes para a construção do questionário.

Com este trabalho pretende-se auxiliar os profissionais da área na escolha de ferramentas que contribuam para uma maior rentabilidade financeira do seu departamento. Também se pretende fomentar os conhecimentos dos proprietários e gestores hoteleiros e a importância de recolha e análise dos dados de modo organizado e uniformizado, garantindo assim o sucesso contínuo de eficiência e maximização da rentabilidade.

Finalmente, com o trabalho apresentado, pretende-se acrescentar valor nesta área do setor hoteleiro uma vez que é reduzida a nível nacional.

Palavras-chave: Indicadores Chave de Desempenho (KPI's); *Performance*; Departamento de F&B; Hotelaria.

ABSTRACT

The key motivation in choosing this theme was the lack of research carried out in Portugal on Key Performance Indicators (KPIs) of the Food and Beverages (F&B) Department in the hotel industry.

This thesis has the primary objective of analyzing the issue of control and management of the F&B Department in the hotel industry through a model that aims to assess the performance of this Department through the implementation of Performance Indicators (KPIs), financial or non-financial.

Through literature and its consequent analysis, it was possible to make a framework of the issue being addressed, collecting the main guidelines for the construction of the questionnaire.

This work is intended to assist professionals in choosing tools that contribute to a greater financial profitability of their department. It also aims to promote the knowledge of hotel owners and managers and the importance of data collection and analysis in an organized and unified way, thus ensuring the continued success of efficiency and maximizing profitability.

Finally, the work presented is intended to add value in this area of the hotel business since it is reduced at national level.

Keywords: Key Performance Indicators (KPIs); Performance; F & B Department; Hotel Business

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. BACKGROUND	1
2. PROBLEMÁTICA EM ESTUDO	2
3. FINALIDADE DO ESTUDO	4
4. PERGUNTA DE PARTIDA.....	5
6. ESTRUTURA DO TRABALHO	6
CAPITULO I. TURISMO E HOTELARIA	7
1.1. A ATIVIDADE TURÍSTICA NO MUNDO	7
1.1.1. <i>Definição de Turismo</i>	7
1.1.2. <i>Evolução da Atividade Turística</i>	7
1.1.3. <i>O Turismo, Motor da Economia Mundial</i>	8
1.2. CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA E HOTELEIRA EM PORTUGAL.....	9
1.2.1. <i>Indústria Hoteleira em Portugal</i>	9
1.2.2. <i>Previsões futuras do Turismo</i>	11
CAPITULO II. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR HOTELEIRO	13
2.1. AVALIAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	13
2.1.1 <i>Evolução histórica e conceitos</i>	16
2.1.2. <i>Mensuração de desempenho com foco em medidas financeiras</i>	19
2.1.3. <i>Mensuração de desempenho com foco em medidas não financeiras</i>	21
2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR HOTELEIRO	23
CAPITULO III. F&B NA HOTELARIA	29
3.1. SURGIMENTO DO F&B	30
3.2. PAPEL DO GESTOR DE F&B	31
3.3. O CICLO OPERACIONAL DO F&B	32
3.3.1. <i>Política de Compras</i>	33
3.3.2. <i>Aprovisionamento</i>	35
3.3.3. <i>Receção de Mercadorias</i>	39
3.3.4. <i>Armazenagem de Matérias-primas</i>	41
3.3.5. <i>Ciclo Produtivo de F&B</i>	42
CAPITULO IV. METODOLOGIA	50
4.1. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	50
4.2. ESTRUTURA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	51

4.2.1. Estrutura do questionário	51
4.3. POPULAÇÃO	53
4.4. CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES HOTELEIRAS	54
4.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
CAPITULO V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	63
5.1. DISCUSSÃO DO MODELO PROPOSTO	63
5.3. PLANO DE AÇÃO / IMPLEMENTAÇÃO.....	65
CAPITULO VI. CONCLUSÕES.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	72
APÊNDICES.....	82
APÊNDICE 1. INQUÉRITO INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI'S) DO DEPARTAMENTO DE F&B.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Caminho teórico da pesquisa.....	5
FIGURA 2. Taxas de ocupação-cama, por tipologia/categoria - % (1º semestre)	10
FIGURA 3. Metodologia Geral de Medição de Desempenho	13
FIGURA 4. Modelo causal de Desempenho	15
FIGURA 5. As três dimensões de medição de desempenho	16
FIGURA 6. Gestão de Recursos Humanos adaptados ao F&B.....	32
FIGURA 7. Ciclo de Controlo do F&B	33
FIGURA 8. Curva típica ABC	39
FIGURA 9. Exemplo-tipo de Ficha Técnica.....	40
FIGURA 10. Histórico de vendas, variação em euros e percentual.....	43
FIGURA 11. Imagens dos Hotéis da Grupo Hoteleiro em estudo	54
FIGURA 12. Distribuição dos KPI's Financeiros e Não Financeiros, segundo o país a que pertence a unidade hoteleira	57
FIGURA 13. Causas que mais contribuem para a diminuição do nível de vendas.....	60
FIGURA 14. Causas que mais contribuem para os custos elevados de matérias-prima.	61

INDICE DE QUADROS

QUADRO 1. Visão sobre características, critérios e propriedades necessárias à elaboração de Indicadores de Desempenho.....	14
QUADRO 2. Evolução das medidas de desempenho ao longo dos anos.....	18
QUADRO 3. Fatores de sucesso e fracasso na implementação de medidas de desempenho	18
QUADRO 4. Medidas Financeiras.....	20
QUADRO 5. Principais dimensões contempladas nos Modelos Não Financeiros	22
QUADRO 6. Principais indicadores de desempenho no Setor Hoteleiro	25
QUADRO 7. Métodos de estabelecimento de preço de venda	44
QUADRO 8. <i>Mix</i> de vendas por família.....	46
QUADRO 9. Mapa de análise de consumos	46
QUADRO 10. Mapa de análise de produtividade e popularidade	47
QUADRO 11. Índices de Popularidade e Rentabilidade	48
QUADRO 12. Primeira parte do questionário - Indicadores de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B	52
QUADRO 13. Ficha Técnica do Estudo	53
QUADRO 14. Caracterização dos KPI's Financeiros e Não Financeiros.....	56
QUADRO 15. KPI's mais comumente utilizados.....	58
QUADRO 16. KPI's cuja utilização é considerada pertinente.....	59
QUADRO 17. Correlações entre os contributos para diminuição de vendas e para elevados custos de matérias primas e as características dos hotéis.....	62

INDICE DE TABELAS

TABELA 1. <i>Ranking</i> dos principais mercados estrangeiros emissores de Alojamento.....	10
TABELA 2. Rácio do <i>RevPar</i> do 1º semestre de 2014.....	11
TABELA 3. Balança Turística do 1º semestre de 2014.....	11

LISTAS DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BSC - *Balanced Scorecard*

CESTUR – Centro de Estudos do Turismo

CMP - Custo Médio Ponderado

EVA - *Economic Value Added*

F&B – *Food and Beverage*

FIFO - *First in first out*

IP - Índice de popularidade

IR - Índice de rentabilidade

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI - Indicadores Chave de Desempenho

OMT – Organização Mundial de Turismo

P.O.S. – *Point of sale*

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PNQ – Prémio Nacional da Qualidade

ROI – Retorno sobre o investimento

RSPL - Rentabilidade do Património Líquido

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

USALI – *Uniform System of Accounting for Lodging Industry*

WTTC - *World Travel and Tourism Council*

INTRODUÇÃO

Este capítulo é introduzido com uma discussão geral sobre o contexto do estudo e uma breve descrição do turismo e da indústria hoteleira. Posteriormente será abordado o problema que gerou o interesse do estudo. Em terceiro lugar, a finalidade e a pergunta de partida serão apresentados e, finalmente, as delimitações subjacentes ao estudo.

1. Background

A indústria do turismo é uma das indústrias de maior rápido crescimento do mundo, estimado um aumento do crescimento mundial em viagens de 450 milhões de viajantes em 1992 para 730000000 até o ano de 2010 (Organização Mundial do Turismo, 2014).

A Organização Mundial do Turismo (OMT) prevê que, nas próximas duas décadas, o turismo tenha um crescimento sustentado de 3,3 por cento ao ano (em média), o que permitirá alcançar mais de 1,8 mil milhões de chegadas internacionais de turistas em 2030, ou seja, duplicando o valor registado em 2010.

Apesar de em termos de taxa de crescimento a Europa ficar no terceiro lugar (+4%) continua a ser a região mais visitada do mundo. Para estes valores contribuíram as prestações de Portugal, Grécia, Espanha e Malta, que registaram crescimentos “robustos” (OMT, 2014).

Por sua vez, a hotelaria registou 5,8 milhões de Alojamento em Julho de 2014, valor correspondente a um acréscimo homólogo de 9,4% (+8,6% em Junho de 2014). As estadias de residentes apresentaram um aumento significativo (+15,4% face a +6,7% em Junho), enquanto se verificou uma desaceleração no crescimento das estadias dos não residentes (+6,9% em Julho de 2014 e +9,3% em Junho). Dos principais mercados emissores, destaca-se o aumento das Alojamento de residentes do Reino Unido, Espanha e França.

O sucesso de qualquer estabelecimento hoteleiro depende essencialmente da estratégia e objetivos traçados, mantendo redobrada atenção à concorrência e a todas as oportunidades e ameaças do meio envolvente. As empresas hoteleiras enfrentam o desafio de assegurar uma *performance* que promova uma maior rentabilidade do negócio. Pelo que se torna essencial desenvolver e aplicar instrumentos que mensurem o grau de implementação de Indicadores Chave de Desempenho (KPI's).

Qualquer departamento na área hoteleira tem as suas características específicas, diferenciando uma das outras mas fazendo com que cada área seja fulcral para o sucesso de um estabelecimento

hoteleiro. No entanto, é importante frisar que, dentro da realidade hoteleira, o departamento de F&B é um setor muito complexo que exige muita experiência e dedicação, para poder gerir de forma a satisfazer as necessidades dos clientes e, em simultâneo, obter resultados positivos. Segundo Castelli (2003), a área de F&B é a estrutura organizacional mais complexa do hotel, tem-se constituído num verdadeiro “calcanhar de Aquiles” para muitos administradores de hotéis, uma vez que, de uma forma geral, as despesas de mão-de-obra são aproximadamente, 2,5 vezes maiores do que no Departamento de Alojamento e a receita é 4 vezes menor, comparativamente com o mesmo setor.

A sobrevivência e prosperidade do departamento de F&B depende em grande parte do rigor do detalhe que é aplicado aquando da definição minuciosa do conceito pretendido, anotando todos os pormenores que caracterizam e conferem a autenticidade de determinado conceito. A forma eficiente de gerir uma operação de alimentação e bebidas, independentemente do seu tamanho, consiste em estabelecer os controlos necessários para obter os resultados planeados.

Daí que com este trabalho, procurou-se criar um modelo primeiramente aplicado aos Hotéis de um Grupo Hoteleiro que validasse o grau de implementação dos KPI's do Departamento de F&B.

2. Problemática em Estudo

O aumento da complexidade do cenário de negócios e as recentes flutuações da economia mundial tem conduzido as organizações a prestar especial atenção às questões de controlo de gestão (Melia, 2010).

Os hotéis proporcionam um contexto interessante para estudar as práticas de controlo de gestão, pois possuem um conjunto de particularidades susceptíveis de influenciar os sistemas de contabilidade de gestão empregues (Collier e Gregory, 1995).

Embora os hotéis sejam considerados como um negócio de serviços, eles procuram fornecer também produtos complementares. Assim, desenvolvem, no seu espaço, pelo menos três tipos de atividades de negócio significativamente diferentes e com estruturas de custos divergentes: 1. Alojamento (função de serviço puro, estrutura de custos fixos elevados resultante do elevado investimento em infra-estruturas e equipamentos); 2. Bebidas (função de retalho, estrutura de custos fixos baixos); 3. Comida (função de produção, estrutura de custos fixos baixos). Atendendo a que, consoante a função em que se especializam (industrial, comercial ou prestação de serviços) as empresas darão especial ênfase a diferentes tipos de informação, a elaboração de um único sistema de informação para um negócio que combina estas três atividades representa um desafio (Makrigiannakis e Soteriades, 2007).

Para além do elevado peso dos custos fixos nos custos totais, o serviço hoteleiro possui outras características que podem ter implicações nos sistemas de gestão e controlo, nomeadamente: natureza perecível e intangível, simultaneidade da produção e da utilização, grande heterogeneidade, flutuação da procura e intensidade da mão-de-obra. Acresce o facto de que os hotéis operam em mercados cada vez mais complexos e competitivos. Para competirem com êxito e garantirem a sobrevivência das suas unidades, os gestores hoteleiros devem antecipar, e responder, às necessidades dos clientes, o que pressupõe que utilizem mais e melhor os sistemas de controlo para uma tomada de decisão eficiente e eficaz (Brown e Atkinson, 2001).

Segundo Anthony e Govindarajan (2001), os executivos utilizam os processos do controlo de gestão que possuem avaliações tanto de carácter financeiro como não-financeiro e têm a finalidade de assegurar que as estratégias planeadas são seguidas para que os objetivos sejam atingidos. Os sistemas de controlo de gestão concentram-se essencialmente na execução da estratégia e possuem atividades distintas, tais como: planear o que a organização deve fazer; coordenar as atividades de várias partes da organização; comunicar a informação; avaliar a informação; decidir se deve ser tomada uma decisão ou que decisão tomar; e influenciar pessoas para que alterem o seu comportamento.

Os resultados das revisões bibliográficas indicam que muitos hotéis utilizam um número considerável de medidas de desempenho, no entanto, estes são predominantemente de natureza financeira. Esta não é uma descoberta inesperada, uma vez que reflete o conhecimento existente da importância da medição do desempenho nas organizações no aspeto financeiro do seu negócio, porém não medem qualquer outra dimensão em detalhe. Tais constatações estão refletidas em trabalhos de O'Connor (2005); Artley e Stroh (2001); Kennerley e Neely (2003); Anderson e McAdam (2004) e Haktanir e Harris (2005), que argumentam que medidas financeiras foram mais frequentemente utilizadas por causa da facilidade de utilização, da prestação de instante informação e fácil de avaliar e acompanhar o desempenho passado.

Tal remete para uma falha de avaliação estratégica, consequência do número limitado de dimensões de desempenho que são medidas pelos gestores.

Fitzgerald *et al*, (1991), Atkinson e Brander-Brown (2001), Doran *et al*, (2002), Ittner e Larcker (2003), Neely (2005), Evans (2005), Flanagan (2005) e Meekings (2005) mostram que, em muitos casos, as organizações não têm uma abordagem equilibrada para medição uma vez que é percebida como muito difícil.

A necessidade de uma abordagem equilibrada para a medição de desempenho tem vindo a ser destacada pelo trabalho de Eccles (1998), O'Connor (2005), Neely *et al*, (2005), Yenyiyurt (2003), Kaplan e Norton (2006) e Haktanir e Harris (2005) que parece ter sido rejeitada por esses gestores hoteleiros.

Neste sentido, torna-se claro que os gestores de hotéis não estão a avaliar o desempenho com visão de gestão estratégica, sendo que à luz dos desafios enfrentados pela indústria é de grande importância para a sobrevivência das organizações (Slattery, 2002).

Assim sendo, o tema subjacente a este estudo emerge da priorização da dimensão financeira que os operadores hoteleiros adotam aquando da medição da *performance*.

Pretende-se acima de tudo analisar a conceção e utilização de ferramentas de controlo de gestão comparando com a teoria, subjacente à *performance* do departamento de F&B.

3. Finalidade do Estudo

Com base na problemática em estudo, o **objetivo** do estudo apresenta-se como: Produzir um modelo que valide o grau de implementação dos KPI's do Departamento de F&B num grupo de Hotéis pertencentes ao Grupo Hoteleiro em estudo.

Para o atendimento do objetivo geral, constituem-se os seguintes **objetivos específicos**: (a) Pesquisar e recolher informação relativa aos conceitos-chave do estudo; (b) Descrever detalhadamente cada KPI aplicado ao Departamento de F&B: definição, finalidade, cálculo, limitação, notas gerais e recursos adicionais; (c) Aplicar uma ferramenta (inquérito) de mensuração da aplicabilidade dos KPI's; (d) Fornecer *insights* sobre o estado de medição de desempenho do Departamento de F&B; (e) Conferir um conjunto de dados risco, o que combinado com uma análise mais aprofundada da equipa de F&B, serve de base ao melhoramento do Serviço; (f) Promover um melhoramento do nível de desempenho do Departamento de F&B dos Hotéis alvo do estudo e (g) Elaborar um catálogo de exemplos de KPI, de forma a promover uma plataforma para a investigação e divulgação sobre KPI's aplicados ao Departamento de F&B de um Hotel.

Também se pretende discutir possíveis recomendações que podem ser feitas a organizações relacionadas com o setor da hotelaria, bem como para as organizações incluídas neste estudo.

4. Pergunta de Partida

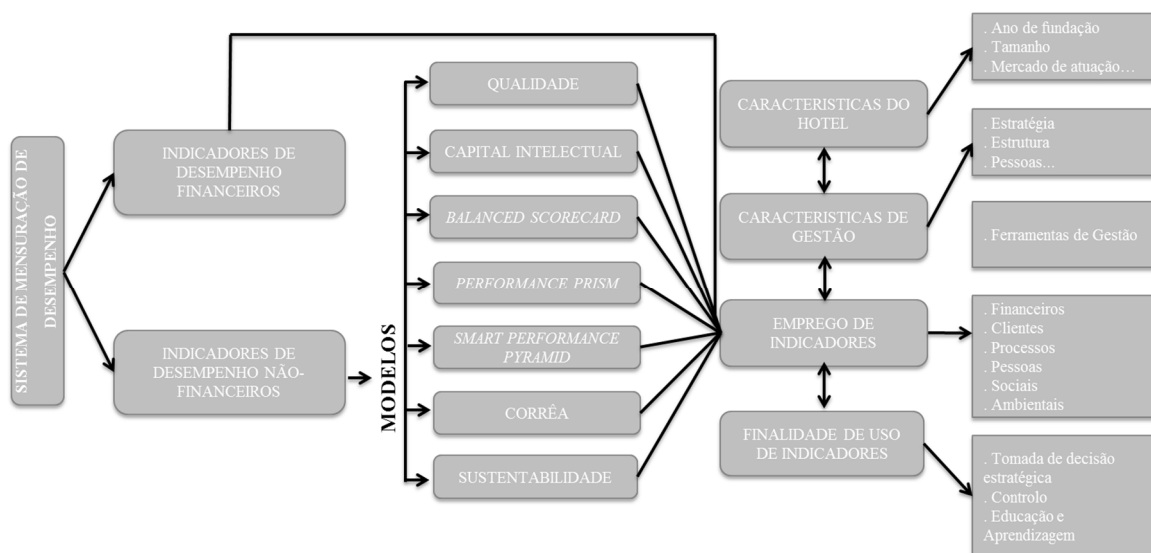
A principal pergunta de partida na elaboração do presente estudo é a seguinte:

Qual é o *status* de aplicação das dimensões de desempenho no processo organizacional do Departamento de F&B no contexto estratégico da Cadeia Hoteleira alvo do estudo.?

À posteriori foram elaboradas questões de apoio à pesquisa, subjacentes no caminho teórico da pesquisa, presente na FIGURA 1:

1. Como é que o uso empírico e o desenho dos sistemas de controlo de gestão se comparam com a teoria?
2. Que indicadores de desempenho serão mais utilizados nos Hotéis alvo do estudo, no Departamento de F&B?
3. Tendo em conta as conclusões, que recomendações podem ser feitas para organizações relacionadas na indústria hoteleira e as unidades de análise?

FIGURA 1. Caminho teórico da pesquisa



Fonte: Própria

5. Delimitações do Estudo

Foram seleccionados Hotéis de um Grupo Hoteleiro. A utilização de sistemas de controlo de gestão (que mensure a *performance* do Departamento de F&B) é o foco principal, o que significa que o

estudo não incluirá a análise dos relatórios financeiros utilizados para fins externos. O estudo centra-se em pequenas organizações na indústria hoteleira, sendo que o número de funcionários nas unidades em análise variam.

As unidades hoteleiras em análise estão presentes em três países: Portugal, Angola e Moçambique. Devido à influência corporativa do Grupo Hoteleiro em estudo, faz sentido que as unidades em análise sejam analisadas em grupo.

6. Estrutura do trabalho

O presente trabalho é constituído por uma parte teórica e uma parte prática, que aglomeradas resultam em seis capítulos.

Primeiramente é apresentado um *background* do estudo, fazendo referência à problemática e finalidade do trabalho assim como a pergunta de partida e a estrutura a partir da qual se desenvolve o trabalho.

No **primeiro** capítulo é realizado um enquadramento teórico, com objetivo de clarificar alguns conceitos inerentes ao estudo da problemática. Será abordado o contexto do turismo e da hotelaria na realidade da atividade turística no Mundo, sendo à posteriori caracterizadas ambas as atividades em Portugal.

Em seguida, no **segundo** capítulo será introduzido o tema da avaliação de desempenho organizacional, sendo especificado o setor hoteleiro.

O **terceiro** capítulo irá findar a contextualização teórica com a abordagem específica do F&B na hotelaria, sendo descrito o ciclo operacional do F&B.

No **quarto e quinto** capítulos é descrita e analisada a metodologia a aplicar no estudo, por forma a atingir os objetivos inicialmente propostos, bem como a discussão dos resultados obtidos e o respetivo plano de ação.

Por último, na **conclusão**, são explanadas algumas considerações práticas e financeiras em relação aos resultados obtidos e as suas conclusões. É dada resposta aos principais objetivos específicos do estudo e à problemática inicial. São ainda apresentadas algumas limitações do estudo identificadas, bem como futuras linhas de investigação que possam suscitar interesse.

CAPITULO I. TURISMO E HOTELARIA

Neste capítulo, primeiramente procurou-se introduzir a estratégia de pesquisa escolhida e o raciocínio por trás dessa escolha. Em segundo lugar, os temas principais de pesquisa serão apresentados em detalhe. Por fim, evidenciar-se-á a pertinência deste estudo.

A pesquisa foi determinada a partir das palavras-chave apresentadas no resumo. Os documentos utilizados na revisão sistemática (artigos, livros e webgrafia) foram encontrados na seguinte lista de Fontes: (1) B-On, (2) Wiley, (3) Science Direct, evidenciando-se essencialmente limitação de obras referentes à *performance* do Departamento de F&B na Hotelaria Portuguesa.

1.1. A Atividade Turística no Mundo

1.1.1. Definição de Turismo

De acordo com o Decreto-Lei n.º 191/2009, de 17 de Agosto, que estabelece as bases das políticas públicas de Turismo, enquanto setor estratégico da economia nacional, e define os instrumentos para a respetiva execução, entende-se por Turismo “o movimento temporário de pessoas para destinos distintos da sua residência habitual, por motivos de lazer, negócios ou outros, bem como as atividades económicas geradas e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades”.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2014), à definição proposta pelo governo, é conveniente acrescentar-se que a movimentação das pessoas deverá ser superior a 24h e inferior a um ano consecutivo.

1.1.2. Evolução da Atividade Turística

O Turismo, enquanto fenómeno social moderno, desenvolve-se no século XIX, influenciado pela revolução industrial, desenvolvimento económico, modificação dos meios de transporte e comunicação e aumento dos rendimentos (Marujo, 2013).

As citadas modificações de natureza económica e social conduziram também a alterações de mentalidade e de perceção da necessidade de tempos livres, de preservação da saúde, das viagens com fins educativos, do significado do Turismo como prestígio social e do prazer de viajar e de sair da rotina diária.

Em meados do século XIX aparece o primeiro agente de viagens, Thomas Cook, que, no ano de 1841, aluga um comboio para transporte de turistas e organiza a primeira grande viagem. Dá-se, assim, início à expansão de circuitos em caminho de ferro e das viagens para locais turísticos utilizando o mesmo meio de transporte. Ainda neste contexto, aparecem as primeiras redes

hoteleiras.

