

Downsizing  
em estrutura  
de  
Alimentação &  
Bebidas de  
uma cadeia de  
hotéis em  
Portugal

julho 31

2016

---

Trabalho apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para  
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de título de  
especialista.

Kevin P.  
Hemsworth

# *DOWNSIZING* EM ESTRUTURA DE ALIMENTAÇÃO & BEBIDAS DE UMA CADEIA DE HOTÉIS EM PORTUGAL

Kevin Paulo Hemsworth

## Preâmbulo

O trabalho que se apresenta, de título “*Downsizing* em estrutura de Alimentação & Bebidas de uma cadeia de hotéis em Portugal” foi elaborado no âmbito da prestação de provas de reconhecimento como Especialista de Reconhecida Experiência e Competência Profissional regulado pelo Decreto-Lei 206/2009, e já detentor do mesmo ao abrigo do ponto ii) da alínea g) do artigo 3º, do Decreto-lei 115/2013, na área da Educação e formação 811 – Hotelaria e Restauração – de acordo com a Portaria 256/2005, de 16 de Março de 2005, pelo Conselho Científico da Universidade Portucalense.

O exposto neste trabalho é o processo técnico iniciado enquanto diretor de unidade hoteleira e simultaneamente responsável pelo *dossier* de restauração da cadeia *Ibis* em Portugal. Os trabalhos efetuados originaram uma reflexão aprofundada sobre os resultados da restauração em 14 hotéis da cadeia *Ibis* em Portugal, iniciado no ano 2000, no sentido de melhorar a eficácia das estruturas de restauração nos hotéis, que tiveram um impacto económico importante nos resultados, e pautaram o desenvolvimento dos produtos de restauração a implantar nos hotéis económicos (e mais tarde noutras cadeias, tendo em conta as sinergias de grupo) em Portugal. A par destes resultados económicos, verificou-se uma reestruturação das competências e dos perfis dos profissionais que integram estes hotéis, além da estratégia de recursos humanos adotada neste seguimento.

Perante a análise dos resultados da restauração dos hotéis da cadeia, foi detetada a possibilidade de melhoria dos resultados em alguns hotéis, pelo *benchmarking* com outras unidades da mesma cadeia em localidades distintas. A fim de procurar uma maior rentabilização do parque de restauração dos restaurantes *Ibis*, fez-se um estudo global sobre a rentabilidade de cada unidade hoteleira, as suas características específicas e desenharam-se soluções para cada uma delas.

O trabalho em causa contava com a colaboração da direção de cada unidade hoteleira, no sentido de fornecer as informações de base da sua exploração de unidade, especificamente as vendas na restauração, a massa salarial diretamente ligada a esta atividade, e as horas despendidas com a execução das várias tarefas para o desenrolar dos serviços.

Este trabalho teve como resultado prático um processo de *downsizing* das equipas de restauração dos hotéis, incorporado numa reestruturação que contemplava alteração dos serviços de acordo com as reais necessidades do cliente.

O processo apresentado é de autoria própria, e foi desenvolvido enquanto diretor do Hotel *Ibis* Porto Gaia, e como responsável pelo “Comité de Restauração *Ibis*”, na cadeia *Ibis* em Portugal.

A quase totalidade das tabelas e ilustrações apresentados são de autoria própria, no desenvolvimento do projeto.