As mudanças mais marcantes dão-se no início do século XX, com o desenvolvimento do Turismo automóvel e da aviação.

Contudo, foi a partir de 1950 que o Turismo internacional teve o seu *boom*. Este desenvolvimento é consequência da nova ordem internacional, da estabilidade social e do desenvolvimento da cultura do ócio no mundo ocidental. Aliada à nova legislação laboral aparece, por esta altura, a primeira regulamentação sobre o setor turístico.

A estandardização e padronização dos produtos turísticos faz desenvolver o Turismo de massas, convertendo a atividade turística no motor económico de muitos países. Dá-se uma internacionalização muito marcante das grandes empresas hoteleiras e dos operadores em geral. O turista torna-se mais informado e com uma maior experiência, procura novos produtos e destinos turísticos, gerando uma forte competição entre os diversos agentes.

A possibilidade de utilização de ambientes multimédia na comunicação transformaram o setor, tornando o *design* dos produtos, a prestação do serviço e a comercialização dos mesmos muito mais fluida.

Nos anos 90 o setor amadurece, continuando o crescimento de uma maneira mais moderada e controlada. O Turismo entra, assim, como parte fundamental da agenda política de numerosos países que desenvolvem estratégias focadas na promoção e no planeamento como uma peça chave ao desenvolvimento económico sustentável.

1.1.3. O Turismo, Motor da Economia Mundial

De acordo com estudos e análises desenvolvidos pela OMT, a atividade turística tem vindo a registar um crescimento constante e sustentável.

Tornando-se no motor chave do progresso socioeconómico, o turismo converteu-se num dos principais agentes do comércio internacional.

Com um crescimento médio anual de 4% (muito superior ao da economia mundial), o Turismo compete com setores como a exportação de petróleo, a indústria alimentar e automóvel.

Segundo o World Travel and Tourism Council (WTTC), a atividade turística representa, a nível mundial, mais de 10% do PIB, 8% do emprego e 12% das exportações.

De acordo com um artigo publicado pela OMT em Abril de 2009, não só a atividade turística impulsiona 6% de empregabilidade nas economias do G-20, como tem um efeito multiplicador considerável.

No que respeita ao PIB, a atividade turística representa 5% do PIB dos países do G-20 e 20% das suas exportações de serviços.

Embora seja facilmente camuflada pelo êxtase do crescimento turístico e dos benefícios que daí advêm, uma baixa produtividade pode ter efeitos nefastos a longo prazo. Na perspetiva de Porter (1990), o principal indicador da competitividade é a produtividade, na medida em que, sendo em grande parte responsável pelo rendimento *per capita* ela é, a longo prazo, determinante para o nível de vida das nações.

Assim, para que o Turismo se torne a médio e longo prazo numa indústria competitiva é necessário articular quatro fatores que moldam o ambiente no qual a nação atua: (i) Os fatores de produção; (ii) A estratégia; (iii) A procura; (iv) A existência ou ausência de indústrias intermédias. A estes quatro factores Porter acrescenta a ação do governo enquanto determinante estratégica para promover a competitividade (Lavaredas, 2010).

1.2. Caracterização da Atividade Turística e Hoteleira em Portugal

1.2.1. Indústria Hoteleira em Portugal

A indústria turística em Portugal tem seguido, muito de perto, a tendência favorável registada mundialmente.

De acordo com os resultados do turismo as principais conclusões do 1.º semestre de 2014 (INE, 2014) foram as seguintes:

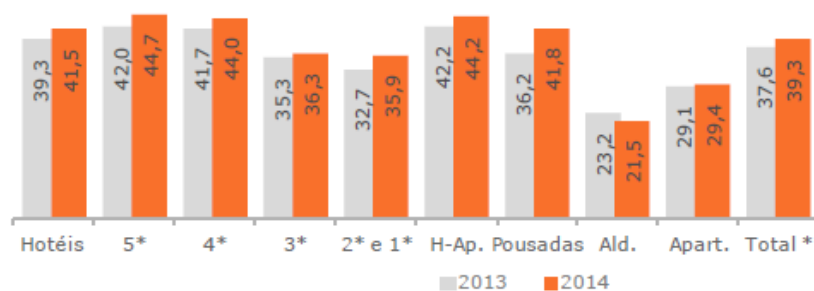
- As unidades hoteleiras receberam 7,1 milhões de hóspedes que originaram 19,5 milhões de Alojamento (+11,4%, ou seja, +2,0 milhões de Alojamento do que no 1.º semestre de 2013);
- O Reino Unido liderou o ranking dos principais mercados estrangeiros emissores de Alojamento (ver TABELA 1) com 3,4 milhões, mais 376,7 mil do que no período homólogo anterior, ou seja, +12,4%);

TABELA 1. Ranking dos principais mercados estrangeiros emissores de Alojamento

Hóspedes (10 ³) - TOP 5	2014				2014			
	2.º trim	Δ 14/13 %	Abs	Quota %	1.º sem	Δ 14/13 %	Abs	Quota %
Reino Unido	518,9	17,0	75,4	18,3	729,6	17,5	108,5	17,6
Espanha	384,5	41,5	112,7	13,6	581,5	21,7	103,6	14,0
Alemanha	316,1	14,2	39,3	11,1	482,6	11,2	48,7	11,6
França	319,8	15,2	42,2	11,3	432,6	17,3	63,7	10,4
Brasil	169,6	8,2	12,9	6,0	266,1	10,3	24,8	6,4
Outros	1.125,7	9,7	99,9	39,7	1.652,5	9,9	149,2	39,9
Total estrangeiro	2.834,6	15,6	382,5	100,0	4.144,8	13,7	498,5	100,0

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística (valores provisórios)

- O Algarve registou o maior número de Alojamento de estrangeiros do País, 5,3 milhões, que se traduziram num aumento de 11,5%, ou seja, mais 543,2 mil Alojamento do que nos primeiros seis meses de 2013;
- O Algarve foi também, para o mercado interno, a região que se posicionou em 1.º lugar com 1,3 milhões de Alojamento que originaram um crescimento absoluto de 213,8 mil Alojamento (+20,4%), face ao mesmo período de 2013;
- As taxas médias de ocupação cama (39,3%) e quarto (50,8%) com evoluções positivas face ao 1.º semestre de 2013. De acordo com os dados espelhados na FIGURA 2, a Ocupação-cama também aumenta 1,7 p.p. e ocupação-quarto 2,5 p.p..

FIGURA 2. Taxas de ocupação-cama, por tipologia/categoria - % (1.º semestre)

* estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos

Fonte: TP – Turismo de Portugal (2014 - valores provisórios)

- Os proveitos totais atingiram 894,4 milhões de € no País, refletindo um acréscimo de 12,1% (+96,5 milhões de €), face ao 1.º semestre de 2013.
- Os proveitos de aposento (69% do total de proveitos) atingiram 615,9 milhões de € e um aumento

de 12,8% (+69,8 milhões de €), face ao mesmo período de 2013. Esta evolução refletiu-se no rácio do RevPar (26,9€) que registou um acréscimo de 2,2€ (+8,8%) em relação ao 1.º semestre de 2013 (consultar TABELA 2).

TABELA 2. Rácio do *RevPar* do 1º semestre de 2014

RevPar (€)	2014			2014		
	2.º trim	Δ 14/13 %	Abs	1.º sem	Δ 14/13 %	Abs
Hotéis	39,4	8,5	3,1	30,5	7,4	2,1
Hotéis 5*	72,8	7,5	5,1	54,8	4,8	2,5
Hotéis 4*	39,5	7,9	2,9	30,7	7,3	2,1
Hotéis 3*	25,1	9,1	2,1	19,5	6,6	1,2
Hotéis-Apartam.	33,0	7,8	2,4	25,8	5,3	1,3
Pousadas	51,5	16,0	7,1	37,4	10,7	3,6
Aldeam. turísticos	31,7	27,8	6,9	22,8	23,9	4,4
Apartam. turísticos	19,1	16,5	2,7	13,9	13,0	1,6
Total	34,8	10,8	3,4	26,9	8,8	2,2

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística (valores provisórios)

- Receitas do turismo (inerentes à balança turística, TABELA 3) atingiram 4,1 mil milhões de € (+385,1 milhões de € do que no 1.º semestre de 2013, ou seja, +10,4%).

TABELA 3. Balança Turística do 1º semestre de 2014

	2014			2014		
	2.º trim	Δ % 14/13	Δ Abs. 14/13	1.º sem	Δ % 14/13	Δ Abs. 14/13
Receitas (10⁶€)	2.522,8	13,4	298,5 ▲	4.086,0	10,4	385,1 ▲
Despesas (10⁶€)	889,2	7,2	59,6 ▲	1.629,8	5,9	90,4 ▲
Saldo (10⁶€)	1.633,6	17,1	238,9 ▲	2.456,3	13,6	294,7 ▲

Fonte: BP – Banco de Portugal (valores provisórios)

1.2.2. Previsões futuras do Turismo

As previsões a longo prazo publicadas pela OMT indicam que o número de turistas internacionais será de 1.6 mil milhões em 2020, o que implica uma taxa de crescimento anual da ordem dos 4%. A previsão indica que os destinos de África, Ásia e Médio Oriente crescerão a taxas superiores à média, enquanto, as previsões para os destinos mais maduros da Europa e da América são de crescimento menor que a média.

Do ponto de vista da visão para o futuro, Portugal deverá reforçar a aposta no conhecimento e nas características difíceis de replicar por outros destinos, como a história, cultura e tradições

nacionais, a hospitalidade e a diversidade concentrada de atividades com interesse turístico disponíveis em diversas regiões, aposta na qualidade competitiva (olhar para os novos *players* emergentes com ofertas agressivas a nível de preços), particular enfoque na qualidade urbana, ambiental e paisagística.

Neste cenário amplo e variado insere-se a indústria da hotelaria, tendo papel de igual relevância (Ribeiro, 2011). Entende-se que o setor hoteleiro está envolvido num ambiente altamente competitivo (Callado e Almeida, 2008) onde é preciso deter informações fidedignas para a adequada gestão das atividades. (Haktanir e Harris, 2005). As empresas hoteleiras, assim como qualquer outra organização, devem munir-se de medidas ou indicadores de desempenho para gerar informações para o processo de tomada de decisão de seus gestores, visando melhorar o desempenho do negócio. (Teles, Lunkes e Gomes, 2013).

Neste contexto os indicadores de desempenho são fundamentais para a gestão e tomada de decisões em hotéis (Khatchatourian, Treter, 2010) e visto a importância e a competitividade do segmento procura-se contribuir, em termos académicos e práticos, no delineamento da identificação das dimensões avaliadas no segmento hoteleiro.

CAPITULO II. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR HOTELEIRO

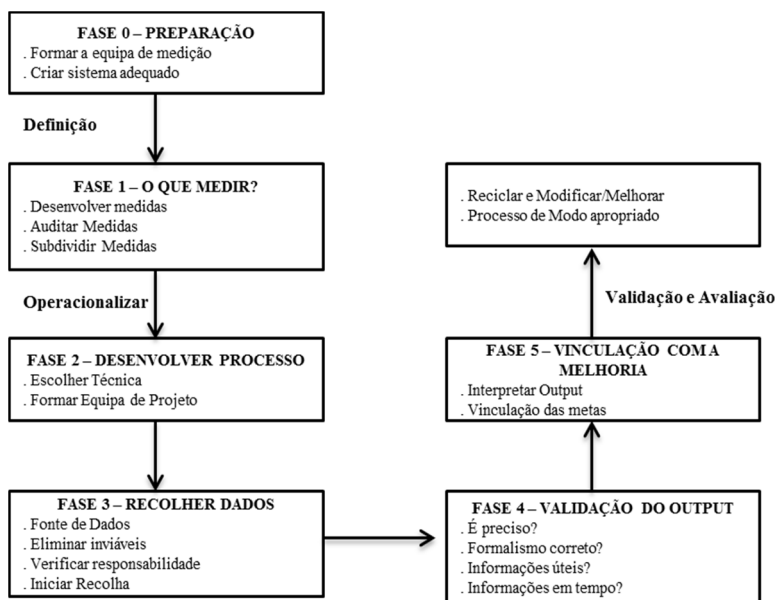
2.1. Avaliação e Indicadores de Desempenho Organizacional

O controlo de gestão começa a ser estudado no início da década de 80 (Chenhall, 2003) e com ele a avaliação do desempenho. Com o passar dos anos e com a evolução das necessidades da gestão, os meios de avaliação de desempenho também evoluíram, passando hoje a incluir, além das medidas financeiras e medidas não financeiras (Ittner e Larcker, 1998; Brown e McDonnell 1995).

A medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e eficácia da ação (Neely, Kennerley e Martinez, 2005). A sua função passa por desenvolver um método para gerir uma classe de informação que irá ser útil numa ampla variedade de problemas e situações de uma organização. O argumento usual para a medição de desempenho tende a ir de encontro a uma máxima: o que não pode ser medido, não pode ser gerido (Drucker, 1993).

A análise da literatura demonstra que há inúmeras abordagens para medição de desempenho, sendo que se poderá representar esquematicamente uma metodologia de medição de desempenho de acordo com o proposto por Sink, na FIGURA 3.

FIGURA 3. Metodologia Geral de Medição de Desempenho



Fonte: Adaptado de Sink e Tuttle (1993)

É importante, no momento de desenvolver um sistema de medição de desempenho, estabelecer os seguintes passos: identificar os objetivos estratégicos, formular equipa de medição do desempenho,

construir estrutura de medidas de desempenho, definir métricas (designadas de indicadores de desempenho), realizar diagnóstico de medidas de desempenho e criar *scorecard*¹(Rentes et al, 2002).

É igualmente oportuno mencionar que um sistema de avaliação de desempenho deve conter elementos possíveis de responder algumas questões relevantes como: o que (fazer), quem (deve fazer), como e quando (fazer). Além disso, o sistema deve atender a alguns **requisitos** fundamentais: ser flexível quanto aos tipos de organização, ser inteligível, permitir comparações (entre organizações), mensurável e fundamentado numa visão sistémica. Para Schimidt *et al* (2007), deve ser compreensível, equilibrado, completo e refletir melhorias.

Sink e Tuttle (1993) argumentam que o desempenho organizacional ocorre por meio de um conjunto interrelacionado de diversas dimensões: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, inovação e lucratividade. No quadro 1, apresenta-se a visão dos autores pesquisados sobre os cuidados que devem ser adotados no momento da construção dos indicadores de desempenho.

QUADRO 1. Visão sobre características, critérios e propriedades necessárias à elaboração de Indicadores de Desempenho

MERCHANT (2006)	SHASHIN e MAHBOD (2007)	ENSSLIN e ENSSLIN (2009)
Características	Crítérios	Propriedades
1. Congruência	1. Específicos	1. Mensuralidade
2. Controláveis	2. Mensuráveis	2. Operacionalidade
3. Oportuna	3. Atingíveis	3. Inteligibilidade
4. Acurada (precisa e objetiva)	4. Realistas	4. Homogeneidade
5. Compreensível	5. Sensíveis ao tempo	5. Permissão para distinguir o que falta para melhorar
6. Custo versus benefício		6. Respeito às propriedades das escalas

Fonte: Baseado em Bititci *et al* (2011)

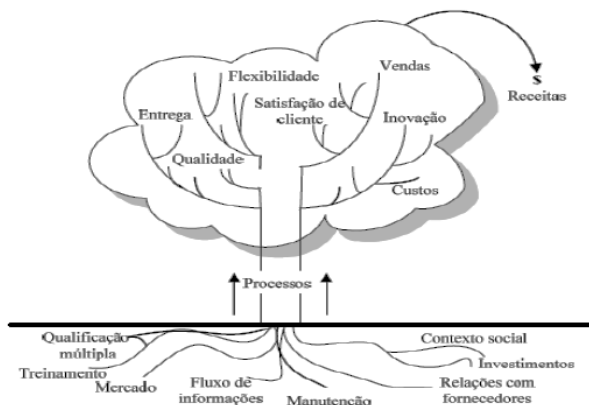
Neste sentido, constata-se que as medidas de desempenho devem derivar de uma estratégia, ser simples de entender, fornecer *feedback* rápido e preciso, tal como refletir o processo de negócio, ou seja, tanto o fornecedor como o cliente devem ser envolvidos na definição da medida. (Garengo *et al*, 2005; Hudson, 2001).

Lebas (1995) refere que o desempenho pode ser compreendido como uma relação causal entre uma série de dimensões que contribuem para o resultado da organização. Para ilustrar o modelo causal

¹ Metodologia de medição e gestão de desempenho.

de desempenho, Lebas (1995) utiliza uma árvore (FIGURA 4) que estabelece algumas analogias.

FIGURA 4. Modelo causal de Desempenho

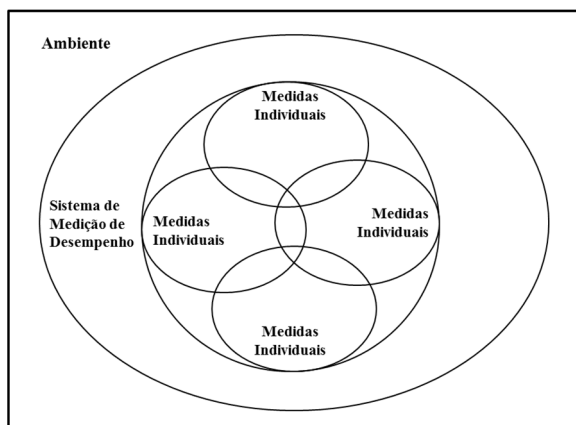


Fonte: Adaptado de Lebas (1995)

Para o autor a empresa dará frutos (receitas) se as raízes forem sólidas (representadas pela qualificação, formação, fluxo de informações, relações com os fornecedores, manutenção, entre outros). Por sua vez, as raízes sólidas (capacidades organizacionais) irão possibilitar processos que se refletem em objetivos como: qualidade, custos, vendas, inovação, flexibilidade e satisfação de clientes. O desempenho é a soma de todos os processos que levarão os gestores a tomarem medidas adequadas em relação ao presente e que refletirão no futuro (Lebas, 1995).

Segundo Kennerly e Neely (2000), um sistema de medição de desempenho eficaz possui necessariamente as seguintes partes (FIGURA 5): métricas individuais que quantificam a eficiência e eficácia das ações, um conjunto de medidas que permitam o acesso ao desempenho da organização como um todo e um ambiente e sistema de medição de desempenho.

Neste contexto, cabe também lembrar, que um indicador pode ser considerado um fato, ou manifestação de um fenômeno, expresso geralmente em número e que orienta a explicação desse dado fenômeno. A finalidade consiste em orientar a compreensão, o planejamento, a manutenção, transformação, ou extinção do fenômeno. Para Hronec (1994) as métricas individuais ou os indicadores de desempenho de uma empresa são considerados sinais vitais. Destaca-se que os indicadores podem ser reveladores da situação do meio ambiente e orientador das pautas de intervenção para garantir a sustentabilidade.

FIGURA 5. As três dimensões de medição de desempenho

Fonte: Adaptado de Neely *et al* (1995)

Um sistema de mensuração de desempenho, para obter resultados favoráveis, precisa definir categorias de medição. Os modelos encontrados na literatura de gestão apresentam, com mais frequência, as seguintes categorias de medição: financeiras, clientes, processos internos, pessoas, *stakeholders*, económico, social, ambiental, ativos intangíveis, capital intelectual (Elkington, 2001).

Percebe-se que o tema medição de desempenho é extenso, não existe um conceito objetivo e, também não se encontra uma afiliação teórica. Assim sendo, nos próximos pontos apresenta-se a evolução histórica e os conceitos sobre sistema de medição de desempenho e as ferramentas de mensuração financeiras e não financeiras.

2.1.1 Evolução histórica e conceitos

A medição de desempenho adquiriu um papel fundamental dentro das organizações, nas últimas décadas. Fornecendo informações cruciais para a gestão das atividades organizacionais mesmo estando alicerçada, historicamente, na contabilidade aplicada, principalmente, no processo de manufatura. Indicadores como o ROI (retorno sobre o investimento), custo de mão-de-obra, custos de processos, custos de materiais, entre outros foram os primeiros indicadores utilizados.

Contudo, a partir dos anos 90, as ferramentas convencionais de avaliação de desempenho passaram a ser substituídas por novas formas de medição (Daft, 2003). A explicação para este interesse pode estar nas mudanças ocorridas no ambiente organizacional e que não permite prosseguir a utilizar os mesmos sistemas de medição de desempenho. Soma-se o facto da noção do desempenho organizacional ter evoluído ao longo do tempo (Marchand; Raymond, 2008), para acompanhar as mudanças tecnológicas, sociais, económicas, ambientais. Novas abordagens da medição de desempenho aparecem relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa, além de ter sido

incorporado, num contexto de desenvolvimento sustentável, indicadores que medem impactos do negócio para as gerações futuras (Neely *et al*, 2002).

Um estudo realizado por Bititci *et al* (2006), sobre a evolução das medidas de desempenho organizacional ao longo da história da ciência da Administração, aponta que o sistema de medição de desempenho passou por quatro períodos: *Just-in case*, *Lean*, *Agile* e *Networking*.

Durante o período *Just-in-case* (1900 a 1970), com a crescente necessidade de produtividade foi reconhecido o controlo orçamental.

Com o início do período *Lean* (1970 – 1990), as empresas começaram a concentrar-se no valor ao longo dos seus processos de negócio. Surge, assim, o interesse pela medição do desempenho e os primeiros modelos: *Smart* (Cross; Lynch, 1988-1989), *Matrix* (Keegan *et al*, 1989), *BSC* (Balance Scorecard) (Kaplan; Norton, 1997), *Cambridge Performance Measurement Process Design Systems* (Neely *et al*, 1996), *IPMS*²(Bititci; Carrie, 2002), aparecem na literatura.

No período *Agile* (1990 – 2000) as pesquisas sobre avaliação de desempenho começam a reconhecer o dinamismo do meio ambiente e propõem uma segunda geração de medição de desempenho (Bititci, 2002; Neely; Adams, 2001).

Os autores argumentam que as empresas atualmente estão a operar no período classificado como *Networking*. Neste momento as Fontes de vantagem competitiva são definidas por meio de inovação de valor (Davenport; Prusak, 2003) que oferece uma combinação de valor comercial, social, político e ambiental (Senge *et al*, 2008) para uma complexa rede de *stakeholders* (Bititci *et al*, 2008).

Acrescenta-se que nesta fase o desempenho organizacional depende, ainda de como se encaram as questões financeiras, porém é necessário pensar em definir medidas que contemplem as vertentes económicas, sociais e ambientais, ou seja, pensar no designado *Triple Bottom Line* (Bititci *et al*, 2008).

No Quadro 2, é possível identificar algumas características das medidas de desempenho ao longo dos anos.

² *Integrated performance measurement system*: Sistema de medição de desempenho integrado.

QUADRO 2. Evolução das medidas de desempenho ao longo dos anos

	Controlo Orçamental	Gestão da Produtividade	Integração de medidas de desempenho	Integração de gestão e desempenho	Medição de desempenho e gestão nas PME's	Gestão de desempenho entre empresas	Desempenh o social e ambiental
Datas (aprox.)	1800-1950	1930-1980	1980-1990	1990-até data atual	1990-até data atual	1990-até data atual	1990-até data atual
Foco principal	Controlo do orçamento.	Minimização do desperdício.	Modelos e <i>frameworks</i> . Medidas de desempenho como um sistema.	Qual a melhor forma de programar e usar Medidas de Desempenho para controlar o desempenho organizacional.	Qual a melhor forma de programar e usar Medidas de Desempenho para gerir o desempenho das PME's.	Cadeias de suprimentos. Empresas colaborativas e virtuais.	Responsabilidade Social e ambiental corporativa.
Principais áreas de preocupação	Orçamento.	A melhoria da produtividade através de métodos de engenharia industrial.	Qual a melhor medida. Como integrar uma série de medidas multidimensionais . Como integrar medidas financeiras, operacionais e de recursos humanos.	Os problemas de aplicação. As pessoas e os aspectos organizacionais – as perspectivas individual e da gestão. Gestão da mudança. Cultura, estilos de gestão e Medidas de Desempenho.	O que torna diferentes as PME's. Adoção de sistema de medição do desempenho nas PME's. Capacidade de gestão das PME's.	Coordenação das operações ao longo das cadeias de abastecimento. Visibilidade de desempenho para clientes e fornecedores. Conflitos de colaboração estratégica entre as empresas.	Medidas Verdes. Medidas Sociais. Integração das medidas ambientais e sociais.