**Índice**

Abreviações e Significados.....	6
1. <i>Downsizing</i> em Hotéis e Unidades de Restauração e Bebidas .....	8
1.1. Resistência à mudança.....	8
1.2. Estratégias de <i>Downsizing</i> .....	9
1.3. Os sobreviventes do processo de <i>downsizing</i> .....	11
2. Apresentação dos Hotéis <i>Ibis</i> em Portugal no ano 2004 .....	14
2.1. O Grupo Accor.....	14
2.2. Cadeia <i>Ibis</i> .....	15
2.3. Os Recursos Humanos na restauração dos <i>Ibis</i> em Portugal.....	17
2.4. O projeto Equipe 2003 .....	17
2.5. A restauração dos restaurantes <i>Ibis</i> .....	21
3. O desafio autoproposto de rentabilizar a restauração <i>Ibis</i> Portugal.....	23
3.1. Gestão de Stocks – LOGIREST .....	23
3.2. Auditorias nos Hotéis.....	26
3.2.1. Índice.....	26
3.2.2. Ficha Técnica do Hotel e do Restaurante .....	26
3.2.3. Realidade Social .....	28
3.2.4. Horas Equipe 2003 .....	29
3.2.5. Análise SWOT Produto Restaurante .....	30
3.2.6. Ações Desenvolvidas – F&B .....	30
3.2.7. Resultados da Restauração .....	32
3.2.8. Constat Marketing .....	33
3.2.9. Quadro de Rentabilidade .....	36
3.2.10. Conclusões .....	38
3.2.11. Plano de Ação DH (Diretor de Hotel) .....	40
3.2.12. Plano de Ação Comité Restauração .....	41
3.3. Alterações consequentes às auditorias .....	41
4. Conclusões .....	43
Bibliografia .....	46

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Hotéis Ibis em Portugal e suas características + colaboradores da área de Alimentação e Bebidas (2004) .....	16
Tabela 2 – Mapa comparativo de horas despendidas por cada atividade (Jan 2003 vs. Jan 2004) ...	18
Tabela 3 - Horário de uma semana com divisão por competências no departamento de Alimentação e Bebidas.....	20
Tabela 4 - Levantamento de necessidades de aprendizagem da equipe de operadores.....	24
Tabela 5 - Calendário de formação para operadores de programas LOGIREST .....	25
Tabela 6 - Quadro da Realidade Social do Hotel Ibis Europarque .....	28
Tabela 7 - Horas por momento de consumo da Equipe 2003 .....	29
Tabela 8 - Resultados da Restauração do Ibis Europarque.....	33
Tabela 9 - Constat Marketing do Hotel Ibis Europarque .....	35
Tabela 10 – Quadro de Rentabilidade .....	38
Tabela 11 - Comparação de situação dos hotéis Ibis em Portugal antes e depois das auditorias .....	42

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Gráfico onde se demonstram excessos de atividade e de capacidade de trabalho.....	11
Ilustração 2 - Gráfico onde se demonstram a redução de pessoal fixo e opções de satisfazer picos de atividade .....	12
Ilustração 3 -Gráfico onde se identificam a relação das equipas com a classificação dos custos.....	13
Ilustração 4- A evolução do logotipo da Accor entre 1983 e hoje.....	14
Ilustração 5 - As 3 fases de reestruturação dos Restaurantes Ibis .....	23
Ilustração 6 - Fluxo de Informação do LOGIREST.....	24
Ilustração 7 - Ficha Técnica do Hotel Ibis Europarque.....	27
Ilustração 8 - Análise SWOT do Hotel Ibis Europarque.....	30
Ilustração 9 - Plano de Ações desenvolvidas e a desenvolver no Ibis Europarque .....	31
Ilustração 10 - Conclusões - Indicadores / Rácios.....	39
Ilustração 11 - Plano de Ação Proposto pelo Diretor de Hotel.....	41

## Abreviações e Significados

Atores 2003 – designação dada ao programa no grupo *Accor* para o programa de formação e autoformação das equipas dos hotéis *Ibis*.

Back-office – designação usada para determinar o trabalho (geralmente administrativo) que acontece à porta fechada, não à vista do cliente.

Benchmarking – processo de busca de melhores práticas (*best practices*) numa determinada área da gestão de hotéis, e que conduzem a uma melhor produtividade, através da observação, melhoramento e partilha de processos.

DCL – Direção de Compras e Logística

Comité Restauração – Grupo de 2 diretores de hotel que têm a seu cargo a standardização, aferição e resolução de problemas da área da Alimentação e Bebidas dentre os hotéis *Ibis* em Portugal.