Fonte: Baseado em Bititci *et al* (2008)

A bibliografia destaca ainda os benefícios e a importância de se desenvolver e programar sistemas de mensuração de desempenho. Contudo, os estudos mostram que os gestores precisam ficar atentos aos problemas que podem surgir no desenvolvimento do sistema, na implementação e uso de indicadores de desempenho e com a resistência das pessoas na utilização dos indicadores (Kennerley; Neely, 2003). Para Bititci, *et al* (2009) existem ainda alguns fatores que podem contribuir para o sucesso ou fracasso no momento da implementação de medidas de desempenho, evidenciadas no Quadro 3.

QUADRO 3. Fatores de sucesso e fracasso na implementação de medidas de desempenho

Condutores (que levam à implementação bem sucedida da avaliação de desempenho)	Barreiras (que impedem a implementação bem sucedida da avaliação de desempenho)	Implicações para gestão e negócios (da implementação bem sucedida da avaliação de desempenho)
A alta administração tem o compromisso de comunicar os benefícios. Envolvimento da gestão. Cultura organizacional. Dinâmico/relatórios em tempo quase real. Comunicar as informações corretas às pessoas certas, no formato correto. Usado em todos os níveis para identificar tendências e tomar decisões.	Desalinhamento estratégico. Medo do desconhecido e da exposição. Resistência. Tempo e esforço necessários. Coleta e agregação de dados de diferentes Fontes. Falta de informação adequada. Dados repetidos.	Transparência e visibilidade de informações. Tomada de decisão mais rápida e mais confiável. <i>Empowerment</i> ³ . Gestão pró-ativa. Melhorar o controlo operacional, rapidez e flexibilidade. A melhoria continua. Os resultados positivos dos negócios.

³ Técnica de gestão baseada na descentralização de poder e autonomia de tomada de decisões, que visa maior participação da equipa em atividades organizacionais.

Fonte: Adaptado de Bititci *et al* (2009)

Outros estudos referem que os sistemas de avaliação de desempenho não funcionam porque as métricas não são integradas com os objetivos estratégicos da organização, assim como a ausência de um relacionamento e um equilíbrio face às medidas financeiras e não financeiras (Flapper *et al*, 1996).

Por isso, na visão de Garengo, Biazzo e Bititci (2005), um sistema de avaliação de desempenho deve assegurar que as medidas adotadas são coerentes com a estratégia e atende aos diversos grupos de interesses. É necessário, priorizar as medidas financeiras e as não financeiras, estar preparado para reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos e abranger todas as áreas da organização. Além de estabelecer a relação de causa e efeito, verificar se existe relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais e ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos.

2.1.2. Mensuração de desempenho com foco em medidas financeiras

As medidas financeiras são as mais tradicionais formas de avaliar o desempenho organizacional. Para Sobral e Peci (2008) tal sucede porque os recursos financeiros são de fácil mensuração e controlo, sendo que a finalidade em última instância das empresas é a geração de lucros.

Apesar destas medidas financeiras serem as mais utilizadas, ainda no meio empresarial, várias são as limitações. Manoochehri (1999) apresenta alguns argumentos que atestam com essa afirmação: (I) As demonstrações contábeis, não são alinhadas com a estratégia organizacional, que procura o desempenho na satisfação do cliente, na qualidade, na flexibilidade e na inovação; (II) As características de objetividade e consistência, próprias da contabilidade, deixam os seus demonstrativos menos flexíveis para atender às variadas necessidades dos diferentes produtos, processos, departamentos e equipas; (III) A contabilidade não considera os ativos intangíveis, o que pode levar a distorções nos resultados e restrição na busca da excelência dos negócios; (IV) As medidas tradicionais de mensuração de desempenho afetam a capacidade das projeções de desempenho, pois a base de dados contábeis orienta a recolha e a análise de dados financeiros históricos, denominados indicadores de ocorrências (*lagging indicators*); (V) Indicadores de lucro e participação de mercado, de satisfação e de retenção de clientes, de habilidades dos funcionários, não podem ser classificados como indicadores de tendência ou vetores de desempenho (*leading indicators*). Isso porque indicam o desempenho após a ocorrência dos fatos, ou seja, são indicadores de ocorrência da criação de valor e não estão focados na capacidade de agregar valor futuro.

Mesmo com as limitações apresentadas, gestores, proprietários/acionistas, fornecedores e credores têm interesse na análise de desempenho financeiro.

Os gestores têm interesse duplo na análise de desempenho financeiro: avaliar a eficiência e rentabilidade das operações e julgar o uso eficiente dos recursos na empresa. A avaliação das operações é fundamentada na análise do demonstrativo de resultado (lucro), enquanto a eficácia dos recursos é habitualmente medida pela revisão do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados.

Do ponto de vista dos proprietários/acionistas a medida financeira mais relevante é a rentabilidade, pois revela os lucros obtidos, pelos esforços da gestão, com os capitais investidos pelos proprietários. Além disso, os proprietários preocupam-se com a distribuição dos lucros que lhes concernem. Também há uma preocupação com o efeito dos resultados empresariais obtidos e as expectativas futuras sobre os resultados - sobre o valor de mercado dos seus investimentos, sobretudo para aqueles que investem no mercado de ações para se capitalizarem.

A preocupação dos fornecedores e credores diz respeito às consequências negativas de incumprimentos e de liquidez. Neste sentido, procuram avaliar o risco de recuperar o capital emprestado ou o recebimento pelas vendas realizadas. Para isso avaliam a liquidez, a alavancagem da empresa e a capacidade da empresa de arcar os compromissos (Helfert, 2000).

Percebe-se, então que as ferramentas de avaliação financeira, comumente mais empregues se encontram na Demonstração de Resultados.

No Quadro 4 resumem-se os índices mais utilizados pelas empresas para avaliar o desempenho organizacional, segundo o interesse dos três grupos: gestores, proprietários/acionistas e fornecedores/credores.

QUADRO 4. Medidas Financeiras

Gestores	Proprietários	Fornecedores /credores
<p><u>Análise Operacional:</u> Custos de mercadorias vendidas; Margem líquida; Despesas Operacionais; Margem de participação dos produtos.</p> <p><u>Administração dos recursos:</u> Rotação do ativo;</p> <p><u>Rentabilidade:</u> Retorno sobre o ativo; Retornos sobre ativos antes de juros e impostos.</p>	<p><u>Rentabilidade:</u> Retorno sobre o patrimônio líquido; Lucro por ação; Fluxo de caixa por ação; Retorno total do acionista.</p> <p><u>Destino dos lucros:</u> Dividendos por ação; Rendimento do dividendo; Dividendos sobre os ativos.</p> <p><u>Indicadores de mercado:</u> Índice preço/lucro;</p>	<p><u>Liquidez:</u> Índice de liquidez corrente; Valor de venda rápida.</p> <p><u>Alavancagem financeira:</u> Índice de endividamento geral; Índice de endividamento a longo prazo; Índice de endividamento do patrimônio líquido.</p> <p><u>Serviço de dívida:</u> Índice de cobertura de juros; Índice de cobertura de encargos fixos; Fluxo de caixa.</p>

	Valor da empresa; Índice do valor de mercado com valor contável.	
--	---	--

Fonte: Baseado em Helfert (2000)

A medida de rentabilidade considerada mais adequada para medir o desempenho da empresa, do ponto de vista de Martins (2001) é o RSPL (Rentabilidade do Património Líquido), embora possua a desvantagem de misturar os desempenhos financeiros e operacionais dificultando as comparações com outras empresas, bem como uma análise de tendência.

Ressalta-se que as medidas financeiras podem ser aplicadas em qualquer nível hierárquico e área funcional, pois evidenciam determinados aspetos do desempenho da empresa e, também servem de parâmetros de comparação com os principais competidores (Sobral; Peci, 2008).

2.1.3. Mensuração de desempenho com foco em medidas não financeiras

O reconhecimento das limitações das tradicionais medidas financeiras impulsionou o aparecimento de medidas não financeiras. Para Neely (1999) é possível listar algumas razões para o aparecimento de novas ferramentas para medir o desempenho das organizações, entre elas encontram-se: a natureza mutante do trabalho, o aumento da concorrência, as iniciativas de melhoria específica, os prémios nacionais e internacionais, a mudança dos papéis organizacionais, as mudanças na oferta externa e o poder da tecnologia da informação. Em termos de medição de desempenho muitas empresas tiveram que adotar estratégias para se diferenciarem dos concorrentes em termos de qualidade, serviço, flexibilidade, personalização, inovação e resposta rápida. Foram forçados a fazê-lo porque estavam a competir em mercados onde o valor, ao invés do custo é o principal condutor.

Competir com base em fatores não financeiros significa que essas organizações necessitam de informações sobre a forma como lidam com um amplo espectro de dimensões. As medidas tradicionais usadas para avaliar o desempenho das empresas não proporcionam *insights*. Tal levou a que as empresas fossem forçadas a mudar as suas medidas e com estas as suas estratégias.

Neste sentido, os modelos contemporâneos de sistema de mensuração de desempenho procuram ajudar as organizações na identificação e uso de medidas não financeiras por meio de múltiplos atributos como: (I) promover a análise da implantação da estratégia e verificação da sua validade ao longo do tempo; (II) possuir medidas de desempenho multidimensionais; (III) priorizar medidas de desempenho flexíveis e de fácil compreensão; (IV) apresentar medidas que traduza os objetivos e as estratégias de negócios; (V) conter medidas de desempenho hierarquicamente e

funcionalmente integradas nos processos, mantendo a relação de causalidade e coerência com os objetivos organizacionais; (VI) instigar o comportamento dos indivíduos para as mudanças organizacionais desejadas; (VII) equilibrar as medidas de curto prazo e de longo prazo (Neely, 1999).

Os instrumentos que adotam medidas não financeiras para avaliação de desempenho organizacional, disponíveis na literatura da área de gestão, possuem dois focos. O primeiro diz respeito ao desempenho interno da gestão, já o segundo procura avaliar a empresa na sua totalidade, sendo realizada por um agente externo. Os sistemas focados na qualidade, apresentados a seguir são oriundos de instituições externas, já os modelos de capital intelectual, *Balanced Scorecard (BSC)*, por exemplo, são modelos com foco na gestão.

No quadro 5 são apresentados os principais modelos estudados. Constata-se que os sistemas de mensuração de desempenho não financeiros apresentam similaridades ou diferenças em função das mudanças no ambiente organizacional tais como: globalização dos mercados; inovações tecnológicas; aumento da concorrência; escassez de matéria-prima, recursos financeiros e humanos; exigências dos clientes e *stakeholders*. Por tais razões surgem modelos que contemplam aspectos internos e/ou externos, tangíveis e/ou intangíveis, operacionais e/ou estratégicos.

QUADRO 5. Principais dimensões contempladas nos Modelos Não Financeiros

Dimensões	Malcolm Baldrige	Modelo de Excelência EFQM	PNQ	Capital Intelectual	Balance ScoreCard	Performance e Prism	SMART	Corrêa	Triple Bottom Line	Sigma Sustainability
Financeira	Resultados	Resultados	Resultados	Não contempla	Financeira	Não contempla	Financeira	Económico-financeiro	Económico	Económico
Clientes	Cliente e Mercado	Satisfação dos clientes	Clientes	Capital de clientes	Clientes	Contempla na dimensão <i>stakeholders</i>	Satisfação dos consumidores	Mercado	Não contemplado	Contempla na dimensão <i>stakeholders</i>
<i>Stakeholders</i>	Processos	Processos	Processos	Capital de processo	Processos internos	Processos	Operações	Eficácia operacional	Não contempla	Processos internos
Processos	Estabelecer a dimensão recursos humanos	Satisfação dos colaboradores	Pessoas	Capital Humano	Crescimento e aprendizagem	Competências	Não contempla	Recursos humanos	Na dimensão social	Crescimento e aprendizagem

Sustentabilidade	Não contempla	Responsabilidade Social	Responsabilidade Social	Não contempla	Não contempla	Não contempla	Não contempla	Benefícios sociais	Económica social e ambiental	Sustentabilidade
------------------	---------------	-------------------------	-------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------------	------------------------------	------------------

Fonte: Adaptado de Souza 2011.

Banker *et al.* (2000) afirmam que os melhores indicadores para avaliação de desempenho futuro são as medidas não financeiras, uma vez que levam os administradores ao planeamento de longo prazo. Ao argumentarem que indicadores financeiros são inadequados para demonstrar a completa definição do planeamento de longo prazo num ambiente competitivo, Kaplan e Norton (1997) defendem que indicadores financeiros norteiam somente parte das ações passadas.

2.2. Avaliação de Desempenho no Setor Hoteleiro

Para Gohr, Moretto Neto e Santana (2002), as maiores transformações que aconteceram nas últimas décadas no setor hoteleiro estão relacionadas com as mudanças nas condições de oferta e procura, a globalização da economia, os avanços tecnológicos e os problemas ecológicos. Estas alterações abrem novas oportunidades e trouxeram ameaças para todos os segmentos produtivos e, por este motivo, as empresas hoteleiras necessitam continuamente procurar ser competitivas. É importante lembrar que a competitividade atualmente é sinónimo de sobrevivência e está ligada à capacidade da empresa criar e por em prática estratégias que lhe possibilitem manter ou aumentar uma posição sustentável no mercado.

Os hotéis são organizações de serviços que possuem características próprias, cujas finalidades são: o fornecimento de hospedagem, a segurança, a alimentação e demais serviços inerentes à atividade de acomodação. (Saab e Daemon, 2000). Castelli (2000), define uma empresa hoteleira como sendo “*uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a diversos tipos de clientes*”. Acrescenta ainda que empresa hoteleira é a *pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira*. A empresa hoteleira constitui um elemento importantíssimo dentro da infraestrutura da atividade turística, tornando-se um dos pilares principais para o desenvolvimento e a fixação desse mercado (Castelli, 2000).

Para que os hotéis melhorem a sua performance nos negócios e devolvam aos seus acionistas um retorno adequado, é necessário um conjunto de medidas relacionadas com o desempenho financeiro e organizacional para avaliação, análise dos resultados e gestão dos objetivos. Nesta análise, devem ser envolvidas todas as partes da estrutura do hotel: *stakeholders*, gestores, acionistas e clientes. Em todo este processo, deve procurar-se primeiramente atender ao requisito do lucro de acordo

com o capital investido. A partir dos resultados obtidos com esta análise, deverão ser descritas medidas a serem traçadas de maneira a obter-se maior eficiência, eficácia, procurando ajustar-se constantemente aos novos desafios que possam surgir.

Segundo Miranda *et al* (2001), no passado, as organizações tomavam decisões baseadas somente em informações financeiras, obtidas na contabilidade das empresas. Atualmente, houve uma mudança na tomada de decisões e envolvem um maior número de variáveis, entre eles a satisfação dos clientes, qualidade dos produtos oferecidos, *market share*, retenção de clientes, inovação e habilidades estratégicas.

Estudos recentes têm demonstrado que as empresas hoteleiras tendem a colocar uma maior ênfase no desempenho financeiro do que em qualquer outra dimensão desempenho, encontrando-se relutantes em usar ferramentas adicionais para monitorizar o desempenho e gerir o processo. Tal limita medição de desempenho nas operações hoteleiras por causa da dependência ao longo de uma dimensão.

Embora, a medição de desempenho financeiro seja importante, o uso de um conjunto mais abrangente de indicadores podem oferecer maiores oportunidades para medir a estratégia e eficácia organizacional, a longo prazo.

A escolha dos indicadores de desempenho a serem utilizados no setor hoteleiro envolve uma combinação lógica de procedimentos para definição e implementação de um sistema de medição e avaliação de desempenho. O primeiro passo para tal deve ser o entendimento do seu *core business*, bem como o entendimento da amplitude de aplicação (Callado e Almeida, 2008).

No quadro 6 são apresentados os principais indicadores de desempenho que são utilizados pelo setor hoteleiro, descritos na literatura, e agrupados em dimensões.

QUADRO 6. Principais indicadores de desempenho no Setor Hoteleiro

DIMENSÃO	INDICADORES	AUTORES
Económica-financeira	Evolução da lucratividade	Machado; Holanda (2007) Celistino (2003)
	Fluxo de caixa	Callado <i>et al.</i> (2008)
	Margem de Lucro	Suárez e Ferrer (2008)
	Rentabilidade	Callado <i>et al.</i> (2008)
	Receita Total	Sainaghi (2009)
	Rotorno sobre o Investimento	Tajeddini (2009)
	Valor Económico Agregado	Teixeira (2012) Celistino (2003) Ricci; Escrivão (2009)
	Diária Média	Planas; Rebulli & Clavé (2008)
	Valor de Mercado Agregado	Celistino (2003)
	Liquidez geral	KhatchatoUrian; Treter (2010)
Operações	RevPAR	Planas; Rebulli & Clavé (2008)
	Taxa de ocupação	Sun & Iu (2005) Teixeira (2012) Tajeddini (2009)
	Evolução no número de clientes	Teixeira (2012) Peixoto (2012)
Stakeholders	Índice de adequação microbiológica (análise dos alimentos)	Moysés & Ziber (2005)
	Posicionamento no segmento	Mello, Pimentel & Silva (2010) Coriolano (1999)
	Market Share	Miranda <i>et al.</i> (2001) Marcondes <i>et al.</i> (2009)
	Nº de clientes fidelizados	Miranda <i>et al.</i> (2001) Branco; Ribeiro; Tinoco (2010)
	Nível de satisfação	Junior <i>et al.</i> (2012) Schroeder <i>et al.</i> (2011)
	Proporção de reclamações	Schroeder <i>et al.</i> (2011) Branco; Ribeiro; Tinoco (2010)
	Receita gerada (ticket médio)	Leitão (2002) Mello; Goldenstein (2011)
	Retorno do investimento	Mello; Goldenstein (2011)
Recursos Humanos	Qualidade dos produtos/serviços	Carvalho; Abreu; Zago (2010)
	Taxa de Turnover	Alves; Wada (2012)
	Horas de formação facultadas	Alves; Wada (2012)
	Nível de Satisfação dos funcionários	Junior; Mendes (2011) Bertho (2010)
	Nível de Qualificação dos funcionários	Schroeder <i>et al.</i> (2011)
	Redução do absentismo	Castro (2007)
	Nível de motivação dos funcionários	Junior; Mendes (2011) Bertho (2010)

Fonte: Adaptado de Nascimento *et al.*, 2011

No setor hoteleiro, as medidas não financeiras são extremamente importantes, pois na hotelaria a prestação do serviço é significativamente dependente do bom desempenho do seu capital intelectual. Por este motivo, as medidas não financeiras, como por exemplo, as taxas de ocupação são medidas de extrema importância para a gestão (Atkinson e Brown 2001).

Ainda o facto dos recursos humanos serem das rubricas de custos mais pesadas nas empresas hoteleiras e o capital intelectual um dos seus maiores trunfos, leva a que os gestores hoteleiros comecem a valorizar mais a avaliação de desempenho (Ax e Bjornenak, 2005). Reflexo do ponto anterior, verifica-se que cada vez mais o colaborador é encarado como um “cliente interno”, passando a sua opinião e satisfação a ter um lugar no processo de gestão e decisão (Shields *et al.* 2000).

Neste sentido, Epstein e Birchard (2000) concluíram que a satisfação dos colaboradores, dos acionistas e dos clientes, passam cada vez mais por uma definição da missão da empresa e que nela constem preocupações de nível ambiental, de responsabilidade social, e que os objetivos pessoais de cada colaborador sejam convergentes com o objetivo comum e global. Estas preocupações tornam a empresa sustentável a todos os níveis e não só ao nível financeiro como se tinha verificado até então.

Por sua vez, Hwang e Chang (2003) realizaram um estudo em Taiwan, com o objetivo de verificar se o facto de o hotel pertencer ou não a uma cadeia hoteleira influencia a gestão do mesmo e por sua vez o seu desempenho. O estudo foi aplicado a 45 hotéis e as conclusões demonstraram que os hotéis que pertencem a cadeias hoteleiras internacionais são mais eficientes e apresentam um melhor desempenho que os hotéis independentes.

Alguns anos mais tarde Hsieh e Lin (2010) analisam a mesma questão em 57 hotéis também em Taiwan e concluem que os hotéis ligados a cadeias hoteleiras tem uma maior diversidade de oferta, para além do alojamento (animação eventos entre outros), que os departamentos ligados à restauração são mais eficientes, assim como a celebração de contratos com outras entidades também se mostra mais eficaz, o que contribui significativamente para um melhor desempenho do hotel na sua globalidade.

Em contradição a estes resultados existe um estudo realizado por Calver-Cortés *et al* (2007) em que se analisa a relação entre a dimensão dos hotéis, a sua pertença ou não a cadeias hoteleiras, e a performance do hotel. Foram realizados 114 inquéritos a gestores hoteleiros de hotéis de três, quatro e cinco estrelas, localizados na província de Alicante. Neste estudo não foi encontrada nenhuma relação entre a dimensão e categoria dos hotéis e a sua performance, assim como o facto de um determinado hotel pertencer a uma determinada cadeia hoteleira não garante que a sua *performance* seja semelhante à dos restantes hotéis dessa mesma cadeia hoteleira. Estes resultados vêm confirmar a complexidade da gestão das empresas do setor do turismo.

Jogarathnam e Tse (2006) realizaram um estudo em que tentaram encontrar uma relação entre a cultura e estrutura da empresa e o desempenho, nas empresas do sector do turismo na Ásia. Para atingir este objetivo foram inquiridos 187 gestores hoteleiros, de hotéis localizados na China Continental, Hong Kong, Malásia e Singapura, de diferentes categorias. Alguns dos inquiridos eram de cadeias hoteleiras internacionais, principalmente Americanas. Este estudo concluiu que a estrutura do hotel está relacionada com o tipo de gestão praticada, mas nenhuma dessas variáveis está associada ao desempenho do hotel, independentemente dos hotéis pertencerem ou não a cadeias hoteleiras.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o sistema de medição de desempenho adotado pela organização afeta fortemente o comportamento dos executivos e dos funcionários. Executivos também entendem que as medidas financeiras tradicionais (como retorno sobre investimento e lucro por ação) podem dar sinais enganosos para melhoria contínua e inovação.

Segundo Teles, Lunkes e Gomes (2013), que procuraram avaliar o resultado do negócio e fornecer informações aos acionistas e credores, pode-se utilizar diversas medidas de desempenho financeiras em conjunto, entre elas o *Economic Value Added* (EVA) e Retorno Sobre Investimento (ROI), de modo que elas se complementem e forneçam mais informações relativas à gestão. Para isso, a rede hoteleira pode selecionar indicadores adequados à sua estratégia de gestão.

Patiar e Mia (2009) concluem que os fatores de desempenho não financeiros impulsionam os indicadores financeiros no setor da hotelaria. Estes autores tomaram como exemplo a aplicação do modelo do *BSC* nas cadeias hoteleiras *Marriott* e *Hilton*, permitindo assim avaliar os dois tipos de indicadores: financeiros e não financeiros.

Em Portugal, Cruz (2007) analisou a medição do desempenho numa das principais cadeias hoteleiras globais, a operar, à data em 30 hotéis. A autora constatou que as atividades de controlo e medição do desempenho se baseiam na comparação dos resultados “orçamentados e atuais” e “ano a ano”. Verificou ainda que, nem a técnica análise da rentabilidade de clientes/segmentos de mercado nem o *BSC* estavam a ser utilizados. O estudo refere que a informação que serve de base ao controlo orçamental é preparada com base no plano de contas do relato financeiro e que este segue as orientações do USALI.

Mesmo após uma *Joint-Venture* entre uma cadeia internacional e uma nacional, ambas não adoptaram medidas mais desenvolvidas para avaliação de desempenho.

Nunes (2009), por sua vez, analisou a mudança nos sistemas de controlo de gestão na hotelaria portuguesa de cinco estrelas. Conclui, com base numa amostra de 45 hotéis, que a maioria realizou mudanças nos sistemas de controlo de gestão na última década. A análise das técnicas de controlo de gestão adotadas revela que a totalidade dos hotéis (nesta questão n=34) utilizava a contabilidade de gestão estratégica e medidas de qualidade, 85% o *BSC*, 47% o *ABC* e idêntica proporção medidas de desempenho não financeiras.

Ainda em Portugal, Lima Santos *et al* (2010) analisaram as práticas de contabilidade e controlo de gestão de 35 unidades hoteleiras. Constataram que a maioria tem contabilidade de gestão, sendo a sua função principal proporcionar informação para a tomada de decisões e elaboração de orçamentos. O USALI é adoptado, com diferente profundidade, por 15 unidades. As unidades utilizam frequentemente técnicas de contabilidade de gestão tradicionais, tais como os orçamentos, a análise de desvios do orçamento e o planeamento estratégico. Contudo, algumas técnicas contemporâneas não são conhecidas nem usadas pelos hotéis. As que registam um maior grau de adoção são o *ABC* e a orçamentação baseada nas atividades. Constataram ainda que a competição

na indústria influencia positivamente as práticas de contabilidade de gestão (tradicionais) adotadas pelos hotéis. Também verificaram que a utilização de técnicas de contabilidade de gestão é influenciada pela existência de uma empresa mãe e pela dimensão.

Os estudos empíricos realizados sobre a *performance* dos hotéis apresentam resultados contraditórios, nomeadamente sobre eventuais diferenças entre hotéis individuais e hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras.

CAPITULO III. F&B NA HOTELARIA

A origem da restauração remonta à antiguidade onde, há 6.000 anos, os povos da Mesopotâmia conheciam já os processos de fabrico do vinho e da cerveja, dedicando-se ao seu comércio. Os egípcios da antiguidade exploravam estabelecimentos de vinhos. Nos antigos escritos da Babilónia foram encontrados decretos destinados a alberguistas que regulavam os salários dos seus servidores.

Em Atenas, cerca de 500 a.C., existiam já albergarias onde se serviam abundantes refeições aos residentes e visitantes. As primeiras olimpíadas não poderiam ser realizadas se não tivessem resolvido o problema da alimentação de milhares de participantes. Na verdade, o serviço de alimentação e bebidas foi iniciado em época remota, com o aparecimento do comércio e as consequentes deslocações dos seus agentes. No início da Idade Média, a Igreja influenciou as tradições. Os monges beneditinos criaram hospícios e instauraram regras de hospitalidade.

Em 1765, Boulanger, negociante de caldos, dá às suas sopas o nome de *restaurants* (do latim *restaurare*), como restauradores de forças dos seus clientes, e escreve na tabuleta da sua casa (...): “*Boulanger débit des restaurants divins*”, aviso que ornamentava com graça em latim “*Venite ad me, omnes qui stomacho laboratis, et ego vos restaurabo*”. Daí a generalização do termo “restauração”, como a ação de restaurar as forças e energias, através de ingestão de alimentos e bebidas. Mais tarde, em 1782, no tempo de Luís XIV, desenvolve-se o culto da mesa. Segundo Brillat-Savarin, autor de *La Physiologie du Goût*, o grande mestre de cozinha Beauvilliers, abre na Rua de Richelieu, em Paris, o *Restaurant La Grande Taverne* de Londres, considerado por muitos como o primeiro restaurante (na verdadeira aceção da palavra) a ser aberto em Paris.

Com a Revolução Industrial no século XIX, e com o surgimento da máquina a vapor, a energia elétrica, entre outras inovações contribuíram com um grande desenvolvimento da hotelaria, e consequentemente para o setor de F&B, uma vez que as pessoas passaram a escolher meios de hospedagem que oferecesse além de serviços de hospedagem, o da refeição. Assim o que era restrito apenas para os bares e tabernas, passaram a fazer parte dos principais serviços oferecidos aos clientes/hóspedes.

Neste mesmo período, a burguesia passou a comprar os castelos da nobreza falida e passaram a alugar para famílias de nobres e da alta burguesia.

Em 1870, Cesar Ritz, construiu um estabelecimento hoteleiro em Paris, o mais moderno na altura, o famoso Hotel Ritz, que dentro de tantos serviços disponibilizados, fazia também parte o serviço de alimentos e bebidas, serviços esses que ficou sob a responsabilidade do cozinheiro George

Auguste Escoffier.

3.1. Surgimento do F&B

Na indústria hoteleira adoptou-se o termo F&B para designar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas.

O aumento dos tempos livres, o forte incremento do turismo em geral, a mudança de hábitos alimentares, o aumento da população nas cidades e a utilização cada vez mais generalizada do crédito são, entre outros, fatores que muito contribuíram para o *boom* a que hoje assistimos na indústria alimentar.

O departamento de F&B é parte integrante da estrutura de qualquer hotel. Tem a função de completar o alojamento e serviços em geral de um hotel, especialmente na área da alimentação e das bebidas.

Os serviços que se encontram diretamente relacionados com o departamento de F&B são: o bar, restaurante, cozinhas (produção), gestão de aprovisionamento, obedecendo um controlo, para que todo esteja sempre em harmonia com um serviço de qualidade, oferecendo maior satisfação ao cliente, tendo em conta sempre a maximização do lucro e minimização do custo.

Para o sucesso de qualquer estabelecimento, depende essencialmente da estratégia e objetivos traçados, mantendo redobrada atenção à concorrência e a todas as oportunidades e ameaças do meio envolvente. Neste contexto, o departamento de F&B deve atender à melhoria constante da satisfação do hóspede e à eficiência operacional.

O volume das vendas constitui o termómetro de qualquer negócio. É um aferidor que obriga as mudanças, sempre que tal volume se torna insatisfatório. Entre as causas mais usuais da diminuição do nível de vendas podem citar-se: (a) Preços fora da concorrência; (b) Monotonia das ementas; (c) Fraca qualidade da alimentação servida; (d) Serviço lento e ineficiente; (e) Falta de condições sanitárias; (f) Ambiente pouco atractivo e ruidoso; (g) Localização inadequada e (h) Promoção deficiente.

O custo das matérias-primas e as despesas com o pessoal constituem, por outro lado, as componentes principais dos custos elevados das operações de alimentação e bebidas. Das variadas causas de custos elevados das matérias-primas, podem mencionar-se: (a) A compra ineficiente; (b) O desperdício e a deterioração; (c) A produção excessiva; (d) O desvio dos produtos; (e) A incorreta fixação dos preços de ementa.

No entanto, a sobrevivência e prosperidade do departamento de F&B depende em grande parte do rigor do detalhe que é aplicado aquando da definição minuciosa do conceito pretendido, anotando todos os pormenores que caracterizam e conferem a autenticidade de determinado conceito.

A forma eficiente de gerir uma operação de alimentação e bebidas, independentemente do seu tamanho, consiste em estabelecer os controlos necessários para obter os resultados planeados.

O controlo do F&B, segundo Moser (2002) *“é um instrumento de gestão, através do qual pode ser avaliado o desempenho de qualquer operação de comidas e bebidas, relacionando indicadores de gestão previamente estabelecidos com valores reais.”*

A atividade de F&B, independentemente da categoria do estabelecimento a que refere apresenta-se, no entanto, como um temendo enigma.

Alguns aspetos que caracterizam o negócio de F&B: (a) Reduzidos níveis de rentabilidade; (b) Elevada concorrência; (c) Atividade aparentemente simples, mas de extrema complexidade; (d) Dificuldade em atingir e manter plena consistência ao longo do tempo; (e) Mão-de-obra intensa, em horários “pesados”; (f) Elevada exposição pública, sujeita à crítica fácil; (g) Exigência de uma gestão rigorosa, competente e dedicada.

Na diversificada indústria de serviço de alimentação e bebidas, as medidas de controlo devem ser eficazes com os custos, mas não deve colocar a empresa em perigo. O gestor de F&B deve conhecer as vantagens e inconvenientes dos métodos alternativos e seleccionar aqueles que sirvam os objectivos da empresa.

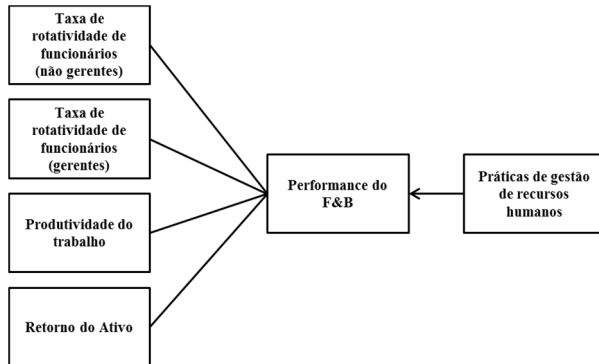
3.2. Papel do Gestor de F&B

Sendo a gestão da restauração uma tarefa complexa e difícil, os desafios que vão surgindo são imutáveis e variados. Cabe ao gestor garantir o bom funcionamento do estabelecimento e assegurar o lucro conveniente, superando todas as barreiras que se lhe atravessam, de forma a atingir as metas a que se propôs, ou seja, atingir um bom nível de rentabilidade e algum lucro de forma a poder realizar alguns investimentos. Assim, o gestor deve criar instrumentos ou estratégias, de forma a maximizar o volume de negócios e por consequência, o volume de receitas.

O papel do gestor consiste em fazer frente a constantes desafios, aproveitar as oportunidades e conseguir êxitos financeiros para a empresa. Para poder desempenhar perfeitamente o seu papel, deve estabelecer e manter uma perfeita comunicação entre todas as secções do setor de alimentação e bebidas. O êxito de um restaurante, tem como princípios fundamentais da sua gestão, a

manutenção de baixos custos da matéria-prima, de mão-de-obra e um elevado grau de satisfação dos clientes. O gestor é responsável por estabelecer e pôr em prática procedimentos, políticas e ações que aumentem a eficácia operacional de forma a aumentar a rentabilidade e atingir os objetivos definidos, de acordo com a FIGURA 6.

FIGURA 6. Gestão de Recursos Humanos adaptados ao F&B



Fonte: Adaptado de Cho *et al*, 2006.

Assim, o gestor tem como obrigação, analisar os gastos, as receitas, o nível de compras e colocar em prática procedimentos eficazes de controlo de custos (Ribeiro, 2011).

3.3. O Ciclo Operacional do F&B

Independentemente da dimensão, da qualidade e da tipologia, o Ciclo Operacional do F&B desenrola-se sistematicamente de acordo com a FIGURA 7, ao longo das seguintes fases:

1. Compra dos produtos alimentares (COMPRA);
2. Entrega da mercadoria (RECEÇÃO);
3. Armazenamento (ARMAZENAGEM);
4. Confeção dos produtos alimentares (PRODUÇÃO);
5. Venda e faturação (VENDAS).

FIGURA 7. Ciclo de Controlo do F&B



Fonte: CESTUR, 2006

3.3.1. Política de Compras

Comprar não é somente adquirir produtos. É um processo complexo, exige uma planificação de menu, determinar as necessidades de produto, seleccionar fornecedores, comprar os produtos, recebê-los, armazená-los e distribuí-los.

A política das compras baseia-se na orientação que deve ser seguida em relação à qualidade/preço pretendida, assim como à política de pagamentos estabelecida e o tipo de especificidade em determinados artigos, tais como: a sua origem, denominação de origem ou estado (fresco, congelado, vácuo).

As grandes unidades hoteleiras e de restauração compram habitualmente por contrato, em especial produtos não perecíveis⁴. Este método apresenta como vantagem uma relativa estabilidade do preço de compra, por determinado período de tempo, permitindo igualmente, a economia da negociação, o que, aliado à existência de preços interessantes e de melhores formas de pagamento, permitirá uma rotação mais rápida do produto (o fornecedor armazena o *stock*) e uma faturação mais uniforme.

Para além dos acordos estabelecidos, convém determinar, a taxa de rotação de existências. Um dos segredos do controlo do custo de alimentação é a manutenção da rotação de existências (*inventory turnover*) a um nível aceitável. As existências de alimentação devem apresentar uma rotatividade de quatro a cinco vezes por mês, dependendo, como é óbvio, da localização dos mercados abastecedores e das condições gerais do mercado.

⁴ Refere-se a alimentos cuja deterioração em temperatura ambiente ocorre apenas após um período de tempo relativamente longo. Exemplos: cereais, enlatados, farinhas, massas, leguminosas.

Desta forma, a política, definida pelos americanos como OPM (*Other People's Money*), permite o pagamento aos fornecedores uma vez por mês e a utilização desse dinheiro cinco vezes, pelas mercadorias recebidas.

A rotação de *stocks* é um bom indicador sobre a quantidade de vezes que um produto roda no armazém ao longo de um mês. Com isto, interessa ter rotações elevadas, dado que pressupõem que o produto é comprado diversas vezes durante o mês, o que nos garante que o empate de capital é minimizado. Por outro lado, pretende-se que no inventário mensal, a quantidade de produtos seja a menor possível, podendo ser calculada da seguinte forma:

Rotação de produtos= consumo mensal / *stock* médio

(*stock* médio= *stock* no final do período / n° de dias desse período)

Na angariação de fornecedores, deve ser feita uma recolha geográfica alargada, dado que, hoje em dia, com as facilidades de distribuição, importa conhecer quais as condições e preços que diversos fornecedores apresentam.

A crescente participação do fornecedor na *performance* geral da contratante tem tornado as organizações mais exigentes na escolha de seus contratados, o que ocasionou a incorporação de uma diversidade de critérios de avaliação ao processo decisório. Alguns dos critérios para seleccionar os fornecedores encontra-se descritos de seguida.

Preço. Empresas que optem por competir, utilizando uma estratégia baseada apenas no menor preço, terão seu lucro ou retorno financeiro constantemente sobre pressão do mercado. O processo de seleção de fornecedores deve considerar também outros factores como qualidade, cultura organizacional, e confiança. (Helms *et al*, 1997).

Qualidade. É fundamental preservar, na terceirização, a qualidade e garantir a melhoria contínua. Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços ou produtos venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos, a terceirização não é racional. Qualidade mantém a satisfação do cliente, a motivação do empregado e, em consequência, a produtividade com qualidade (Silva, 2011).

Desempenho das Entregas. O desempenho das entregas é analisado a partir de duas características: velocidade e confiabilidade. Velocidade, neste caso, é o tempo gasto por uma empresa para completar a execução de um pedido e confiabilidade é a capacidade da empresa em realizar a entrega conforme combinado (Milgate, 2001).

Flexibilidade. Antes de se escolher um parceiro é importante certificar-se de que este é capaz de responder de forma adequada às flutuações de demanda da empresa contratante. Empresas que possam se ajustar às necessidades e especificações com maior rapidez e precisão trarão melhores benefícios (Giosa, 1999).

Análise Financeira dos Concorrentes. Apenas empresas financeiramente saudáveis, e com boa reputação e posição no mercado estarão aptas a cumprirem com seus compromissos com a empresa contratante. Sejam estes compromissos relativos à confiabilidade das entregas, a qualidade de produtos ou serviços, a manutenção do custo de acordo com o negociado, a capacidade de desenvolvimento e implementação de melhorias, a manutenção de equipa técnica, equipamentos e instalações adequadas, e principalmente a perspectiva de parceria em longo prazo (Min, 1994; Choy e Lee, 2012).

Análise de Critérios Administrativos. A empresa selecionada deve estar legalmente constituída para atuar no ramo de atividade terceirizada, com capacitação técnica e administrativa. A mão-de-obra deve ser especializada, adequadamente remunerada, com os direitos trabalhistas respeitados e subordinar-se, exclusivamente, à empresa contratada (Pinto e Xavier, 2002).

Análise de Competências Essenciais. Só com parceiros fornecedores que tenham competência essencial para a atividade que lhes é repassada, as empresas podem esperar a busca por soluções criativas/inovadoras, pelo aperfeiçoamento constante dos processos de produção, e pela integração de novas técnicas e metodologias. A competência essencial para uma dada atividade pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação (Vieira e Garcia, 2004).

Aspetos Relativos à Segurança e Meio-ambiente. A segurança é uma questão fundamental e não dá para tratar de empresa excelente, parceria e competitividade se esta questão não for encarada de forma estratégica. Os mesmos programas, os mesmos resultados buscados e praticados pela contratante devem ser buscados pela contratada (Pinto e Xavier, 2002). Sobre a questão ambiental, Alvarez (1996) destaca que a preservação ecológica, ainda considerada como modismo por algumas pessoas e organizações, ascendeu ao *status* de necessidade primária. A preocupação com os impactos ecológicos da produção de bens e serviços é não só uma questão ideológica, mas legal, moral, ética e, sobretudo, “mercadológica” (Viana, 2012).

3.3.2. Aprovisionamento

O objetivo da função aprovisionamento reside em colocar à disposição do utilizador interno os bens ou serviços de que ele carece para o exercício da sua atividade, no âmbito das funções que lhe são atribuídas, respondendo cabalmente aos requisitos pretendidos quanto: ao prazo necessário, aos

aspectos qualitativos e quantitativos desejáveis e aos custos envolvidos.

A função aprovisionamento é gerida através da gestão das suas componentes que são: gestão de compras e gestão de *stocks*.

O ato de adquirir a um fornecedor externo um artigo ou produto para ser utilizado pela organização, ou ser consumido ou vendido, designa-se por **compra**.

O destino interno do artigo determina o tipo de gestão que se deverá fazer. Tratando-se de bens para consumo direto, não ocorre armazenamento porque se destinam ao consumo imediato (ou aproximadamente) pelos utilizadores. Já não acontece quando o tipo de utilização determina o que o artigo comprado se destina, numa primeira fase, a ser armazenado, para ser consumido ou aplicado posteriormente, como é caso da grande maioria dos artigos que se utilizam para o desenvolvimento da atividade da restauração.

Este tipo de utilização faz com que o artigo ou produto se designe por *stock*, requerendo uma gestão específica relacionada com a gestão de compras mas diferenciada desta. Segundo Tersine (1994) o controlo e manutenção de *stocks* é um problema comum a todas as organizações, quer sejam com ou sem fins lucrativos, de qualquer setor da economia.

Por *stock* entende-se todas as matérias subsidiárias, matérias-primas, mercadorias, produtos em vias de fabrico ou produtos acabados, de uma forma mais geral. *Stock* refere-se aos materiais que se têm em estado ocioso ou incompleto aguardando futura venda, uso ou transformação (Tersine, 1994). O *stock*, num departamento de F&B, representa um empate de capital significativo. Por outro lado, e de acordo com o histórico de vendas, é de interesse garantir que um determinado produto não entre em rutura de *stock*. Assim, para uma correta rotação de produtos em armazém, importa definir o *stock* mínimo de cada produto, de modo a conhecer o seu ponto de encomenda.

***Stock* mínimo= consumo médio diário x período de aprovisionamento**

Ao conhecer-se o *stock* mínimo ou “*stock* de alerta”, estamos também a definir o ponto de encomenda, ou seja, o momento em que se deve efetuar a encomenda. Nos produtos perecíveis é comum considerar-se uma margem de segurança, de modo a prever que uma percentagem (%) do produto possa não estar a ser utilizada. Neste caso, a fórmula será:

***Stock* mínimo= consumo médio diário x período de aprovisionamento + margem de
segurança**

Também existe o conceito de *stock* máximo, sendo o valor a partir do qual não se justifica económica e fisicamente a compra de determinado produto.

Hoje em dia, o controlo administrativo faz-se maioritariamente por registo informático de todas as entradas e saídas dos artigos em *stock*.

Identificado o artigo e o tipo de movimento, um simples programa informático permite manter o que se designa de “inventário permanente” que inclui: (a) o registo de entradas com identificação dos tipos (compra, devolução, transferências, entre outros) e a data em que tal ocorreu; (b) o registo de saídas com identificação dos tipos de (consumo, venda, transferência, devolução, entre outros) e da data em que tal ocorreu; (c) o apuramento da existência (saldo) e respetivas datas; (d) a valorização dos movimentos e das existências; (e) os acumulados dos movimentos para efeitos estatísticos e (f) o registo de identificação dos movimentos de entrada e saída.

Todos estes dados obtêm-se a partir da identificação prévia do artigo ao produto, pelo *input* de uma nomenclatura (designação e código) que pode ser obtida por leitura ótica de código de barras.

Em suma, uma empresa deve reduzir o seu *stock* médio, pois os custos apesar de não serem passíveis de registo contabilístico e por conseguinte não se encontram de uma forma explícita na conta de resultados da empresa, influenciando diretamente no preço de venda dos produtos finais, e em consequência, na competitividade da empresa (Gomes e Lisboa, 2007).

Muitas têm sido as pesquisas de métodos científicos que ajudam a minimizar os custos de gestão de *stocks*, com especial destaque para os custos de natureza económica ou financeira, não só pela poupança que podem trazer para a empresa, mas também pelo contributo que podem trazer para a uma gestão pela qualidade total. Embora existam mais modelos, atualmente o mais comum de utilizar é o modelo ABC (Custo Baseado em Atividades).

Ainda dentro deste conceito, Martins (2000) refere que o Método ABC “*é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos*”, pois com o avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, os custos indiretos vêm aumentando significativamente se comparados aos custos diretos, sendo outro fator importante a grande diversidade de produtos e modelos que estão sendo fabricados na atualidade competitiva.

E, segundo Kaplan e Cooper (2000) “*o modelo ABC oferece aos gerentes um mapa económico mais preciso das atividades e gastos organizacionais*”. Ainda, segundo Shank e Govindarajan (1997) “*permite o gerenciamento das atividades, podendo eliminar aquelas que não agregam valor*

ao produto final".

A classificação ABC é uma poderosa ferramenta de extrema objetividade por oposição ao improvisado, ao subjetivo e ao senso comum, que consiste precisamente em classificar os produtos para que possam ser diferenciados em função do seu valor e das quantidades (Carvalho, 2010). É frequente nas empresas haver um pequeno grupo de produtos que é responsável por uma elevada percentagem do valor total dos *stocks*, tornando-se desnecessário despende tempo e dinheiro para controlar da mesma forma produtos que não contribuem de uma forma significativa para o valor total dos *stocks* (Gomes e Lisboa, 2007).

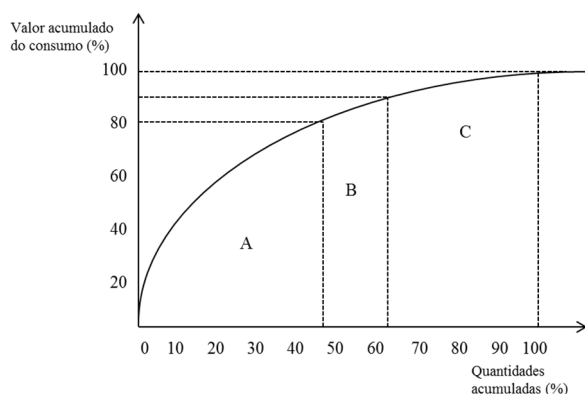
De acordo com Carvalho (2004), tradicionalmente a classificação é feita em três categorias:

Categoria A – estão incluídos os produtos com valor monetário mais alto e que também são os mais usados, ou seja, são os produtos que representam a maior parte do investimento, entre 75% a 80%, e uma pequena percentagem do *stock* total, entre 15% a 20 %.

Categoria B – estão agrupados os produtos que são menos importantes que os considerados na categoria A, isto é, aqueles que não contribuem mais que 10% a 15% para a totalidade dos consumos, mas que representam entre 20% a 25% do total dos produtos usados pela empresa.

Categoria C – encontram-se todos os restantes produtos que não estão considerados nas outras duas, ou seja, aqueles produtos que contribuem muito pouco, entre 5% a 10%, para o total do *stock* da empresa, mas que no entanto, são os que estão em maior quantidade, representando entre 60% a 65 % do total dos produtos usados.