Constat Marketing – Termo utilizado para o relatório de caracterização da clientela de um hotel de qualquer uma das cadeias, em que descreve fatores importantes como os consumos de cada um dos departamentos por segmento de cliente, dentro de uma unidade hoteleira.

DH – abreviatura para “Diretor de Hotel”.

*Downsizing* – termo usado para a reorganização / redução de uma estrutura. Turn-over - Termo utilizado como a rotatividade de pessoal numa determinada empresa.

Equipa 2003 – Designação do programa da *Accor* para o controlo de horas por perfil profissional nas equipas dos hotéis *Ibis*.

Europarque – Centro de Congressos Europarque, situado em Espargo – Santa Maria da Feira, onde se encontra o Hotel *Ibis* Europarque, hoje *Ibis* Porto Sul Europarque.

Ficha Técnica – Ficha que descreve o hotel pela descrição das suas características principais.

Fornecedores referenciados – Fornecedores que após um processo de seleção em áreas sensíveis, são considerados fornecedores preferenciais e a quem os hotéis deverão dirigir as suas encomendas.

LOGIREST – Programa do grupo *Accor* especificamente criado para a Gestão de Stocks e Gestão de vendas na restauração dos hotéis do Grupo.

*Multicompetência* – conceito aliado ao colaborador desenvolver funções adjacentes à sua, para as quais terá obtido competências para as desenvolver como profissional da área.

Night-Auditor – nome que usualmente se dá ao rececionista que trabalha no turno da noite, cuja função implica o encerramento contabilístico do dia e verificação das contas.

PA – Abreviatura para “Pequeno-Almoço”.

Passantes – nome que se dá aos clientes que usam os serviços de restauração do hotel, embora não estejam lá hospedados.

Press Kit – termo usado pela *Accor* para os ficheiros de partilha com a imprensa sobre as características e evolução dos projetos do grupo e das cadeias, para publicações.

Prime Cost – Valor ou percentagem calculado pela divisão dos valores de Custos de alimentação e bebidas, somado do pessoal necessário à produção dos bens servidos, dividido pelo receita alcançada.

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

TPV – Transfer Points de Vents – nome da parte de venda do programa dos serviços de restauração, parte integrante do Programa Logirest.

Tx Capt – abreviatura para “Taxa de captação”, calculado pela divisão do número de Jantares vendidos sobre o universo de Jantares possível dentre o número de clientes hospedados no hotel.

VSK – Nome da aplicação do Logirest dedicada ao controlo de stocks na restauração.



## 1. *Downsizing* em Hotéis e Unidades de Restauração e Bebidas

Existem várias e não uma só definição singular de *downsizing* nos estudos realizados. O *downsizing* tem sido erradamente confundido operacionalmente com conceitos como declínio, despedimentos ou inadaptabilidade, o que indica que o termo permanece impreciso (Freeman, & Cameron, 1993). Na substituição do termo “*Downsizing*”, vêm sendo utilizados outros termos, como por exemplo reengenharia, “rightsizing”<sup>1</sup>, despedimentos coletivos, declínio organizacional, reorganização, realocação, reconstrução, consolidação, redireccionamento, revitalização, entre outros. (Cameron, 1994) A palavra poderá ser diferente e um pouco desviante, mas o fenómeno é o mesmo. As palavras vão sendo aplicadas para identificar os processos de reestruturação de uma empresa. Cameron (1994) refere que são um conjunto de atividades sob a alçada de uma direção ou administração de uma organização para melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e ou a competitividade. Cascio (1993) refere de forma positiva, que o *downsizing* é a eliminação planeada de posições e funções com o propósito primário de reduzir a equipa de trabalho. O *Downsizing* teve um impacto importante pelo mundo todo, e a sua motivação é o desejo de se tornar as empresas mais eficientes e eficazes, tanto nas empresas privadas como nas públicas, através da adoção de estratégias de *downsizing*. Esta estratégia implementada pelos gestores afeta (i) o tamanho da equipa, (ii) os custos e (iii) os processos de trabalho (Cameron, 1994).