Como supra referido as diferentes categorias requerem um controlo diferente, sendo que, a Categoria A é a que carece de uma gestão e planeamento contínuos, pois representa um grande investimento por parte da empresa, sendo o controlo muito rigoroso, utilizando um modelo de aprovisionamento apropriado, por forma a minimizar custos de manutenção destas existências. Uma redução, mesmo que muito pequena, dos níveis de *stocks* desta categoria poderá originar poupanças significativas para a empresa (Carvalho, 2004). Na Categoria B o controlo não tem que ser tão rigoroso, podendo ser feito de uma forma mais espaçada no tempo. Quanto à Categoria C, tendo em conta que representam uma parcela mínima do investimento, um controlo anual destes poderá ser o suficiente (Gomes e Lisboa, 2007). Na FIGURA 8 pode observar-se a curva típica ABC, ou seja, a evolução da relação entre a percentagem do valor de uso total e a percentagem da totalidade dos produtos.

FIGURA 8. Curva típica ABC

Fonte: Adaptado de Gomes e Lisboa, 2007

Tipicamente a divisão é feita em três categorias mas poderá ser feita em mais, dependendo da necessidade de cada empresa. No entanto, o princípio é sempre o mesmo, produtos com um elevado valor devem ser controlados com um maior rigor, enquanto produtos com um valor reduzido não requerem um controlo tão rigoroso (Gomes e Lisboa, 2007).

É de salientar que não são apenas os critérios de natureza financeira que devem ser levados em conta no controlo de um produto, pois existem outras considerações que podem alterar a classificação de um produto de uma forma drástica, como o facto de haver dificuldades no abastecimento desse produto, haver uma procura com variações e com um grau elevado de dificuldade em prever a mesma, o produto ser facilmente deteriorável ou tornar-se obsoleto num período bastante curto, ser necessário um espaço de armazenamento maior que o normal ou mesmo ser um produto indispensável ao normal funcionamento da empresa (Gomes e Lisboa, 2007).

3.3.3. Receção de Mercadorias

São muitas as empresas hoteleiras que descumpram os procedimentos básicos do controlo de receção das mercadorias, considerando uma tarefa morosa e desnecessária.

Nesta fase, é crucial estar atento a possíveis enganos como: registo de faturas ou guias de remessa quantidades diferentes das que na realidade foram entregues.

Por estas razões é essencial a aplicação de normas rígidas para que as mercadorias encomendadas correspondem às mercadorias fornecidas.

A missão de proceder à receção das mercadorias é normalmente desempenhada por um elemento do economato, conhecedor dos vários produtos alimentares, principalmente os perecíveis. Dentro

das suas funções, destaca-se: receber, conferir, armazenar, conservar e distribuir os produtos utilizados pelos diversos sectores do hotel.

Porém, é sempre aconselhável que o chefe de cozinha assista à receção das carnes e dos peixes, não só pelo seu elevado custo, mas também pela variedade de espécies e qualidades existentes, as quais exigem um conhecimento profundo e especializado.

Para tal, é utilizada uma ferramenta – Ficha Técnica. Trata-se de um documento de gestão onde é estandardizado determinado item pertencente a uma ementa, garantindo a qualidade, quantidade, modo de confecção e apresentação que determinado prato deve ter sempre que é elaborado. Além disso, a ficha técnica deve descrever o custo das matérias-primas necessárias para a elaboração de uma ou mais doses.

Existem diversos modelos de fichas técnicas. A título de exemplo apresenta-se um modelo representativo destes elementos de gestão de ementas, na FIGURA 9, onde se recomenda que se incluam, pelo menos os seguintes elementos: (a) Nome do item ou família; (b) Codificação e número de porções; (c) Lista de ingredientes; (d) Método e tempos de preparação e confeção; (e) Instruções e cuidados no empratamento ou serviço; (f) Custos dos diferentes ingredientes; (g) Custo total da ficha e custo por dose (porção); (h) Foto do prato; (i) Data de realização; (j) Responsável por elaboração e (l) verificação de Ficha Técnica.

FIGURA 9. Exemplo-tipo de Ficha Técnica

Nome: _____					
Nº. de Porções: _____			Tempo de Preparação: _____		
Código	Ingrediente	Quantidade	Unidade	Custo/Unidade	Custo Total
Observações:				Total	
				Porção	
				Preço Custo	
				Preço Venda	
				<i>Food Cost</i>	
				Margem Lucro	
Notas/Preparação: _____					

Fonte: Ribeiro, 2011.

Na ficha técnica também se torna indispensável para conhecer em pormenor os desperdícios das matérias-primas, e a partir desta informação calcular o custo líquido. Estes dados, por sua vez, são influenciados pelas capitações (quantidades) estipuladas pelo departamento de F&B para cada matéria-prima.

Tendo a informação dos custos, é possível distinguir os produtos de acordo com a sua importância no total dos custos.

Para manter os custos e despesas dentro do padrão aceitável, estes precisam ser controlados e todos os empregados que trabalham no setor podem dar uma ajuda, evitando despesas desnecessárias. Neste sentido, a análise e controlo do desperdício torna-se crucial, avaliando a qualidade e rentabilidade do produto (através da diferença entre o peso bruto e o desperdício, obtém-se o peso real ou peso líquido), tal como aplicar testes como o do Cortador (analisa a diferença entre o preço do custo líquido, entre comprar peças de carne já divididas, ou dividi-las no estabelecimento).

3.3.4. Armazenagem de Matérias-primas

Depois das compras devidamente rececionadas, as mercadorias são arrumadas, consoante a sua natureza e as suas características para os respetivos locais de armazenamento.

O responsável pelo economato tem como principal missão a preservação e registo de todas as mercadorias que lhes são confiadas.

Após a entrada dos produtos, o ecónomo passa à fase seguinte, que é a de verificar o estado dos produtos (conservação, validade) e depois são arrumadas por ordem FIFO (*first in first out*⁵). Caso existir alguma não conformidade com o produto, o ecónomo não permite a entrada do mesmo, comunicando ao superior hierárquico. Por sua vez, este deve providenciar logo a troca do produto junto dos fornecedores.

É de extrema importância realçar que, com a existência de uma requisição para saída de produtos, devidamente preenchida, indicando a data, o setor requisitante, a designação do produto, as quantidades requisitadas e assinada pelo chefe do setor ou então pelo patente mais elevado do setor. As requisições são feitas através de uma ficha preenchida manualmente e no final do horário estipulada para o levantamento das requisições, o ecónomo acede ao sistema e faz o lançamento das requisições dando saída dos produtos do economato, obtendo a existência final em *stock*. Todos os dias deve proceder a contagem física dos produtos no economato e o resultado da contagem deve ser igual ao *stock* no sistema.

⁵ O primeiro produto a entrar deverá ser o primeiro a sair.

No caso dos produtos que já não servem para produção, estes devem ser justificados através de uma ficha “nota de quebra”, de forma a dar baixa do produto.

No negócio de comidas e bebidas deverá tornar-se obrigatória a realização de inventários mensais. Deste modo, é possível conhecer com exatidão qual o verdadeiro consumo do respetivo mês, verificando atempadamente os desvios encontrados na comparação do inventário físico com o inventário contabilístico. Para calcular a reconciliação de inventários utilizam-se as seguintes fórmulas:

$$\text{Stock Inicial} + \text{Compras} - \text{Stock Final} = \text{Consumo}$$

$$\text{Inventário Inicial} + \text{Compra} - \text{Consumo} = \text{Existências}$$

$$\text{Existências (contabilísticas)} - \text{Inventário Final (físico)} = \text{Diferença de Inventários}$$

Esta reconciliação de inventários permite analisar com o rigor os desvios. Na prática, estes desvios são usuais, no entanto, importa conhecer em que tipo de produtos acontece e qual a razão do mesmo, permitindo assim analisar se os desvios se devem a erros na valorização ou nos registos, a quebras não contabilizadas ou a furtos.

Neste processo, as entradas são inscritas nas fichas com os preços exatos de custo, mas sempre que exista uma nova entrada calcula-se o custo médio ponderado, entre esta e a existência nesta data. O preço encontrado será atribuído às saídas até à próxima entrada, e que se determinará, novamente, o preço médio e assim sucessivamente. Logo, o preço médio ponderado é o quociente do valor das entradas pelas respetivas quantidades:

$$\text{Custo Médio Ponderado (CMP)} = \text{Valor (Stock + Entradas)} / \text{Quantidade (Stock + Entradas)}$$

3.3.5. Ciclo Produtivo de F&B

O controlo do F&B visa sobretudo maximizar a qualidade e a rentabilidade e prevenir a ineficiência e desvios. A forma eficiente de gerir uma operação de alimentação e bebidas, independentemente do seu tamanho, consiste em estabelecer os controlos necessários para obter os resultados planeados. O controlo do F&B, segundo Moser (2002) “*é um instrumento de gestão, através do qual pode ser avaliado o desempenho de qualquer operação de comidas e bebidas, relacionando indicadores de gestão previamente estabelecidos com valores reais.*” O controlo do custo, no entanto, é mais do que comprar barato, reduzir o tamanho das porções a servir ou substituir produtos de determinada qualidade por outros de nível inferior. A rentabilidade da

empresa depende cada vez mais da capacidade dos colaboradores sem exceção. Cabe ao assistente de direção de F&B supervisionar esse controlo.

3.3.5.1. Histórico das vendas

Geralmente, é comum e consensual afirmar-se que, para conhecimento futuro, deve ter-se sempre um profundo domínio no passado, por isso, é conveniente o gestor ter um domínio profundo da evolução do negócio, tanto nos períodos de maiores receitas, como no volume de vendas.

Considera-se fundamental saber quais os dias da semana, do mês e do ano em que o estabelecimento tem a sua lotação esgotada. Esta informação pode ser preciosa para prever possíveis falhas ou perdas de qualidade que são mais frequentes quando se trabalha no limite da ocupação dos estabelecimentos.

Deve ser calculado o consumo médio por refeição, recorrendo à seguinte fórmula:

$$\text{Consumo médio por refeição} = \text{Total de Vendas} / \text{n}^\circ \text{ de clientes servidos}$$

Para tal, é importante ter o histórico de vendas, da sua variação em valor em percentagem ao longo do ano, de acordo com o exemplo apresentado na FIGURA 10.

FIGURA 10. Histórico de vendas, variação em euros e percentual

Mês	Vendas do Ano (€)	Vendas Ano Anterior (€)	Variação Absoluta (€)	% Variação Relativa
Janeiro				
Fevereiro				
Março				
Abril				
Maió				
Junho				
Julho				
Agosto				
Setembro				
Outubro				
Novembro				
Dezembro				

Fonte: Adaptado de Martin *et al* (2004)

Desta forma, sabe-se que comparando os resultados com o ano anterior, no mês de Janeiro, existiu uma diminuição de 2000€ nas vendas, representando uma perda de 9,52% das vendas em relação ao ano anterior.

3.3.5.2. Cálculo do Preço de Venda

Um gestor de comidas e bebidas tem de dominar a relação que existe entre os proveitos recebidos, bem como os custos em que incorre, de modo a poder assegurar a operação.

Os proveitos são a consequência de um sólido e rigoroso planeamento, de um controlo em todo o processo, assim como de tomadas de decisões nos momentos exatos. Obviamente, os investidores que arriscam investindo neste setor pretendem uma rentabilidade para os seus capitais, a qual deve ser definida logo à partida. Assim utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Custos Ideais} = \text{Receitas Previstas} - \text{Resultado Desejado}$$

O cálculo do preço de venda é uma fase que deve ser efetuada com todo o cuidado, pois a existência de erros na fixação de preços de venda pode ser fatal para o êxito de qualquer estabelecimento de F&B. É através da definição de preços de venda que podemos assegurar que os clientes recebem um produto que justifica o valor que pagam. Neste sentido, apresentam-se no quadro 7, os métodos mais utilizados:

QUADRO 7. Métodos de estabelecimento de preço de venda

Senso Comum	Todos os estabelecimentos de F&B que não possuem Fichas Técnicas devidamente elaboradas improvisam, atribuindo preços de venda que têm por base a sua “ideia”, “convicção”, “experiência” acumulada ao longo de anos. Este método não apresenta qualquer garantia e segurança na fixação dos preços de venda.
Multiplicadores um <i>mark up</i>	<p>Para utilizar este método é necessário ter fichas técnicas devidamente valorizadas, de modo a conhecer o preço de custo por dose. Convém salientar que os multiplicadores não devem ser iguais para todas as comidas e bebidas, ou seja, devem ser aplicados diferentes <i>mark up</i>, de acordo com a família (sopas, entradas, pratos de peixe, vinhos, bebidas espirituosas, entre outros) e o respectivo custo por dose dos itens dessas famílias.</p> <p style="text-align: center;">Preço de Venda= Custo do Prato (€) / % Custo do Prato</p> <p style="text-align: center;">Mark up= Preço de Venda (€) / Preço de Custo</p> <p>Os preços de venda calculados através do <i>mark up</i> devem ser definidos por família, bastando, deste modo, retirar o custo do prato das fichas técnicas e aplicar a seguinte fórmula:</p> <p style="text-align: center;">Preço de Venda (€) = Custo Prato x <i>mark up</i></p> <p>NOTA: O custo da comida e o <i>mark up</i> são inversamente proporcionais. A este preço, deverá ser acrescido o IVA à taxa em vigor.</p>

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2011.

Entre os fatores que afectam os lucros, fazendo descer o nível das receitas, podemos mencionar a concorrência, leis e regulamentos, bem como a resistência dos clientes. Por outro lado, outros factores exercem pressões sobre os custos, nomeadamente as matérias-primas, a mão-de-obra, os diversos produtos operacionais e as taxas e impostos.

Turnover ou rotatividade de pessoal refere-se a relação entre as admissões e os desvinculo de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Genericamente, poderá ser utilizada a seguinte fórmula:

$$(N^{\circ} \text{ admissões} + N^{\circ} \text{ demissões} / 2) / N^{\circ} \text{ funcionários ativos}$$

(no último dia do mês anterior)

Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (Chiavenato, 2010).

Segundo Eckert *et al* (2011), uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos. É importante conhecer os custos económicos e financeiros envolvidos na entidade para ver o quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de colaboradores. A saída de colaborador, reposição e treinamento para o novo colaborador geram custos para a empresa, financeiros e económicos.

Geralmente considera-se como indicador, os custos salariais como uma percentagem das vendas, através da fórmula:

Custos salariais/Vendas

Os custos económicos geralmente não são avaliados pelas empresas (Eckert, 2011).

3.3.5.3. Previsão de Vendas

Nos estabelecimentos de F&B deve-se distinguir o total de vendas e o volume de vendas, ou seja, ao passo que o primeiro faz referência aos resultados em valor monetário (€), o segundo caracteriza-se pelo número de itens vendidos.

As vantagens obtidas com uma rigorosa previsão de vendas contribuem com um conhecimento das receitas esperadas, ajudando na previsão dos custos e das necessidades de mão-de-obra, de forma a garantir uma produção eficaz e eficiente. Isto é, garante-se que as compras de produtos perecíveis e

não perecíveis sejam feitas de acordo com as previsões de vendas, acrescidas de uma margem de segurança: os *stocks* realizados estão de acordo com as necessidades, evitando excesso de empate de capital em compras e reduzindo o risco de quebra nos géneros alimentícios de maior perecibilidade (por exemplo: peixe, carne, legumes, vegetais).

No Quadro 8 está espelhado um *mix* de vendas por família, que fornece variadíssimas informações, tais como o número de pratos vendidos durante o período em análise, o total de receita realizada por família, o *food cost*⁶ individual de cada prato e total da família, o total de custos da família e, por último, o peso que cada prato teve para o total da receita, o que é de extrema importância para definir políticas de venda e promoções dos artigos em análise. O *food cost* resulta na percentagem do custo do prato, sendo calculado de acordo com a fórmula seguinte:

$$\text{Food cost} = \text{Custo da comida (€)} / \text{Preço de venda (€)} \times 100$$

QUADRO 8. *Mix* de vendas por família

Descrição Família	Quantidade Vendida	Receita Total	Custo das Vendas	% Food Cost	Peso das Vendas
A					
B					
C					
D					
Totais					

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2011

Por sua vez, um mapa de análise de consumos de um determinado período (de acordo com o quadro 9) também se torna pertinente de aplicar, uma vez que fornece informação dos valores de *food cost* reais comparativos com os teóricos do período, traduzindo-se, no fundo na *performance* de gestão.

QUADRO 9. Mapa de análise de consumos

Descrição	Stock			Consumo			
	Inicial	Compras	Final	Quantidade Real	Quantidade Teórica	Desvio	
A							
B							
C							
D							
Tipo	Stock (€)	Consumo Real	Consumo Total	Produção	Custo Venda Real	Custo Venda Teórico	Desvio
Bebidas							
Alimentação							
Totais							

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2011

⁶ Este rácio operacional compara o custo das vendas dos alimentos com a receita total.

3.3.5.4. Análise de Índice de Rentabilidade e Popularidade

Trata-se de um instrumento eficiente de gestão de vendas na medida em que permite avaliar a configuração entre a procura e a rentabilidade dos produtos que compõem a oferta de F&B no restaurante, estando presente no quadro 10 um exemplo de mapa de análise de produtividade e popularidade.

QUADRO 10. Mapa de análise de produtividade e popularidade

Ementa	Qde Venda (%)	Ind. Popularidade	P. Unit. Venda	P. Unit. Custo	Marg. Unit. Contrib.	Total Vendas	Total Custos	T. Marg. Contrib.	Ind. Rentab.	Classe
A										
B										
C										
D										
E										
F										

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2011

Esta análise assume especial importância na avaliação do desempenho dos vários pratos que constituem o menu do restaurante, permitindo saber aqueles que realmente interessam vender e aqueles que devem ser substituído, isso num período de operação de 6 meses.

Para a análise de popularidade e da rentabilidade dos pratos há que ter em conta os seguintes itens: Ementa (Prato) – Indica a designação dos itens de vendas. Quantidades vendidas – indica a quantidade de doses vendidas e o respectivo peso percentual no período em análise conforme os registos em P.O.S. Índice de popularidade (IP) – este índice é dado pela seguinte forma:

$$\text{IP} = 1: (\text{pratos a analisar} \times 70\%) \times 100$$

Desta forma, todos os itens cujas vendas representam valores percentuais de vendas. Acima do índice da popularidade diz-se que tem alto (A) popularidade, quando sucede o inverso diz-se que tem baixa (B) popularidade.

Já o Índice de rentabilidade (IR) é calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{IR} = \text{total de margens de contribuição} : \text{total de quantidades vendida}$$

$$(\text{Margem de Contribuição} = \text{preço de venda unitário líquido} - \text{custo total unitário})$$

As Classes são dadas pelo cruzamento da popularidade e rentabilidade, podendo ser classificadas em: *star*, *plowhorse*, *puzzle* e *dog*, apresentadas no quadro 11.

QUADRO 11. Índices de Popularidade e Rentabilidade

Star (AA)	Alta popularidade; alta rentabilidade	Itens que têm elevada procura e apresentam boas margens de lucro, contribuindo de forma decisiva para a rentabilidade de exploração.
Plowhorse (AB)	Alta popularidade; baixa rentabilidade	Artigos muito procurados, atraindo clientela para o estabelecimento, apresentando contudo fracos níveis de rentabilidade.
Puzzle (BA)	Baixa popularidade; alta rentabilidade	Produtos pouco procurados, apresentam contudo boas margens de lucro.
Dog (BB)	Baixa popularidade; baixa rentabilidade	Pratos com pouca procura e com fraca rentabilidade, devendo ser imediatamente substituído por outros que apresentem melhores expectativas de venda e de margens de lucro, desde que a fraca procura não seja motivada pela falta matérias-primas.

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2011

O melhor para o hotel é que a maioria dos pratos tenham a classificação de pratos *Star* e os pratos *Puzzle*, porque isso significa que os pratos estão a ser muito consumidos, são rentáveis e as pessoas conhecem esses pratos, logo o hotel vai lucrar com esses pratos.

Por sua vez, o **Strike Rate** é o KPI que mede diretamente o nível de agressividade nas vendas da equipa. Por exemplo, se 200 pessoas frequentarem o bar e somente 50 consumirem uma refeição, o *strike rate* será de 1 em 4, ou 25%.

Já o **RevPASH** é um dos KPI's mais populares na indústria de alimentos e serviço de bebidas, sendo o equiparável ao RevPAR. Enquanto a otimização de receitas é uma preocupação fundamental para qualquer gestor de F&B, acompanhar este KPI pode ser útil para maximizar a capacidade de geração de receita dos lugares disponíveis.

Este indicador refere-se à receita gerada por lugar disponível por hora. Basicamente, mede a receita do restaurante gerada por lugar disponível por hora. O volume de horas de assentos disponíveis refere-se ao número de assentos disponíveis para convidados, multiplicado pelo número de horas de operação.

$$\text{N}^\circ \text{ de lugares disponíveis} \times \text{N}^\circ \text{ de horas em operação} / \text{receita total (€)}$$

Atingir elevados níveis de receita por assento hora (RevPASH) depende de quanto os clientes consomem, o que irá determinar a receita que gerada. Ter um elevado número de clientes, mas com

contas baixas levará a níveis baixos de RevPASH. Neste contexto, a solução é aumentar os números de ordem, assegurando mais convidados consumir pelo menos um item de menu durante suas visitas.

Para indicar a extensão em que as pessoas visitar as instalações para fins alimentares que consome, como um nível baixo para o indicador pode indicar que as mudanças precisam ser feito de modo a estimular os clientes a consumir produtos alimentares (como este gera um *RevPASH* superior).

CAPITULO IV. METODOLOGIA

Neste capítulo, procurou-se primeiramente introduzir a estratégia da pesquisa selecionada e o raciocínio por detrás dessa escolha. Em segundo lugar, o modelo-alvo de pesquisa será apresentado em detalhe. Os critérios de avaliação, as fontes de provas e do processo de recolha serão evidenciados.

Yin (1994) refere que “cada metodologia de investigação possui vantagens e desvantagens, que variam em função do que se investiga, do controlo do investigador sobre o propósito da investigação e do foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos”.

Neste estudo, a estratégia de investigação será baseada no estudo de caso da realidade de uma cadeia hoteleira. Será realizada uma descrição do Grupo Hoteleiro em estudo, abordando um pouco da sua história, da sua dimensão e da forma como está organizado nos dias de hoje. Por questões de confidencialidade e de política interna da Cadeia do Grupo Hoteleiro, o seu nome não é identificado ao longo deste trabalho.

O questionário aplicado terá o intuito de avaliar o grau de implementação dos Indicadores de Desempenho (KPI's) que configuram a *performance* do Departamento de F&B.

Atendendo aos objetivos deste trabalho, serão recolhidos os dados referentes ao F&B, a partir dos responsáveis deste mesmo Departamento ou, na sua ausência, do Diretor do Hotel.

4.1. Objetivos da Investigação Empírica

O **objetivo** do estudo apresenta-se como: Identificar e caracterizar os Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B num grupo de Hotéis.

Para o atendimento do objetivo geral, constituem-se os seguintes **objetivos específicos**: (a) Descrever detalhadamente cada KPI aplicado ao Departamento de F&B: definição, finalidade, cálculo, limitação, notas gerais e recursos adicionais; (b) Aplicar uma ferramenta (inquérito) de mensuração da aplicabilidade dos KPI's; (c) Fornecer *insights* sobre o estado de medição de desempenho do Departamento de F&B; (d) Conferir um conjunto de dados risco, o que combinado com uma análise mais aprofundada da equipa de F&B, serve de base ao melhoramento do Serviço; (f) Promover um melhoramento do nível de desempenho do Departamento de F&B dos Hotéis alvo do estudo e (g) Elaborar um catálogo de exemplos de KPI, de forma a promover uma plataforma para a investigação e divulgação sobre KPI's aplicados ao Departamento de F&B de um Hotel.

4.2. Estrutura e Método de Investigação

A pesquisa é de natureza quantitativa e classifica-se como descritiva. Segundo Sampiere, Collado e Lúcio (2006), esta tipologia de pesquisa (quantitativa) procura delinear características distintas e correlacioná-las com o objeto de pesquisa (Marconi e Lakatos, 2010).

Para recolha de dados, foram aplicados questionários autoadministráveis por meio de pesquisa *survey*. Freitas *et al* (2000) abordam a pesquisa *survey* como a obtenção de dados ou informações sobre opiniões, ações ou características de um determinado grupo de pessoas, através de um instrumento de pesquisa, sendo esse, normalmente, um questionário.

O instrumento tem por objetivo apontar como os hotéis operam com cada aglomerado de indicadores de desempenho. As perguntas apresentam graus de importância, informando sobre a utilização e a pertinência dos indicadores de desempenho do F&B.

O universo da pesquisa em estudo é composto por 9 hotéis. Os dados foram enviados a Julho de 2015 e recolhidos até Setembro de 2015. Sendo que, os questionários foram enviados por *e-mail* aos gestores dos hotéis, que após a resposta, reenviaram pelo mesmo meio.

4.2.1. Estrutura do questionário

O questionário (apêndice 1), fundamentado à luz do conhecimento de autores citados anteriormente no quadro 6 e adaptados ao ciclo operacional do F&B, está dividido em duas partes, identificadas por letras (I e II).

A primeira parte (I) – KPI's do Departamento de F&B - encontra-se subdividida em quatro secções (Gestão de Colaboradores, Gestão da Cozinha, Gestão do Restaurante e Gestão do Bar e Garrafeira), ilustradas no quadro 12. Os indicadores encontram-se categorizados segundo a sua natureza, financeiros e não financeiros.

Relativamente a cada KPI, foram apresentados aos respondentes 2 níveis de resposta: **utilização** do KPI (utiliza ou não utiliza o KPI) e a **pertinência** do KPI (KPI útil ou KPI não útil). Os respondentes ainda poderiam admitir que desconheciam o KPI.

QUADRO 12. Primeira parte do questionário - Indicadores de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B

	KPI Financeiros	KPI Não Financeiros
Secção I: Gestão dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Custos salariais como uma percentagem das vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Horas totais trabalhadas; - Taxa de <i>Turnover</i> ou Rotatividade do Pessoal; - Horas de formação proporcionadas (por ano) por funcionário; - Taxa de absentismo; - Nível de qualificação dos funcionários; - Nível de Satisfação dos funcionários; - Nível de Motivação dos funcionários.
Secção II: Gestão da Cozinha	<ul style="list-style-type: none"> - Rotação de produtos ou <i>inventory turnover</i>; - <i>Stock</i> Mínimo - Consumo; - Existências; - Diferença de inventários; - Método ABC; - Custo de Alimentos destinados a colaboradores; - Custo Médio Ponderado; - Consumo médio/refeição (<i>Ticket</i> Médio); - <i>Food Cost</i>; - Preço de Venda; - <i>Mark up</i>; - % Índice Rentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas Técnicas; - Índice de Popularidade de um prato; - Melhor e Pior Item de venda e os seus lucros.
Secção III: Gestão do restaurante	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas por pessoa; - <i>RevPash</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de Clientes; - Eficiência da rotatividade das mesas; - Análise <i>Basket</i>; - Satisfação do cliente.
Secção IV: Gestão do Bar e da Garrafeira	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas por pessoa; - Lucro Bruto das sobre as Vendas; - % do Lucro Bruto das sobre Vendas; - Valor do <i>stock</i>; - Rotatividade do <i>stock</i>; - <i>Strike Rate</i>; - Diferença de Inventários. 	<p>Não Aplicável</p> <p>(Não existem KPI Não Financeiros neste parâmetro)</p>

Fonte: Própria

No final de cada secção cada respondente poderá livremente sugerir outros KPI's que considere pertinentes e utilize na gestão do seu serviço.

Ainda na primeira parte são colocadas perguntas finais, onde são abordados alguns fatores que possam contribuir para o nível de vendas do Departamento de F&B e as prioridades em termos de atividades que potenciem receita. Estas questões encontram-se categorizadas sob uma escala tipo *Likert* composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao respondente para manifestar o grau de contribuição desde “nenhuma contribuição” (nível 1) até “contribuição muito elevada” (nível 5).

Na segunda parte - dados relativos à unidade hoteleira - apresenta 12 questões, das quais 8 são abertas e 4 são fechadas que, no seu conjunto, possibilitam uma breve caracterização tanto da unidade hoteleira como do respondente.

4.3. População

O universo da pesquisa deste estudo são hotéis que compõem um grupo hoteleiro. Este grupo tem um total de 9 hotéis, localizados em Portugal (3 hotéis), em Angola (3 hotéis) e em Moçambique (3 hotéis). Foram recolhidos dados relativamente a todos os hotéis do grupo. As características dos hotéis deste grupo encontram-se no quadro 13.

QUADRO 13. Ficha Técnica do Estudo

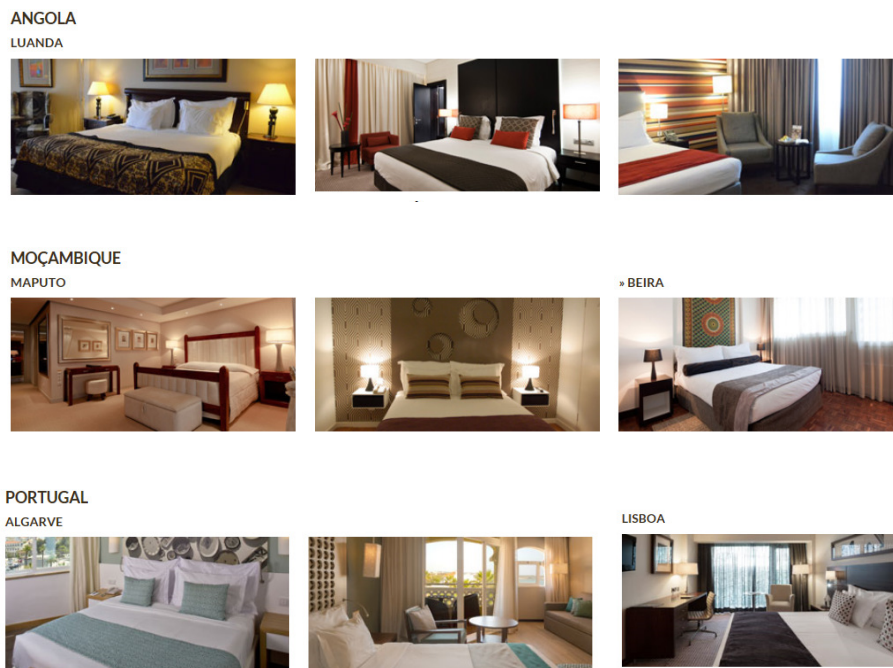
	Região/País	Estrelas	Nº Funcionários
Hotel 1	Lisboa e Vale do Tejo/Portugal	4	90
Hotel 2	Algarve/Portugal	4	37
Hotel 3	Algarve/Portugal	4	120
Hotel 4	Maputo/Moçambique	3	38
Hotel 5	Maputo/ Moçambique	3	43
Hotel 6	Beira/ Moçambique	5	83
Hotel 7	Luanda/Angola	4	68
Hotel 8	Luanda/Angola	4	69
Hotel 9	Luanda/Angola	4	101

Fonte: Própria

4.4. Caracterização das Unidades Hoteleiras

O Grupo Hoteleiro em estudo está presente em Angola, Moçambique e Portugal, onde possui 9 unidades hoteleiras (ilustradas na FIGURA 11) nas principais cidades destes países, num total de aproximadamente 3.000 camas e 1.500 quartos. Este Grupo Hoteleiro oferece um conjunto de opções diferenciadas com espaços exclusivos e personalidades próprias, onde equipas focadas nos princípios da qualidade, bem-estar e hospitalidade garantem experiências únicas. Orientadas para o cliente, estas equipas desenvolvem a sua atividade segundo os mais elevados *standards* de qualidade, conforto e profissionalismo.

FIGURA 11. Imagens dos Hotéis da Grupo Hoteleiro em estudo



Fonte: Site Grupo Hoteleiro em estudo, 2015

O principal segmento de mercado da Grupo Hoteleiro em estudo é o segmento MICE (*Meeting, Incentives, Conferencing, Exhibitions*). Esta forma de Turismo de Negócios atende a reuniões de negócios, conferências e convenções internacionais, eventos e exposições. A finalidade do MICE consiste em converter as reuniões e conferências de negócios num evento agradável e um pouco mais informal, assim como a possibilidade de organizar eventos ou exposições num ambiente mais acolhedor. Segundo Tavares e Eusébio (2011), “os hotéis têm investido, cada vez mais, em infraestruturas que permitem acolher eventos dos mais diversos tipos, explorando, desta forma, um mercado diferente daquele que procura apenas estes espaços para pernoitar”.

Para além deste segmento de mercado, o hotel também regista com frequência, o segmento *Corporate*, clientes de empresas que pernoitam no hotel por um determinado período de tempo.

O Grupo Hoteleiro em estudo oferece um conjunto de opções diferenciadas que garantem o conforto na estadia ou o sucesso do evento. Em cada um dos hotéis é possível encontrar espaços exclusivos, com personalidades próprias e equipas focadas nos princípios da qualidade, bem-estar e hospitalidade, proporcionando experiências únicas.

Este Grupo Hoteleiro disponibiliza ainda Restaurantes e Bares nas unidades hoteleiras. Nos Restaurantes poderá ser encontrada gastronomia local e pratos de uma cozinha internacional de qualidade, preparados especialmente pelos *Chefs* de cozinha; nos bares, *cocktails* exclusivos e *snacks* concebidos para refeições mais ligeiras.

Em qualquer um dos restaurantes e bares, o Grupo Hoteleiro em estudo pretende afirmar-se com um serviço de excelência numa envolvência de ambientes criados a pensar no cliente.

4.5. Análise dos Resultados

Os dados apresentados foram recolhidos no período de 21 de Julho a 9 de Setembro de 2015, totalizando a recolha de 9 questionários respondidos.

Das 9 unidades hoteleiras, 2 eram de 3 estrelas, 6 de 4 estrelas e 1 de 5 estrelas.

Quanto ao cargo/função dos entrevistados, 55,6% eram Diretores de F&B e 44,4% Diretores de Hotel. O tempo médio no cargo é de 5,25 anos e a escolaridade comum a todos foi a licenciatura. Outro ponto analisado foi a quantidade de funcionários por hotel: o mínimo por hotel é de 37 funcionários; 33,3% dos hotéis possuem até 50 funcionários, 22,2% de 50 a 80, 22,2% de 81 a 100 e 22,2% afirmaram ter mais de 100 funcionários, sendo que 84,4% são trabalhadores permanentes, 5,1% a termo certo e 10,5% temporários.

Esta pesquisa tem característica descritiva, pois procura descrever e analisar a utilização de indicadores financeiros e não financeiros no setor de hotelaria, mais concretamente no departamento de F&B.

O questionário foi construído para atender aos objetivos de uma dissertação de mestrado, compondo-se de 39 variáveis investigadas.

Para cada dimensão (Gestão de Colaboradores, Gestão da Cozinha, Gestão do Restaurante e Gestão do Bar e Garrafeira) e respetivos indicadores, os respondentes observaram 2 aspetos: (1) a

utilização do KPI (utiliza/não utiliza), (2) a pertinência de utilização do KPI (KPI útil/ KPI não útil) e existia ainda a possibilidade do respondente referir que desconhecia o KPI.

O tratamento estatístico estrutura-se a partir da descrição dos dados com base em frequências relativas, diagramas de extremos e quartis, médias e, para análise de relação entre variáveis, o coeficiente de correlação de *Spearman*.

O coeficiente de correlação de *Spearman* ao medir a intensidade da relação entre variáveis ordinais, utilizando os valores de ordem das observações em vez do seu valor observado, permite avaliar a associação que se estabelece entre as variáveis. Esta análise correlacional indica a relação entre 2 variáveis lineares, sendo que os valores sempre serão entre +1 e -1. O sinal indica a direção, se a correlação é positiva ou negativa e o tamanho da variável indica a força da correlação (0.6 para mais ou para menos, indica uma forte correlação; 0.3 a 0.6 positivo ou negativo indica correlação moderada; 0 a 0.3 Fraca correlação (Pestana e Gageiro, 2008).

Efetuada uma primeira análise segundo a dimensão e, considerando a população hoteleira alvo do estudo, há uma maior frequência de utilização de KPI's na dimensão referente à Gestão da Cozinha (74,3%), seguindo-se a Gestão do Bar e Garrafeira (66,7%), do Restaurante (61,2%) e, finalmente, a Gestão de Colaboradores (54,1%).

No presente estudo, a utilização de KPI's Financeiros e Não Financeiros apresenta a caracterização presente no quadro 14.

QUADRO 14. Caracterização dos KPI's Financeiros e Não Financeiros

	País	Nº quartos	Nº Estrelas	Taxa Ocupação (%)	KPI Não Financeiro (N=14)	KPI Financeiro (N=25)
Hotel 1	Portugal	182	4	62	N=7	N=15
Hotel 2		90	4	66	N=11	N=19
Hotel 3		134	4	65	N=8	N=18
Hotel 4	Moçambique	74	3	68	N=6	N=15
Hotel 5		88	3	72	N=6	N=15
Hotel 6		159	5	89	N=11	N=20
Hotel 7	Angola	140	4	51	N=7	N=17
Hotel 8		140	4	91	N=7	N=17
Hotel 9		202	4	88	N=7	N=16

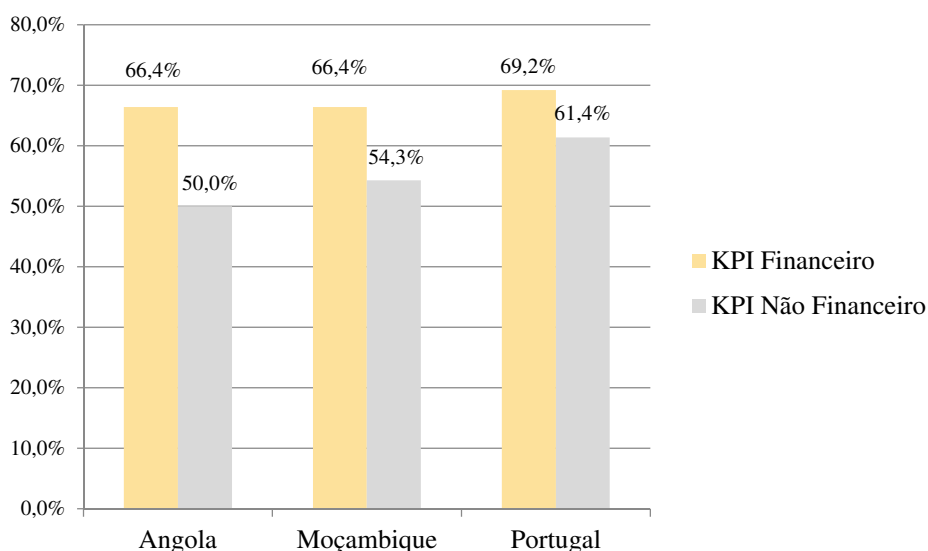
Fonte: Própria

Constata-se que, em média, os hotéis possuem um grau de implementação dos KPI's Financeiros em torno de 68% e de KPI's Não Financeiros de 55,6%.

Foi feita uma análise de correlação, através do coeficiente de correlação de *Spearman*, tendo-se verificado que não existe relação estatisticamente significativa entre as variáveis “número de quartos” e “taxa de ocupação” e as variáveis relativas ao desempenho dos hotéis em estudo (n.º de KPIs financeiros e não financeiros utilizados).

Portugal é o país onde se verifica maior utilização de KPI's, tanto Financeiros (69,2%) como Não Financeiros (61,4%), face a 66,4% e 54,3% de Moçambique e 66,4% e 50% de Angola, respetivamente, de acordo com a figura 12.

FIGURA 12. Distribuição dos KPI's Financeiros e Não Financeiros, segundo o país a que pertence a unidade hoteleira



Fonte: Própria

Porém, foi no Hotel 6, localizado em Moçambique, que se verificou um maior grau de implementação (em simultâneo) dos KPI's quer financeiros (80%) quer não financeiros (78,6%). Talvez possa existir uma associação entre esta constatação e o número de estrelas deste Hotel (5 estrelas). Por seu turno, os hotéis de 3 estrelas são os que apresentam menor grau de implementação dos KPI's: Financeiros (60,0%) e Não Financeiros (42,9%).

No quadro 15 encontram-se os KPI's mais comumente utilizados segundo a sua natureza (financeira ou não financeira) dentro das dimensões de Gestão.

QUADRO 15. KPI's mais comumente utilizados

	Gestão de Colaboradores	Gestão da Cozinha	Gestão do Restaurante	Gestão do Bar e Garrafeira
KPI FINANCEIRO	- Custos salariais como uma percentagem das vendas (100%).	- Rotação de produtos “ <i>inventory turnover</i> ” (100%); - Consumo (100%); - Existências (100%); - Diferença de inventários (100%); - Custo de Alimentos destinados a colaboradores (100%); - <i>Ticket Médio</i> (100%); - <i>Food Cost</i> (100%); - Preço de Venda (100%); - % Índice Rentabilidade (100%).	- Vendas por pessoa (89%).	- Lucro Bruto das sobre as Vendas (100%); - % do Lucro Bruto das sobre as Vendas (100%); - Valor do <i>stock</i> (100%); - Diferença de Inventários (100%).
KPI NÃO FINANCEIRO	- Nível de Motivação dos funcionários (100%); - Horas totais trabalhadas (89%).	- Fichas Técnicas (100%); - Melhor e Pior Item de venda e os seus lucros (100%).	- Número de Clientes (100%); - Satisfação do cliente (100%).	Não Aplicável (Não existem KPI Não Financeiros neste parâmetro)

FONTE: Própria

Nota-se que em todas as dimensões da Gestão do Departamento de F&B há presença de indicadores quer financeiros quer não financeiros, há exceção da Gestão do Bar e da Garrafeira, onde não se regista avaliação da sua *performance* no que se refere a KPI Não Financeiros.

Independentemente da utilização ou não dos KPI's, os respondentes foram questionados pela sua opinião quanto à pertinência de utilização dos mesmos, sendo que a sua opinião segundo as frequências relativas se encontra espelhada no quadro 16.

QUADRO 16. KPI's cuja utilização é considerada pertinente.

	Gestão de Colaboradores	Gestão da Cozinha	Gestão do Restaurante	Gestão do Bar e Garrafeira
KPI FINANCEIRO	- Custos salariais como uma percentagem das vendas (100%).	- Rotação de produtos “ <i>inventory turnover</i> ” (100%); - <i>Stock</i> Mínimo (100%); - Consumo (100%); - Existências (100%); - Diferença de inventários (100%); - <i>Ticket</i> Médio (100%); - <i>Food Cost</i> (100%); - Preço de Venda (100%); - % Índice Rentabilidade (100%).	- Vendas por pessoa (78%)	- Lucro Bruto das Vendas e % Lucro Bruto das Vendas (100%); - Valor de <i>Stock</i> (100%) - Diferença de Inventários (100%).
KPI NÃO FINANCEIRO	- Horas Totais Trabalhadas (100%); - Absentismo (100%); - Nível de Satisfação dos funcionários (100%).	- Melhor e Pior Item de venda e os seus lucros (89%)	- Número de clientes (100%); - Satisfação do cliente (100%).	Não Aplicável (Não existem KPI Não Financeiros neste parâmetro)

FONTE: Própria

Posto isto constata-se que em termos de KPI's Financeiros:

- os respondentes consideram **útil e pertinente** de utilização os seguintes KPI's: Custos salariais como uma percentagem das vendas, Rotação de produtos “*inventory turnover*”, Consumo, Existências, Diferença de inventários, *Ticket* Médio, *Food Cost*, *Preço de Venda*, % Índice Rentabilidade, Custo de Alimento por colaborador, Vendas por pessoa (Restaurante), Lucro Bruto das Vendas e Valor de *Stock* e Rotatividade do *Stock* (Bar e Garrafeira);

- os gestores **utilizam** os KPIs mas **não consideram pertinentes**, os seguintes: *Mark up* e Preço de venda (gestão da cozinha);

- os respondentes **não utilizam** mas consideram **pertinente**: *Stock* Mínimo, Método ABC e Custo médio ponderado;

- os respondentes **não utilizam** e **não consideram pertinente**: Vendas por Pessoa (Bar e Garrafeira) e *Strike Rate*.

Já em termos de KPI's Não Financeiros:

- os respondentes consideram **útil** e **pertinente** de utilização os seguintes KPI's: Horas Totais Trabalhadas, Satisfação e Motivação dos funcionários, Fichas Técnicas, Melhor e Pior Item de venda e os seus lucros, Número de Clientes e Satisfação do cliente;

- os gestores **não utilizam** o KPI mas **consideram pertinente** o nível de qualificação dos funcionários;

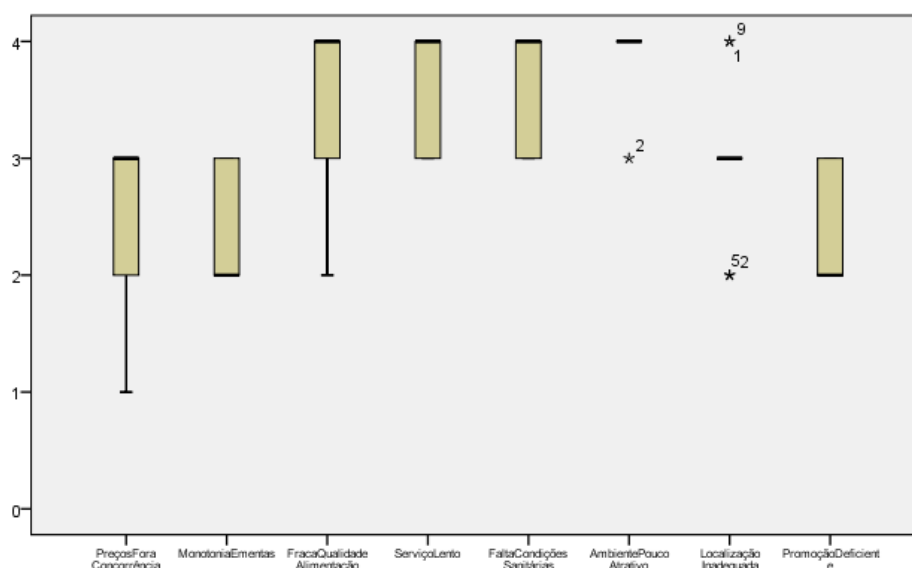
- os respondentes **não utilizam** e **não consideram pertinente** os seguintes KPI's: *Turnover* de Pessoal e Rotatividade de mesas;

- os gestores **não utilizam** e **desconhecem** os seguintes KPI's: Horas de Formação proporcionadas (por ano) por funcionário, Absentismo e Índice de Popularidade do Prato.

Concretamente, os KPI's **mais desconhecidos** pelos Gestores são: taxa de absentismo (55,6%), % Índice Popularidade de um prato (55,6%) e horas de formação proporcionadas (por ano) por funcionário (44,4%).

As vendas constituem a fase final do ciclo de um negócio, pelo que, os gestores deverão refletir acerca das causas que poderão contribuir com maior peso na diminuição do nível de vendas (figura 13).