Segundo Cameron (1994) o *downsizing* não é algo que acontece a uma organização, mas sim algo que os membros da mesma submetem à organização propositadamente. A globalização associada ao dinamismo e competitividade dos mercados levaram muitas empresas a fazer o *downsizing* (Appelbaum, Everard & Hung, 1999).

### 1.1. Resistência à mudança

Um dos fatores a ter em conta no processo de *downsizing* é a resistência à mudança. Este tópico, largamente discutido desde 1948 por Coch and French, ocorre geralmente quando é ameaçada a segurança laboral. A resistência à mudança e, desta forma ao *downsizing*, poderá manifestar-se no absentismo, sabotagem, roubo, decréscimo de motivação, moral, lealdade e produtividade (Paterson & Cary, 2002), e ainda decréscimo de eficácia e perda de competitividade (Cameron, 1994).

O Efeito negativo desta mudança, e sobretudo do sentimento de injustiça que é vivido pelos que sobrevivem à mudança, pode ser minorado, ao dar aos colaboradores a oportunidade de participarem na transição, sendo esta percebida com mais justiça, reduzindo a ansiedade acerca do *downsizing* (Paterson & Cary, 2002). Os colaboradores que percebem uma boa ligação com o líder da mudança e receberam mais informação e oportunidades de participar na mudança, têm uma maior confiança na direção e por tal demonstram menor resistência à mudança (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). Esta visão é consistente com as conclusões de Alas, Vadi, Demirer & Bilgin (2012), no seu estudo na indústria hoteleira turca, que indicava que a satisfação pessoal e o maior

---

<sup>1</sup> Conversão ao tamanho certo

conhecimento sobre a mudança preveem quase metade da aprendizagem organizacional. Quanto maior o nível de interesse profissional ou mais alto o nível de ligação à empresa, mais satisfeitos se sentiriam, melhor informados estariam acerca das mudanças e procuravam aprender melhor.

Gandolfi (2008) identifica 3 tipos de pessoas afetadas pelo *downsizing*: (i) Sobreviventes (que se mantém na empresa), (ii) vítimas (Levado ao desemprego pelo processo); e (iii) executores (pessoa a quem é confiado o processo de *downsizing*).

## 1.2. Estratégias de *Downsizing*

Dependendo da estrutura em questão, são conhecidas e implementadas diferentes estratégias de *downsizing*.

Gandolfi (2008 e 2013), identifica as 3 formas de implementação de estratégias de *downsizing* suportado por outros autores<sup>2</sup>: (i) Redução do número de trabalhadores, seja através de despedimentos coletivos, atritos naturais, reformas antecipadas, sendo esta estratégia de redução de custos puramente reativa; (ii) Estratégia de redesenho da organização, em que o foco é a eliminação de tarefas, funções, níveis hierárquicos e redefinição de perfis; (iii) Estratégia sistémica, altera a cultura intrínseca da organização e as atitudes e valores dos seus colaboradores, numa visão mais holística e macroeconómica.

A par das mudanças e cortes implícitos no *downsizing*, Amabile & Conti (1994) referem que nos anos 90, as empresas americanas continuavam também a enfatizar a importância da inovação para a obtenção de sucesso a longo prazo, do que Cascio (1993) discorda, sugerindo que a inovação sofrerá durante o processo de *downsizing*.

Sobre as consequências do *downsizing* (na generalidade), ao nível organizacional, uma das possibilidades é uma relação U-invertido, em que baixos níveis de *downsizing* em conjunturas “corretas” têm efeitos positivos. Da mesma forma, elevados níveis de *downsizing* poderão retirar “músculo” ao mesmo tempo que retira “gorduras” na organização, o que provoca resultados diminutos ou mesmo negativos (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010). Por outro lado, e face à desvalorização da moeda na Ásia em 1997 e 1998, os diretores de recursos humanos em Hong-Kong concluíram que o sucesso em atingir objetivos organizacionais depende na competência do diretor de prever e analisar as necessidades de recursos humanos. Isto é particularmente importante considerando que os custos com pessoal representam a grande parte dos custos de uma unidade hoteleira (Cho & Wong, 2001).