FIGURA 13. Causas que mais contribuem para a diminuição do nível de vendas



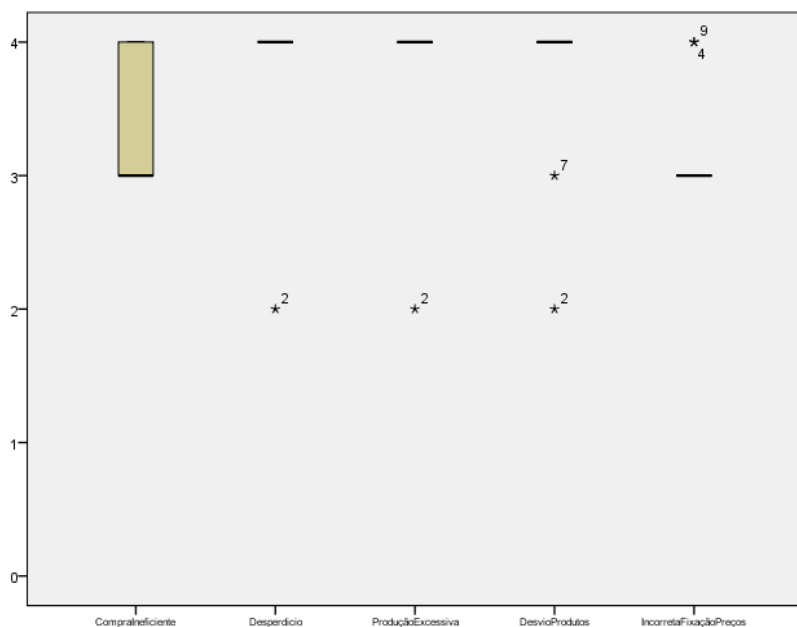
Fonte: Própria

Assim sendo, constatou-se que numa escala de 0 a 4 (de nenhuma contribuição até contribuição muito elevada) estes apontaram para: Ambiente pouco atrativo, Falta de condições sanitárias e Serviço Lento considerados por todos os hotéis estudados contributos elevados ou muito elevados. Refira-se que para estes itens em mais de 50% dos hotéis estudados se considerou que constituem uma contribuição muito elevada para a diminuição das vendas. Já com menor expressão, refira-se que em mais de 50% dos hotéis se considerou também que “Preço fora da concorrência” ,“Fracas Qualidade da Alimentação” e “Localização Inadequada” constituem um contributo elevado ou muito elevado na diminuição do nível de vendas.

Tal consciência promove uma maior probabilidade de lucratividade no negócio, ao atrair um número suficiente de clientes, que se dispõem a aceitar o serviço prestado e pagam o suficiente para cobrir as despesas e a obtenção de um adequado retorno do capital investido (Ribeiro, 2011).

Relativamente às causas que mais contribuem para os custos elevados de matérias-primas (figura 14) as que mais destacam, de acordo com os gestores, são: Desperdício e Produção Excessiva. Em todos os hotéis, exceto o hotel 2, os respetivos gestores consideram que estes fatores constituem um contributo muito elevado para os custos elevados de matérias-prima.

FIGURA 14. Causas que mais contribuem para os custos elevados de matérias-prima.



Fonte: Própria

Foi estudada a correlação entre estes contributos e também entre estes contributos e as características dos hotéis. Apresentamos as correlações estatisticamente significativas mais relevantes a ter em conta pelos gestores no quadro 17.

QUADRO 17. Correlações entre os contributos para diminuição de vendas e para elevados custos de matérias primas e as características dos hotéis

Variáveis	Coefficiente de correlação de Spearman
- N.º de estrelas - Fraca qualidade dos alimentos	-0,668*
- Taxa de ocupação - Falta de condições sanitárias	0,693*
- Monotonia das ementas - Promoção deficiente	-0,800**
- Localização inadequada - Promoção deficiente	0,671*
- Desperdícios - Produção excessiva	1,000**
- Desperdícios - Desvio de produtos	0,750*

*correlação significativa para um nível de significância de 5%; **correlação significativa para um nível de significância de 1%

Fonte: Própria

De acordo com os resultados apresentados, o grupo hoteleiro estudado revelou existir uma correlação negativa estatisticamente significativa, sendo que:

- os hotéis com melhor classificação (em n.º de estrelas) tendencialmente atribuíram respostas mais baixas no que toma ao grau de contribuição da qualidade dos alimentos na diminuição das vendas. Assim, os gestores dos hotéis com melhor classificação tendem a considerar os alimentos de melhor qualidade;
- os gestores de hotéis consideram que a “monotonia das ementas” está associado às práticas de promoção, pelo que hotéis com oferta alimentar pouco variável, possuem menos promoção deficitária;

Existe correlação positiva estatisticamente significativa entre:

- a taxa de ocupação e o grau de contribuição da “falta de condições sanitárias” na diminuição das vendas;
- a localização inadequada da unidade hoteleira está associada a promoção deficiente;
- tal como os desperdícios estão relacionados com a produção excessiva e o desvio de produtos.

Deste modo, nos hotéis com melhores taxas de ocupação os respetivos gestores tenderam a considerar esta característica como um contributo mais acentuado na redução do nível de vendas.

CAPITULO V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo, serão discutidos os resultados obtidos através da metodologia descrita no anterior capítulo. Esta análise centra-se essencialmente na determinação dos indicadores financeiros e não financeiros que terão maior influência na performance observada da cadeia hoteleira em causa, conduzindo a um plano de ações concretas.

5.1. Discussão do Modelo Proposto

De acordo com Neely, Kennerley e Martinez, 2005, a medição de desempenho traduz-se num processo de quantificar a eficiência e eficácia da ação. Transversalmente em todos os ramos de negócio, o estado da arte reflete a existência de inúmeras abordagens para medição de desempenho, sendo que, no momento de seleção das variáveis a serem medidas, dever-se-á seguir toda uma metodologia, desde a preparação tanto da equipa de medição como do próprio sistema (o que medir?, quais os objetivos estratégicos?), passando pela operacionalização *per si* onde são recolhidos dados concretos que à *posteriori* deverão ser validados e avaliados.

É crucial que as métricas sejam integradas com os objetivos estratégicos da organização, assim como haja um equilíbrio face às medidas financeiras e não financeiras (Flapper *et al*, 1996).

Além de estabelecer a relação de causa e efeito, verificar se existe relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais, ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos. Daí que foram selecionadas as 39 variáveis mais comumente referidas nos estudos analisados da área.

Na visão de Garengo, Biazzo e Bititci (2005), é necessário, priorizar as medidas financeiras e as não financeiras, estar preparado para reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos e abranger todas as áreas da organização. Por esta razão, o questionário proposto para a medição dos KPI's da organização passou pelas quatro áreas fundamentais de Gestão a avaliar no Departamento de F&B: colaboradores, cozinha, restaurante e bar/garrafeira.

5.2. Discussão Crítica da Problemática

A problemática orientadora do estudo assentou na averiguação do desempenho, quer financeiro quer não financeiro, do processo organizacional do Departamento de F&B da Cadeia Hoteleira alvo do estudo.

Em consonância com a literatura, em média, a cadeia hoteleira alvo deste estudo também avalia o seu desempenho baseando-se maioritariamente em KPI's Financeiros (68%) do que em KPI's Não Financeiros (55,6%). Portugal, comparativamente com Angola e Moçambique, foi o país onde se registou maior utilização de KPI's (financeiros ou não financeiros).

Estes dados estão de acordo com Andersen e McAdam (2004), ao concluírem que as empresas possuem avaliadores de desempenho tanto quantitativos (financeiros) como qualitativos (não financeiros).

Por seu turno, a dimensão referente à Gestão da Cozinha foi aquela que registou maior investimento na avaliação do seu desempenho, incidindo maioritariamente em KPI's Financeiros.

Neste sentido, ao investir maioritariamente em Indicadores de Desempenho Financeiros, torna-se claro que os gestores de hotéis não estão a avaliar o desempenho com visão gestão estratégica, sendo que à luz dos desafios enfrentados pela indústria é de grande importância para a sobrevivência das organizações (Slattery, 2002).

Autores como O'Connor (2005); Artley e Stroh (2001); Kennerley e Neely (2003); Anderson e McAdam (2004) e Haktanir e Harris (2005) argumentam que medidas financeiras são mais frequentemente utilizadas por causa da facilidade de utilização, da prestação de instantânea informação e fácil de avaliar e acompanhar o desempenho passado.

Em Portugal, um estudo de Lima Santos *et al* (2010) identificou que as medidas de desempenho que registam um maior grau de adoção são o ABC e a orçamentação baseada nas atividades, o mesmo não se verificou no presente estudo uma vez que, maioritariamente, os respondentes não utilizam mas consideram este KPI pertinente de utilização.

Banker *et al.* (2000), afirmam que os melhores indicadores para avaliação de desempenho futuro são as medidas não financeiras, uma vez que levam os administradores ao planeamento de longo prazo.

O facto desta cadeia hoteleira não investir em KPI's na área dos recursos humanos (Gestão de colaboradores, média de utilização de 54,1%) torna-se perigoso uma vez que esta se trata de uma rubrica de custos mais pesadas nas empresas hoteleiras e o capital intelectual um dos seus maiores trunfos, levando a que os gestores hoteleiros comecem a valorizar mais a avaliação de desempenho (Ax e Bjornenak, 2005). Reflexo do ponto anterior, verifica-se que cada vez mais o colaborador é encarado como um "cliente interno", passando a sua opinião e satisfação a ter um lugar no processo de gestão e decisão (Shields *et al.* 2000).

Porém, na sua pertinência de utilização, os gestores selecionam maioritariamente KPI's Não Financeiros, tais como: Horas Totais Trabalhadas, Melhor e Pior Item de venda e os seus lucros, Número de Clientes e Satisfação do cliente.

Ora, tal leva a questionar o facto de, considerando os KPI Não Financeiros como úteis, porquê de não os utilizarem. Segundo Bhagwat e Sharma, 2007, critérios não financeiros como a satisfação dos clientes, retenção dos clientes, permanência dos colaboradores, formação profissional oferecida aos colaboradores, entre outros, são os indicadores de desempenho não financeiro que são essenciais para que as organizações tenham uma estratégia bem-sucedida.

Um dos fatores chave, para o sucesso de qualquer empresa é contar com colaboradores satisfeitos, já que assim vão ser mais produtivos, vão permanecer mais tempo na empresa e com isto evitar a rotação dos mesmos. Manter os colaboradores satisfeitos nos seus postos de trabalho deve ser uma prioridade para todo o gestor (Gregory, 2011).

Constatou-se ainda que algumas técnicas contemporâneas de gestão não são conhecidas nem usadas pelos hotéis. Tal encontra-se refletido no estudo de Lima Santos *et al* (2010) onde analisaram as práticas de contabilidade e controlo de gestão de 35 unidades hoteleiras. No presente estudo, KPI's como: a taxa de absentismo, índice de popularidade de um prato e horas de formação proporcionadas por ano por funcionário também são do desconhecimento dos gestores hoteleiros.

Por sua vez, a categoria do Hotel (em termos de estrelas) revelou ser um fator preponderante no uso de KPI's, ou seja, hotéis de 3 estrelas avaliam menos o seu desempenho que os de 5 estrelas.

Um estudo realizado por Calver-Cortés *et al.* (2007) analisou a relação entre a pertença ou não a cadeias hoteleiras, a dimensão dos hotéis e a *performance* do hotel. Foram realizados 114 inquéritos a gestores hoteleiros de hotéis de três, quatro e cinco estrelas, localizados na província de Alicante. No estudo de Calver-Cortés não foi encontrada nenhuma relação entre a dimensão e categoria dos hotéis e a sua *performance*, contrariamente ao evidenciado nesta pesquisa.

Como fatores contributivos para diminuição de vendas, o ambiente pouco atrativo, a falta de condições sanitárias e o serviço lento são os pontos que, segundo os gestores, mais ponderam. Os resultados vêm confirmar a complexidade da gestão das empresas do setor do turismo.

5.3. Plano de Ação / Implementação

Miranda *et al.* (2001) demonstrou que a tomada de decisão não envolve apenas os aspetos económicos e financeiros, mas sim um grande número de variáveis.

De uma maneira geral, a literatura referenciada demonstrou-se coerente com o resultado da pesquisa e mostra a aptidão constatada por Bonfim *et al.* (2003), ao apontar para uma tendência de combinação entre indicadores financeiros e não financeiros.

Após a aplicação deste questionário num grupo hoteleiro é possível referir alguns pontos a adotar considerando três níveis de atuação: consumo e compras, análise de custos, vendas.

Consumo e compras

Um dos itens mais importantes da gestão de um restaurante, e também o mais difícil de controlar, é o consumo de “A & B”, atendendo que estamos a lidar com um vasto número de produtos altamente perecíveis, bem como de produtos com grande possibilidade de ocorrências de desvios. O ideal seria que este se situe no intervalo dos 25% a 35% das vendas, segundo os objetivos definidos para cada restaurante.

Uma ferramenta de relevo a adotar é a “análise de consumos” de um determinado período, que normalmente é efetuado após a realização dos inventários físicos, que dará a informação dos valores “reais” de *food cost* comparativos com os “teóricos” do período, representando assim a maior ou menos eficiência de gestão. (Ribeiro, 2011)

O sistema adotado pelo estabelecimento deverá permitir ao gestor acompanhar em pormenor a evolução da exploração, esclarecendo-o não apenas, sobre o maior ou menor êxito do funcionamento, mas ainda, de estar informado atempadamente, para o esclarecer ou alterar diretrizes de gestão, condição indispensável para o rendimento ótimo do empreendimento. (Kotas, R. e Jayawardena, C, 1994)

Por outro lado esta ferramenta de gestão é fundamental para se poder efetuar uma gestão eficiente das compras, dado que se pode apurar os consumos do período em análise e planear de forma eficiente as compras.

Neste sentido é importante ter presente a necessidade de:

- Definir o menu e os seus preços de venda;
- Controlar a receção de produtos;
- Determinar custo/preços por item;
- Realização das fichas técnicas;
- Realização de inventários.

Análise dos custos

Os custos com pessoal, tal como o consumo, têm um peso muito significativo nos resultados do restaurante.

Nesse sentido, é uma prioridade tê-los bem controlados e ajustados à distribuição de vendas. Para isso há que realizar:

- Quadros de horários ajustados às vendas reais;
- Controlo de horários e absentismo;
- Adequação do quadro de pessoal à variação da procura;
- Análise dos processos para determinar a produtividade.

Finalmente, podemos encontrar uma forte diminuição de custos, na melhoria da eficiência operacional, através de três vias:

- a. Substituir o custo de pessoal por investimento em tecnologia. Consiste em melhorar as técnicas de produção e serviço, investindo em maquinaria, o que permite uma redução no tempo e no pessoal necessário para esses processos;
- b. Racionalizar processos operativos. Consiste em analisar e redesenhar o restaurante para menores custos. Estes podem ser administrativos (diminuição do número de fornecedores, receções, etc.), de pessoal se se reduzem operações de stock, etc.
- c. Adequação e redesenho das ementas. As ementas devem ser apelativas e funcionais, ou seja, adequadas aos equipamentos disponíveis, à especialização dos funcionários e aos custos e margens para a rentabilidade pretendida

Vendas

A análise das vendas constitui um importante cenário, que permite o desenrolar de várias ações, que deverão passar por uma profunda análise, tais como:

- As vendas por cliente devem ser promovidas através de pessoal eficiente e simpático;
- As vendas por período de serviço devem ser observadas constantemente porque podem revelar alterações nos hábitos dos clientes;

- As vendas por produto devem ser estudadas: constituem a base do planeamento da compra e produção;
- As vendas por secção ou departamento devem ser revistas, para apurar o lucro ou prejuízo de determinada área. (Canmin, J. e Norkus, G.X., 1990)

Para se perceber a evolução das vendas, é fundamental que estas, sejam apuradas por momentos de consumo, agrupadas tanto por número de clientes como por *ticket* médio, para se poder efetuar a sua comparação com iguais períodos do ano anterior.

Uma rigorosa previsão das vendas contribui para um conhecimento das receitas esperadas, auxiliando na previsão dos custos e nas necessidades de recursos humanos, contribuindo assim, para um efetivo controlo dos custos. (Ribeiro, 2011) Esta informação será imprescindível para determinar e acompanhar a evolução das vendas, e as causas das suas variações ao longo do tempo e por momentos de consumo.

Desta forma, poderemos definir estratégias de atuação, que poderão ser de captação de novos clientes, ou no aumento do *ticket* médio global ou em algum período específico, do dia, semana ou mês.

CAPITULO VI. CONCLUSÕES

A conclusão consiste numa síntese de considerações finais que têm como base a problemática inicial, a aplicabilidade do sistema de gestão de performance no departamento de Food and Beverages. Atendendo aos objetivos específicos do estudo inicialmente definidos, será apresentado se os mesmos foram ou não atingidos. Por fim, serão listados algumas limitações do presente estudo, com apresentação de futuras linhas de investigação.

No **primeiro capítulo** foi realizada uma contextualização teórica do contexto do turismo e da hotelaria na realidade da atividade turística no Mundo, sendo à *posteriori* caracterizadas ambas as atividades em Portugal.

Em seguida, no **segundo** capítulo foi introduzido o tema da avaliação de desempenho organizacional, sendo especificado o setor hoteleiro.

O **terceiro** capítulo findou a contextualização teórica com a abordagem específica do F&B na hotelaria, sendo descrito o ciclo operacional do F&B.

No **quarto e quinto capítulos** foi descrita a metodologia aplicada na investigação e utilizada para atingir os objetivos inicialmente propostos e os resultados obtidos com a mesma, bem como a discussão dos resultados obtidos e o respetivo plano de ação.

Como resposta aos dois primeiros objetivos específicos propostos (alusivos à recolha e revisão de literatura referente aos conceitos-chave do estudo), Folen e Browne (2005) consideram a medição de desempenho como sendo baseada no papel estratégico da organização e devem ser complementares e coerentes com os negócios metas, objetivos e estratégia da organização. As organizações precisam estabelecer metas e objetivos claros, desenvolver critérios de medição e medidas de desempenho, avaliar que o desempenho e comparar o desempenho contra as metas e objetivos da organização. O fornecimento de *feedback* e planos de melhoria, juntamente com a formação e desenvolvimento para a melhoria contínua fornece uma abordagem integrada para medição de desempenho que abrange a estratégia e os objetivos da organização. Medir o desempenho desempenha um papel importante no planeamento e na tomada de decisão e faz a ligação entre a estratégia, desempenho e avaliação estratégica (Doran *et al*, 2002;. Folen e Brown, 2005; Flanagan, 2005; Haktinir e Harris, 2005).

O terceiro objetivo faz referência à ferramenta de mensuração (questionário) da aplicabilidade dos KPI's. Partido do pressuposto que um eficaz sistema de controlo garante a otimização dos resultados de qualquer operação de F&B, torna-se fundamental a sua aplicação de uma forma

prática e objetiva. A escolha do sistema, bem como a sua implementação, devem ser objeto de um estudo criterioso, de forma a não originar o efeito contrário para o qual foi concebido.

Em seguida, procurou-se obter a perspectiva sobre o estado de medição de desempenho do Departamento de F&B. Sucintamente, as medidas financeiras, tanto na literatura como no presente estudo revelaram ser as mais tradicionais e mais comuns formas de avaliar o desempenho organizacional. Para Sobral e Peci (2008) tal sucede porque os recursos financeiros são de fácil mensuração e controlo, sendo que a finalidade em última instância das empresas é a geração de lucros. Embora, a medição de desempenho financeiro seja importante, o uso de um conjunto mais abrangente de indicadores podem oferecer maiores oportunidades para medir a estratégia e eficácia organizacional, a longo prazo.

Com o quinto objetivo específico, pretendia-se conferir um conjunto de dados risco, o que combinado com uma análise mais aprofundada da equipa de F&B, serviria de base ao melhoramento do Serviço. De facto, para melhor se tomar decisões estratégicas, há que dispor da melhor informação possível em áreas importantes como: a distribuição das vendas do restaurante, os consumos e compras, os custos com pessoal, gestão da rentabilidade e ações de marketing operacional. Hoje em dia, os agentes de decisão necessitam dos dados dos indicadores financeiros para prever o futuro da organização e para comparar um determinado indicador relativo à empresa com os indicadores correspondentes de outras empresas no mesmo sector de actividade, de forma a ter uma noção consistente do seu fator diferenciador face à concorrência (Favato, 2009).

Por último, procurou-se elaborar e descrever todo um catálogo de exemplos de KPI, de forma a promover uma plataforma para a investigação e divulgação sobre KPI's aplicados ao Departamento de F&B de um Hotel.

No fundo, se a oferta global de um restaurante abarcar estes fatores, acrescidos de uma política comercial agressiva que vise ao aumento do *Ticket* médio por cliente, e uma eficiente políticas de compras, podemos dizer que estamos no bom caminho para o sucesso.

Limitações e sugestões para investigação futura

As conclusões obtidas e as limitações identificadas não deixam, todavia, de ser provisórias e passíveis de revisão, através do desenvolvimento de estudos mais aprofundados.

Das **limitações** identificadas importa destacar as seguintes:

- Este estudo caso tivesse sido enriquecido com entrevistas com os gestores ou até mesmo colaboradores do hotel, no sentido de expressar as suas perceções e interpretações pessoais teria sido uma mais-valia;
- Dificuldade de acesso a algumas informações base do Hotel;
- A ausência de preenchimento da variável “rotação de pessoal” impossibilitou de relacionar a estabilidade da equipa de trabalho como uso/pertinência de utilização de KPI's.

Para além dos factos apresentados acima, é de referir ainda que a aplicação deste tipo de questionários que indirectamente avaliam o próprio desempenho do respondente (gestor do hotel ou gestor do Departamento de F&B), pode conduzir a uma certa relutância em obter respostas credíveis e sinceras por parte dos participantes do estudo.

Tendo como base este estudo, será de sumo interesse a realização de estudos empíricos sobre a *performance* dos hotéis, nomeadamente sobre eventuais diferenças entre hotéis individuais e hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras.

Além do mais, dever-se-á aplicar este mesmo questionário a um número mais alargado de unidades hoteleiras por forma a estudar associações e correlações de interesse entre os KPI's Financeiros e Não Financeiros.

A variável “concorrência” deverá ser igualmente um fator a controlar, uma vez que maior competitividade poderá estar associadas à maior utilização de KPI's por forma a tornar a organização mais competitiva/fator diferenciador.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, M.; Cheibub, J.; Limongi, F.; Przeworski, A. (1996). *Studies in Comparative International Development*, Volume 31. No. 2, 3-36.
- Anderson, K.; McAdam, R. (2004). *A Critique of Benchmarking and Performance Measurement*, *Benchmarking: An International Journal*, 11(5), 465-483.
- Anthony, Robert; Govindarajan, Vijay. (2001). *Sistemas de Controle Gerencial*. 1.ed. São Paulo: Atlas.
- Artley, W., Stroh, S. (2001). *Performance-based management handbook*, p. 4, Vol. 2. EUA: Oak Ridge Associated Universities (ORAU).
- Atkinson, H.; Brown, J. (2001), *Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13.
- Ax, C.; Bjørnenak, T. (2005). *Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden*, *Management Accounting Research* 16(1): 1–20.
- Banker, R., G. Potter, D. Srinivasan. (2000). *An empirical investigation of an incentive plan that included nonfinancial performance measures*. *The Accounting Review* 75 (1): 65–92.
- Bhagwat, R. & Sharma, M. K. (2007). *Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach*, *Journal of Computers and Industrial Engineering*, 53(1), 43-62.
- Bititci, U. Mendibil, K. Nudurupati, S. Garengo, P. and Turner, T. (2006) *Dynamics of Performance Measurement and Organisational Culture*. *International Journal of Operations and Productivity Management* Vol. 26 No.11 pp 1325-1350.
- Bititci U S and Nudrupati S. (2002), *Web Based Performance Measurement Systems: Management Implications*, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, no. 11, pp 1273-1287 (ISSN 0144-3577).
- Bititci U S, Ackermann F, Ates A, Davies J, Garengo P, Gibb S, MacBryde J, Mackay D, Maguire C, van der Meer R, Shafti F, Bourne M, Firat S U, (2011) *Managerial processes: business process that sustain performance*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Issue: 8, pp. 851 – 891 (ISSN 0144-3577).