Num estudo dedicado aos pontos determinantes para a satisfação dos clientes, Abbasi, Khalid, Azam & Riaz (2010) referem como no Paquistão é a economia fraca e os próprios clientes que “forçam” o *downsizing* da hotelaria. Os restaurantes inseridos numa unidade hoteleira no Reino Unido, em 1997 serviram menos 91% de refeições do que nos restaurantes e *pubs* locais, tendo isto contribuído para que os clientes vejam os restaurantes de hotel como um mero “amenity” de suporte ao alojamento. Neste sentido, tendo em conta a elevada competitividade que os restaurantes locais fazem à restauração nos hotéis, levou a que os números da restauração em hotéis fosse um foco de atenção

<sup>2</sup> Farrell & Mavondo, 2004; Ryan & Macky, 1998; Luthans & Summer, 1999

especial, por serem baixos (Hemmington e King, 2000). Entre as várias soluções apresentadas, o *outsourcing* do restaurante, levando ao *downsizing* de equipas, assim como a substituição dos *coffee-shops* e restaurantes nos hotéis por conceitos mais completos de bar. Outra estratégia adotada é a parceria com restaurantes vizinhos, e mesmo o *co-branding*<sup>3</sup> com cadeias de restaurantes (Boone, 1997). Na perspetiva de salvar os seus negócios, os hoteleiros cortam em despesas para equilibrar as contas, sendo uma delas o pessoal. Com este corte, também a qualidade decresce, algo não aceitável para a hotelaria. Referem ainda que um bom hoteleiro antes de fazer cortes deverá fazer um bom plano, sobretudo virado para a formação do pessoal em “soft-skills” (gentileza, hospitalidade, cortesia, capacidade de adaptação e sensibilidade).

No que respeita à operação da restauração, dependendo do tamanho da operação, há profissionais em posições que pouco fazem no processo de transformação da comida – *Chef* executivo. No entanto, em pequenas estruturas, o *chef* será talvez coproprietário e desempenhará funções na produção do produto final. Raras são as organizações que terão colaboradores com uma única função (Rutherford & O'Fallon, 2007). Baum (2002) refere mesmo que os conteúdos e competências atualmente previstas na indústria da hotelaria e da hospitalidade considera que 22% do seu pessoal tem competências operacionais, e 64% são operacionais semi-formados ou não formados para a posição. Desta forma, títulos como diretor de restaurante, ou *sous-chef* são uma máscara para um grande número de tarefas, competências e responsabilidades desenvolvidas dentro dos vários estabelecimentos. Há lugar para o crescimento profissional de forma transversal, pela aquisição de mais conhecimentos, o acumular de responsabilidades e a execução de tarefas de áreas contíguas à sua.

O *downsizing* e declínio, assim como o crescimento, são também naturais e mesmo fases desejáveis do desenvolvimento de uma organização (Cameron, 1994). São contudo visíveis as vantagens ao nível dos custos em tempos de reduzida entrada de receitas (Gandolfi, 2008) e a eliminação de funções redundantes à organização são igualmente um crescimento empresarial (Cascio & Young, 2003).

Gandolfi (2008) prossegue ainda ao referir 4 lições que se tiram com o *downsizing* e as suas consequências financeiras e humanas: (a) a preparação - o *downsizing* feito adequadamente evita problemas de implementação em termos de recursos humanos – a própria preparação dos recursos humanos é um passo essencial para preparar o caminho do *downsizing*; (b) Treino específico - Para garantir a sobrevivência da empresa no período pós-*downsizing*, há que formar as pessoas para as novas tarefas e alterações nos procedimentos, para lidarem adequadamente com a transição; (c) O Síndrome de Sobrevivente - Supostamente os sobreviventes seriam os melhores colaboradores, escolhidos para continuarem na empresa. No entanto, a falta de atenção dirigida aos sobreviventes leva-os a comportamentos de depressão e baixa médica, e pioram a situação da empresa pela sua instabilidade. Devem ser preparados e acompanhados; (d) Contabilizar os custos – O próprio processo de *downsizing* pode ter custos diretos e indiretos elevados, sejam nos estudos que o precedem, seja nas consequências do processo, como é a formação e o recrutamento.

---

<sup>3</sup> O termo *co-branding* é usado para englobar uma ampla gama de atividades de marketing envolvendo o uso de duas marcas (e às vezes mais).

### 1.3. Os sobreviventes do processo de *downsizing*

Para os colaboradores que sejam sobreviventes, ou novos recrutados pela sua competência para uma função num período pós-*downsizing*, esta fase é particularmente difícil, mas com potencial. Tipicamente, a motivação por trás do avanço na carreira profissional está ligada às teorias do crescimento pessoal. Os hotéis podem ganhar vantagem competitiva se perceberem as características de cada posição necessárias para despoletar os melhores colaboradores a tomar posições de gestão a longo prazo (Williams & Hunter, 1991). Tendo em conta que preveem que haja falta de emprego para aproximadamente 10 milhões de pessoas no mundo num futuro próximo, Jayawardena *et al* (2013) consideram mesmo que um dos cinco desafios no futuro da indústria hoteleira num futuro próximo é atrair colaboradores.

Nesta perspetiva, fazer *downsizing* é tido como uma oportunidade de crescimento pessoal de cada função, na medida em que a rentabilidade por pessoa cresce, e bem planeado, o *downsizing* promove a formação pessoal, acalentando paralelamente a boa manutenção dos níveis de qualidade dos serviços.

Para tal, a adaptabilidade deve ser feita a vários níveis, seja pelo compromisso e empenho pessoal dos colaboradores em se compreender como uma peça fundamental da máquina, seja pela Direção do hotel em querer garantir que essa máquina não entra em *stress*, e que a existência de pessoal acompanha a existência de clientela. Dever-se dar os meios para combater o trabalho suplementar. Segundo Schiro & Baker (2009), aos sobreviventes não é dado o suporte adequado para poderem arcar com o peso suplementar de trabalho.

Para melhor explicar as opções de gestão de pessoal, as ilustrações 1, 2 e 3 demonstram como uma unidade hoteleira ou um departamento pode combater não somente os picos de atividade com pouco pessoal, como os momentos de atividade em que existe um excesso de capacidade de produção face ao movimento ou fluxo de clientes.

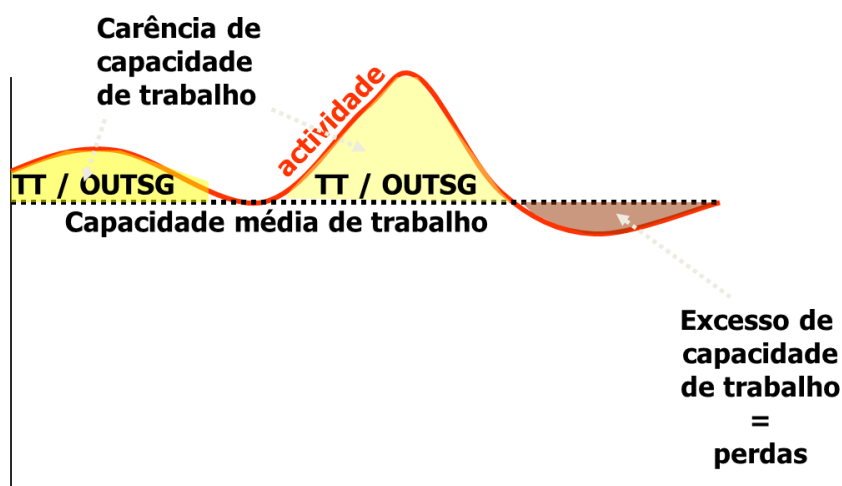


Ilustração 1 - Gráfico onde se demonstram excessos de atividade e de capacidade de trabalho