- Bititci U., Garengo P., Dörfler V., Nudurupati S. (2009), *Performance Measurement: Questions for Tomorrow*. International Conference - Advances in Production Management Systems, Bordeaux, France.
- Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V. Nudurpati, S. (2008), *Performance measurement: questions for tomorrow*, SIOM Research Paper Series, 005, 27.
- Bonfim, R. M.; Souza Filho, H. M.; Silva, A. L. (2003) *Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil*. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 6., São Paulo.
- Brown, J., Atkinson, H. (2001), *Budgeting in the Information Age: a Fresh Approach*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, São Paulo: FGV., 13 (3), 136-143.
- Brown, J., McDonnell, B. (1995), *The Balanced Score-card: short-term guest or long-term resident?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7.
- Callado, A. L. C.; Callado, A. A. C.; Almeida, M. A. (2008). *Determinando Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas da Cidade de João Pessoa*. Revista UnB Contábil, v. 11, n. 1-2, p. 18-29, jan/dez.
- Calver-Cortés, E., Molina-Azorín, J., Pereira-Moliner, J. (2007), *The impact of strategic behaviours on hotel performance*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19 (1), 6-20.
- Canmin, J. & Norkus, G.X., (1990). *Pricing Strategies for Menus: Magic or Myth?*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 31, N°3.
- Carvalho, H. (2004). *Metodologia para avaliação de cenários de desenvolvimento da cadeia de abastecimento sob incerteza*. MSc in Industrial Engineering, FCT/UNL, Portugal.
- Carvalho, J. M., & Guedes, A. P. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimentos*. Lisboa: Silabo.
- Castelli, G. (2000) *Administração Hoteleira*. 7ª edição. Caxias do Sul: Educus - Editora da Universidade de Caxias do Sul.

- Castelli, Geraldo (2003). *Administração Hoteleira*, 9ª edição. Educus - Editora da Universidade de Caxias do Sul.
- CESTUR. (2006). *Guias Técnicos de Investimento em Turismo – Gestão em Restauração e Bebidas*. Instituto do Turismo de Portugal, Lisboa.
- Chenhall, R. H., (2003), *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, *Accounting, Organizations and Society*, 28.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Cho S, Woods RH, Jang S, Erdem M (2006) *Measuring the impact of human resource management practices on hospitality performances*. *International Journal of Hospitality Management* 25: 262-277.
- Choi, B. Lee, H. (2012). *Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process*. *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.
- Collier, P. and Gregory, A. (1995). *Strategic Management Accounting: a UK Hotel Sector Case Study*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 16-21.
- Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1988-1989), *The SMART way to define and sustain success*, *National Productivity Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 23-33.
- Cruz, I. (2007), *How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems?*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19,(7), 574-588.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. 6th Edition, South-Western West: Thomson.
- Davenport L.; Prusak, P. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Decreto-Lei n.º 191/2009, de 17 de Agosto. D.R. n.º 158, Série I.
- Doran, M.; Hadda, K.; Chow, C. (2002), *Maximising the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry*, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* Vol. 3, n.º 3, pp 33–58.
- Drucker, P. F. (1993). *Postcapitalist Society*. New York: HarperCollins Publishers.

- Eccles JS, Wigfield A, Schiefele U. (1998). *Motivation*. See Eisenberg, pp. 1017–95.
- Eckert, Alex; Mecca, M. S.; Denicol, M. S. G. M.; Giacomet, M. O. (2011). *As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul*. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul.
- Elkington, J. (2001), *Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: Makron Books.
- Epstein, M. J., Birchard, B. (2000), *Counting what counts: turning corporate accountability to competitive advantage*, Preseus Books, New York.
- Evans, N. (2005), *Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17 (5), 376-390.
- Favato, V. (2009). *Performance de indicadores financeiros de seguradoras no Brasil: Uma análise de componentes principais*, 1-13.
- Fitzgerald, L. (1991), *Product Costing in Service Organisations*, Management Accounting Research, ISSN 10445005, volume 2, number 4.
- Flanagan, R. & Jewell, C. (2005), *Whole Life Appraisal for construction*. Oxford: Blackwall Publishing Ltd.
- Flapper S., Fortuin L, Stoop P. (1996) *Towards consistent performance management systems*. Int J Oper Product Manag 16(7):27–37.
- FREITAS, H. M. R.; MOSCAROLA, (2000). J. *Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados usando o Sphinx*. Porto Alegre/RS: Sphinx-Sagra.
- Garengo, P. Biazzo, S. e Bititci, U. (2005) *Performance Measurement Systems in SME's. A Review of Research Agenda*. International Journal of Management Reviews. Vol. 7 No. 1 pp 25-47.
- Giosa, Lívio Antonio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. (1999). 5ª edição. São Paulo: Pioneira.
- Gohr, C.F., Moretto-neto, L.; Santana, E.A. (2002). *Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema (SC)*. Turismo: Visão e Ação, v. 4, n. 10, p.63-90.
- Gomes, C., Yasin, M., Lisboa, J. (2007), *The effectiveness of hospitality service operations:*

measurement and implementation concerns, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19 (7), 560-573.

Gregory, K. (2011). *The importance of employee satisfaction*. Neumann.edu. Acedido a 18 de Maio de 2015 em:
<http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/Gregory.pdf>

Haktanir, M., Harris, P. (2005), *Performance measurement practice in an independent hotel context*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17 (1), 39-50.

Helfert, E. (2000). *Técnicas de Análise Financeira: Um guia prático para medir o desempenho dos negócios*. 6 ed.. Porto Alegre: Bookman.

Helms, M.; Dibrell, C.; Wright, P. (1997). *Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from the Adhesives and Sealants Industry*. Management Decision, vol. 35, iss. 9, pp. 689-703(15).

Hronec S. M. Sinais Vitais São Paulo: Makron Books, 1994.

Hsieh, L. – F. Lin, L. - H. (2010), *A performance evaluation model for international tourist hotels in Taiwan - An application of the relational network DEA*, International Journal of Hospitality Management, 29, 14-24.

Hudson, M.; Smart, A.; Bourne, M. (2001). *Theory and practice in SME: performance measurement systems*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 8.

Hwang, S. – H., Chang, T. – Y. (2003), *Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan*, Tourism Management, 24, 357-369.

INE-Instituto Nacional de Estatística (2014), Estatística do Turismo 2014. Acedido a 18 de Maio de 2015 em: 10 de Agosto de 2015.

Ittner, C. D., Larcker, D. L., (1998), *Innovations in performance measurement, trends and research implications*, Journal of Management Accounting Research, 10, 205-238.

Ittner, C., Larcker, D., Meyer, M. (2003), *Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, The Accounting Review, 78 (3), 725-758.

- Jogarathnam, G., Tse, E. (2006), *Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations Performance evidence from the Asian hotel Industry*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18 (6), 454-468.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4ª edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R., Cooper, R. (2000) *Custo e desempenho: administrar seus custos para ser mais competitivo*. 2ª edição. São Paulo: Futura.
- Keegan, D. Eiler, R and Jones, C. (1989) *Are your Performance Measures Obsolete? Management Accounting*. June Vol. 70 No12 pp 45-50.
- Kennerley, M. Neely, A. (2003) *Measuring Performance in a Changing Business Environment: International Journal of Operations and Production Management* Vol. 23 No. 2 pp 213-229.
- Kennerley, M.; Neely, (2000) A. *Performance measurement framework – a review. In: Performance measurement – past, present and future*. UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire.
- Khatchatourian, O.; Treter, J. (2010). *Aplicação da Lógica Fuzzy para Avaliação Econômico-Financeira de Cooperativas de Produção*. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems and Technology Management. v. 7, n. 1, p.141-162.
- Kotas, R. & Jayawardena, C., (1994). *Profitable Food & Beverage Management*. Oxon: Hodder & Stoughton.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. *Metodologia científica*. (2010). 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Lavaredas, C. (2010). *A internet como meio de promoção turística na região de Lisboa: o sector público*. Dissertação de Mestrado em Gestão / MBA. Universidade Aberta. Lisboa.
- Lebas, M. J. (1995). *Performance measurement and performance management*. International Journal of Production Economics. Volume 41, Issues 1–3, October 1995, Pages 23–35.
- Lima S., L., Gomes, C., Arroiteia, N. (2010), *Determinantes da Contabilidade de Gestão nas Unidades Hoteleiras de Portugal*, XIV Encontro AECA (Universidade de Coimbra), GITUR, ESTM/IPL.

- Makrigiannakis, G., Soteriades, M. (2007), *Management Accounting in the Hotel Business: The Case of the Greek Hotel Industry*, International Journal of Hospitality and Tourism Administration, 8 (4), 47-76.
- Manoochehri, G., (1999), *Overcoming obstacles to developing effective performance measures*, Work Study, 48, (6), 23-229.
- Marchand, M.; Raymond, L. (2008). *Researching performance measurement systems - An information systems perspective*. International Journal of Operations & Production Management, v. 28, p. 663-686.
- Martin, Xavier, Gernot Doppelhofer, Ronald I. Miller. (2004). *Determinants of Long-Term Growth: A Bayesian Averaging of Classical Estimates (BACE) Approach*. American Economic Review, 94(4): 813-835.
- Martins, E. *Avaliação de empresas – da mensuração contábil à económica*. São Paulo, Atlas, 2001.
- Martins, Eliseu. (2000). *Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica*. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.13, n 24, p.28-37.
- Marujo, N. (2013) *A Sociologia do Turismo na Educação Superior em Portugal*. Turismo&Sociedade (ISSN: 1983-5442). Curitiba, v.6, n.3, p.490-507.
- Meekings, A. (2005), *Effective review meetings: the counter-intuitive key to successful performance measurement*, International Journal of productivity and Performance Management, 54(3), pp. 212-220.
- Melia, D., Robinson, L. (2010). *Towards Performance Measurement in Hotels: and Incremental Approach*. In Contemporary Issues in Irish and Global Tourism and Hospitality.
- Milgate, M.. (2001). *Supply Chain Complexity and Delivery Performance: An International Exploratory Study*. Supply Chain Management: An International Journal, vol. 6, no. 3.
- Min H. (1994). *International Supplier Selection: A Multi-attribute Utility Approach*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 24, no. 5, pp. 24-33(10).
- Miranda. L. C. ; Silva, J. D. G. Cavalcanti, R. F. V., Aquino, E. M. ; Fellows, C. P. (2001) *Olhando para fora da empresa: combinando Balanced Scorecard com Supply Chain Management para*

considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, Campinas.

Moser, F. (2002), *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas. Coleção Hotelaria & Turismo.* Mem Martins: CETOP.

Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Dutra A., Ensslin, S. R. (2011) *Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008.* Revista Adm. São Paulo, v.46, n.4.

Neely A., Gregory M., Platts K. (2005), *Performance measurement system design, International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25 No. 12., pp. 1228-1263

Neely, A. (1999), *The performance measurement revolution: why now and where next,* International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19 No. 2, pp. 205-28.

Neely, A. (2002) *Business Performance Measurement: Theory and Practice* Cambridge University Press: UK.

Neely, A. Adams, C. and Kennerley, M. (2002) *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.* Financial Times Prentice Hall.

Neely, A. Kennerley, M. Martinez, V. (2005) *Does the Balanced Scorecard Work? An Empirical Investigation* Proceedings of the EurOMA International Conference, Fontainebleau.

Neely, A., Adams, C. Crowe, P. (2001). *The Performance Prism in Practice*, Measuring Business Excellence, 5(2), 6-12.

Neely, A.D., Mills, J.F., Gregory, M.J., Richards, A.H., Platts, K.W. and Bourne, M.C.S. (1996), *Getting the Measure of Your Business*, Findlay Publications, Horton Kirby.

Nunes, C. (2009), *O Controlo de Gestão na Hotelaria Portuguesa*, Tese de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.

O'Connor, D. (2005). *Towards a new interpretation of hospitality.* International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.17. p. 267.

Organização Mundial do Turismo, 2009. Acedido a 18 de Maio de 2015 em: 10 de Agosto de 2015.

Organização Mundial do Turismo, 2014. Acedido a 18 de Maio de 2015 em: 10 de Agosto de 2015.

Patiar, A., Mia, L. (2009), *Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia*, *Hospitality Management*, 28, 254-262.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS (5ª Ed)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, A. K.; Xavier, J. A. N. (2002), *Manutenção função estratégica*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Rentes, A., Carpinetti, L. and Aken, V. (2002) *Measurement system development process: a pilot application and recommendations*. Proceedings of the PMA Conference, Boston.

Ribeiro, José M.A., (2011); *Introdução à Gestão da Restauração (1ª Edição)*; Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Saab, W. G. L.; Daemon, I. G. (2000). *Qualidade na hotelaria. O papel de recursos humanos*. Relatório técnico, n. 23, Área de Operações Indústrias. Gerência setorial de Turismo. Rio de Janeiro: BNDES.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3. Ed, São Paulo: McGraw Hill.

Schmidt, P.; Santos, J.L.; Pinheiro P.R. *Introdução à Contabilidade Gerencial. Coleção Resumos de Contabilidades*. São Paulo: Atlas, 2007.

Senge, P., Smith, B., Kurschwiz, N., Laur, J., & Schley, S., (2008). *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. New York, NY: Doubleday.

Shields, M. D., Deng, F. J., Kato, Y., (2000), *The design and effects of control systems: tests of direct and indirect-effects models*, *Accounting Organizations and Society*, 25 (2), 185-202.

Silva, R. S.; Boaventura, J. M. G. (2011) *Meta-Análise da Relação entre a Performance Social e a Performance Financeira Corporativa*. In: Encontro Nacional da ANPAD, XXXIV, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, EnANPAD.

Sink, D. Scott; Tuttle, Thomas. C. (1993). *Planejamento e Medição para Performace*. Rio de

Janeiro: Qualitymark.

Site Grupo Hoteleiro em estudo. Acedido a 18 de Maio de 2015 em: [http://www.Grupo Hoteleiro em estudo.com/pt/Utilidades/Home.aspx](http://www.GrupoHoteleiroemestudo.com/pt/Utilidades/Home.aspx)

Slattery, P. (2002), *Finding the hospitality industry*, Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, Vol.1 No.1

Sobral, F.; Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson, 2008.

Tavares, S.M.C., e Eusébio, M.C.A. (2011). *Eventos de negócio na hotelaria: Proposta de um modelo de avaliação da satisfação dos clientes*. Revista Turismo & Desenvolvimento, 15, 55-69.

Teles, J., Lunkes, R. Gomes, R. (2013). *Utilização de indicadores de Desempenho financeiros em Hotéis no sul do Brasil*. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, Vol. 15 - nº 3.

Tersine, R. J. (1994). *Principles of Inventory and Materials Management*. London: Prentice-Hall International, Inc.

Viana, J. C., Alencarb, L. H. (2012) *Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura*. Produção, v. 22, n. 4, p. 625-636.

Vieira, A. Garcia, F. (2004). *Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística*. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 6, Editora: Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

World Travel and Tourism Council (WTTC). Acedido a 18 de Maio de 2015 em: 10 de Agosto de 2015.

Yeniyurt, S. (2003). *A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies*. Marketing Intelligence & Planning. v. 21, n.3.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2ª Edição. SAGE Publications, Thousand Oaks.

APÊNDICES

Apêndice 1. Inquérito Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B

Inquérito Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B

Com este questionário pretende-se recolher informações acerca dos Indicadores Chave de Desempenho adotados pelo Departamento de F&B do presente Hotel. Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, do Instituto Politécnico de Leiria, a fim de que seja possível produzir a dissertação respetiva.

O questionário encontra-se organizado em 4 áreas de KPI's: Gestão colaboradores, Gestão da Cozinha, Gestão do Restaurante e Gestão do Bar e Garrafeira, nas quais o inquirido é solicitado a classificar os KPI's segundo a sua utilização no Departamento de F&B e a pertinência de utilização.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das restantes respostas.

Agradecemos, desde já, a colaboração.

PARTE I - KPI's do Departamento de F&B

Nas tabelas 1, 2, 3 e 4 são apresentados diversos indicadores. Para cada indicador solicitamos que indique duas informações: se utiliza ou não esse KPI na sua unidade hoteleira e, independentemente de utilizar ou não esse KPI, se o considera ou não um indicador pertinente. Assinale as suas respostas com "X".

Tabela 1. KPI's - Gestão de Colaboradores

	Utilização do KPI		Pertinência da utilização do KPI		Desconheço este KPI
	Utilizo	Não utilizo	KPI útil	KPI não útil	
Horas totais trabalhadas N.º de horas trabalhadas em cada secção num determinado período. Inclui horas extra.					
Taxa de <i>Turnover</i> ou Rotatividade do Pessoal Relação entre admissões e demissões ou taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos. $\frac{(\text{N}^\circ \text{ admissões} + \text{N}^\circ \text{ demissões} / 2)}{\text{N}^\circ \text{ funcionários ativos (no último dia do mês anterior)}}$					
Custos salariais como uma percentagem das vendas Custos salariais/Vendas					
Horas de formação proporcionadas (por ano) por funcionário Valor Total de horas proporcionadas / N.º Funcionários.					
Taxa de absentismo $\frac{\text{Total de Ausência} / \text{Potencial Máximo Anual} \times 100}{\text{Potencial Máximo Anual} = \text{N}^\circ \text{ Trabalhadores} \times (\text{Dias Úteis} - \text{Dias de Férias})}$					
Nível de qualificação dos funcionários % de funcionários com ensino primário (1º ciclo)					

% de funcionários com ensino básico (2º ciclo), entre outros.					
Nível de Satisfação dos funcionários Medido através de inquérito aos funcionários.					
Nível de motivação dos funcionários Medido através de inquérito aos funcionários.					

Que outros indicadores utiliza na Gestão dos colaboradores?

Tabela 2. KPI's - Gestão da Cozinha

	Utilização do KPI		Pertinência da utilização do KPI		Desconheço este KPI
	Utilizo	Não utilizo	KPI útil	KPI não útil	
Rotação de produtos “inventory turnover” Consumo mensal (€) / <i>stock</i> médio (€) Stock médio= stock no final do período / nº de dias desse período					
Stock mínimo ou “stock de alerta” Consumo médio diário (€) x período de aprovisionamento (dias) + margem de segurança (€)					
Consumo Stock inicial (€) + compras (€) – Stock final (€)					
Existências Inventário Inicial + Compra – Consumo					

Diferença de Inventários Existências contabilísticas (€) – inventário final físico (€)					
Fichas Técnicas Com indicação das capitações por produto e custo total do prato					
Método ABC (Activity Based Costing)					
Custo de alimento destinado a colaboradores					
Custo Médio Ponderado (CMP) Valor (Stock + Entradas) / Quantidade (Stock + Entradas)					
Consumo médio por refeição (ticket médio) Total de vendas (€) / nº clientes servidos					
Food Cost Custo da comida (€) / Preço de venda (€) x 100 (resulta % Custo do Prato)					
Preço de venda Custo do Prato (€) / % Custo do Prato					
Mark up Preço de Venda (€) / Preço de Custo					
Preço de Venda (€) Custo Prato x <i>mark up</i>					
% Índice Popularidade de um prato (1 / Nº pratos a analisar x 70%) x 100%					
Índice Rentabilidade Total margem contribuição / Total doses vendidas Margem de Contribuição = Preço de Venda Unitário Líquido – Custo Total Unitário					
Melhor (e Pior) item de venda e os lucros Verificar as vendas semanais por intermédio de relatórios do POS ou comandas manuais.					

Que outros indicadores utiliza na Gestão da cozinha?

Tabela 3. KPI's - Gestão do Restaurante

	Utilização do KPI		Pertinência da utilização do KPI		Desconheço este KPI
	Utilizo	Não utilizo	KPI útil	KPI não útil	
<p>Vendas por pessoa Vendas totais (€) / número de clientes.</p>					
<p>Número de clientes (diário...)</p>					
<p>Vendas de alimentos e bebidas por pessoa Receita (€) / N.º de clientes Pode ser considerado por áreas como entradas e pratos principais, sobremesas, bebidas não alcoólicas, alcoólicas acompanhamentos (<i>couvert</i> e saladas) e vendas de outros produtos.</p>					
<p>Eficiências da rotatividade das mesas Este KPI inclui, por exemplo, tempo de confeção, tempo dos clientes à mesa, serviço e recolha, a manutenção e da mesa, o tamanho das mesas em relação ao número médio de <i>couvert</i>s por mesa.</p>					
<p>Análise <i>Basket</i> Por exemplo, quantos itens os clientes compram para o almoço? O que mais além de café os clientes</p>					

habituais consomem pelas manhãs? Ou consumidores de vinho tinto não deveriam sempre consumir água mineral se os colaboradores de sala estivessem atentos às vendas?					
Satisfação do cliente Utilização de instrumento(s) para medir a satisfação (por exemplo, inquérito de satisfação e análise de reclamações).					
RevPASH Receita gerada por lugar disponível por hora. Nº de lugares disponíveis x Nº de horas em operação / receita total (€)					

Que outros indicadores utiliza na Gestão do restaurante?

Tabela 4. KPI's - Gestão do Bar e Garrafeira

	Utilização do KPI		Pertinência da utilização do KPI		Desconheço este KPI
	Utilizo	Não utilizo	KPI útil	KPI não útil	
Vendas por pessoa Obter estes dados separadamente para vendas de alcoólicos e não alcoólicos (sumos, água mineral, refrigerantes, café, etc).					
Lucro bruto sobre as vendas Diferença entre o que foi vendido e o custo.					
% Lucro médio sobre as vendas					
Valor de stock (€)					
Rotatividade do stock Consumo médio (diário ou semanal ou mensal ou anual) / stock disponível					

Se o seu negócio detém um <i>stock</i> no valor de €50.000 e o valor que se vende semanalmente é de €10.000, então quer dizer que demora 5 semanas em rotar o stock.					
Strike Rate (Consumo real / N° Clientes) x 100 Se por exemplo 200 pessoas viessem ao seu bar na noite passada e somente 50 consumissem uma refeição, seu 'strike rate' seria de 1 em 4, ou 25%					
Vendas / Discrepâncias de inventário Medir a diferença entre o que foi consumido (comparando os inventários) e o que o sistema de POS tem registado como vendido.					

Que outros indicadores utiliza na Gestão do bar e da garrafeira?

Perguntas Finais

1. Dentro das causas mais usuais da diminuição do nível de vendas classifique segundo o grau de contribuição:

	Nenhuma contribuição	Contribuição limitada	Contribuição moderada	Contribuição elevada	Contribuição muito elevada
Preços fora da concorrência					
Monotonia das ementas					
Fraca qualidade da alimentação servida					
Serviço lento e ineficiente					
Falta de condições sanitárias					
Ambiente pouco atrativo e ruidoso					
Localização inadequada					
Promoção deficiente					

Indique, caso existam, outra (s) causa(s) que considere que tenha(m) uma contribuição significativa na diminuição do nível de vendas.

2. O custo das matérias-primas e as despesas com o pessoal constituem, por outro lado, as componentes principais dos custos elevados das operações de alimentação e bebidas. Das variadas causas de custos elevados das matérias-primas, por favor classifique segundo o grau de contribuição:

	Nenhuma contribuição	Contribuição limitada	Contribuição moderada	Contribuição elevada	Contribuição muito elevada
A compra ineficiente					
O desperdício e a deterioração					
A produção excessiva					
O desvio dos produtos					
A incorrecta fixação dos preços de ementa					

Indique, caso existam, outra(s) causa(s) de custos elevados das matérias-primas que considere relevante(s):

3. De toda a gama de possíveis atividades de receita e potenciais vendas *in house*, *marketing* e atividades de *cross selling*, quais são as principais prioridades da vossa unidade hoteleira?

PARTE II - Dados relativos à Unidade Hoteleira

Nº de quartos: ____

Categoria (nº estrelas): _____

Taxa média ocupação anual: ____

Nº trabalhadores permanentes: ____

Nº trabalhadores a termo certo: ____

Nº trabalhadores temporários: ____

Taxa anual de rotação do pessoal: ____

A que país pertence a unidade hoteleira?

Angola

Moçambique

Portugal

Indique, por favor, o cargo que ocupa na unidade hoteleira e a sua antiguidade no Hotel: ____

Habilitações académicas do respondente:

Ensino Primário (4º ano)

Ensino Básico (6º ano)

Ensino Básico (9ºano)

Ensino Secundário (12º ano)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro:

Idade do respondente: ____

Género do respondente:

Feminino

Masculino

Terminou a resposta ao questionário. Agradecemos a sua participação.