Fonte: Produção própria

Para uma melhor compreensão das ilustrações 1, 2 e 3, entenda-se a capacidade média de trabalho, por exemplo no caso da limpeza de quartos, será calculada pelo número de quartos que a equipa poderá limpar por dia de acordo com o tempo médio de limpeza de cada quarto. Se em média se apurar 30 minutos de limpeza de cada quarto, uma pessoa limpará em 8 horas de trabalho 16 quartos. A capacidade de trabalho será estabelecida pela multiplicação do número de quartos pelo número de trabalhadores a serviço do hotel. Quando se observa uma necessidade de limpeza de quartos superior a esta capacidade, estamos numa situação de carência de capacidade de trabalho. Por outro lado, quando se observa uma necessidade de limpeza inferior a esta capacidade, estamos numa situação de excesso de capacidade de trabalho. Uma das formas de combater este excesso passa pela contratação de pessoal seja em *outsourcing* (referido no gráfico como OUTSG) (situação mais concertada) seja por pessoal em contrato de Trabalho Temporário (referido no gráfico como TT), uma solução um pouco mais dispendiosa mas, de acordo com o tempo em que a necessidade se manifesta, é menos comprometedor em termos de encargos sociais ou compromissos contratuais.

O princípio envolve a diminuição da responsabilidade social através da contratação de pessoal abaixo das necessidades diretamente ligadas com o fluxo de clientes, sendo que a contratação por *outsourcing* ou trabalho temporário satisfaz as necessidades de oscilação de clientela. Desta forma, os custos variáveis acompanham as receitas, possibilitando diminuição de momentos de excesso de capacidade, logo menos custos fixos. Desta forma, a reatividade é maior.

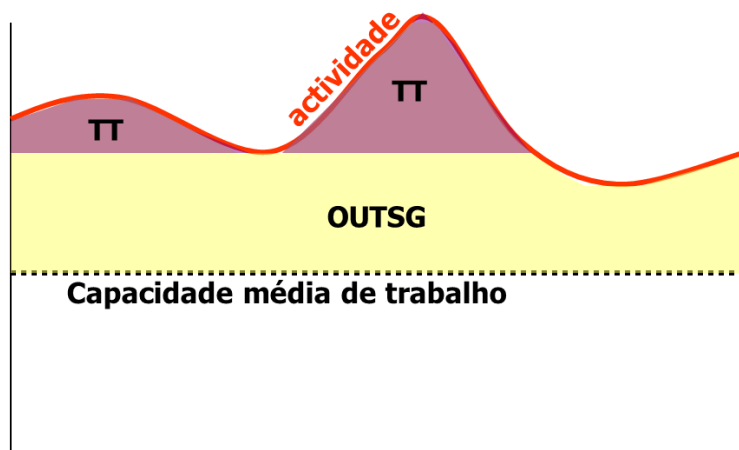


Ilustração 2 - Gráfico onde se demonstram a redução de pessoal fixo e opções de satisfazer picos de atividade  
Fonte: Produção própria

A substituição de pessoal fixo e a tempo inteiro por tempo parcial é uma das técnicas referidas por Cascio (2005).

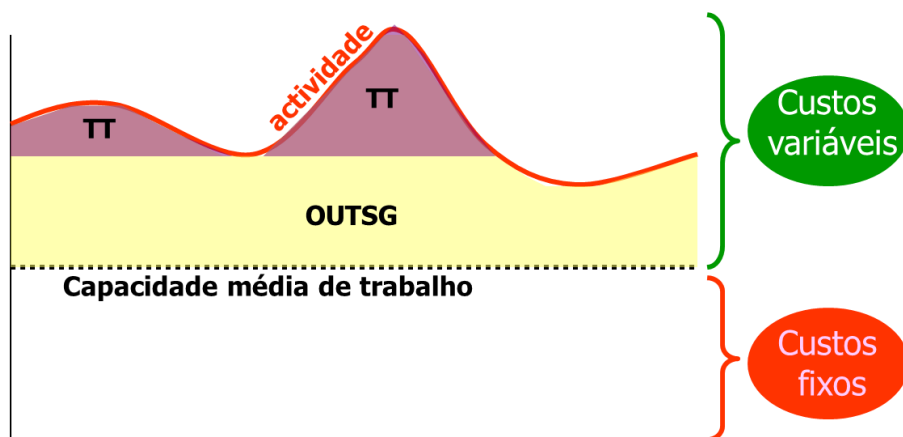


Ilustração 3 -Gráfico onde se identificam a relação das equipas com a classificação dos custos

Fonte: Produção própria

Esta aproximação que é feita à existência de pessoal, poderá ser aplicada à existência dos próprios serviços, sendo que, se não há receita, não deveria haver custos. E a partir daqui, parte-se para o projeto que prevê o *downsizing* em estruturas de alimentação & bebidas de uma cadeia de hotéis em Portugal, nomeadamente a cadeia *Ibis*.

Mais recentemente, e após uma era de crise económica, o *downsizing* é visto como um fator potencial de *stress* para os colaboradores. No processo de *downsizing* verifica-se que, por terem que compensar a perda de colaboradores, os que se mantêm tornam-se mais stressados, trabalhando mais horas, provocando alguma dissonância entre colaboradores e chefias (Anbazhagan, A., Rajan, L. S., & Ravichandran, A., 2013). A estabilidade financeira prevista nem sempre é atingida (Tsai, Yen, Huang & Huang, 2007) e as consequências no pessoal passam por vezes pela insegurança na estabilidade laboral, ansiedade, menor produtividade e cautela extrema (Schiro & Baker, 2009). O processo em si de *downsizing* é penoso para todos.

Assim, as empresas após o processo de *downsizing* poderão não despende recursos a enfatizar os ideais e vantagens sociais da pertença à empresa, como sendo lealdade e partilha do futuro. Desta forma, focam-se mais na construção de uma liderança virada para o trabalho que motive os colaboradores a aprender, atraindo mais os que tem competências principais estratégicas a permanecerem e a aprenderem (Tsai, Yen, Huang & Huang, 2007).

## 2. Apresentação dos Hotéis *Ibis* em Portugal no ano 2004

### 2.1. O Grupo *Accor*

O Grupo *Accor* começou a sua atividade no ano de 1967, quando o primeiro hotel *Novotel* Lille Lesquin em França foi inaugurado por Paul Debrule e Gerard Pelisson. Tendo desenvolvido o primeiro conceito de hotel standard, com quartos com o mesmo tamanho (23,5m<sup>2</sup>) e mesmo padrão de design, espaçosos, com casas de banho privativas, televisão e telefone, além do revolucionário ar condicionado, detêm hoje mais de 400 hotéis espalhados por 60 países (Press Kit *Novotel*, 2010).

O grupo *Accor* adotou este nome em 1983, que foi escolhido por ser curto, simples e de fácil memorização. A sua pronúncia é a mesma em francês e Inglês, além da inicial “A” colocá-lo no início das listas alfabéticas. O seu símbolo são as *bernaches* (gansos selvagens do Canadá) que simbolizam o objetivo comum do grupo: uma equipe que vai na mesma direção, onde cada elemento tem a sua individualidade e a sua força própria. Na Ilustração 1, verificamos a evolução do seu logotipo, sempre mantendo esse símbolo.



Ilustração 4- A evolução do logotipo da *Accor* entre 1983 e hoje  
Fonte: [web.kalid.com.cn](http://web.kalid.com.cn)

O grupo *Accor* detém já algumas cadeias hoteleiras com nomes conhecidos no mercado ao longo dos anos, como *Sofitel*, *Pullman*, *Mercure*, *Adagio*, *Sebel*, *Novotel*, *Ibis*, *Formule 1*, *Thalassa*, algumas delas com declinações internas da marca segundo o segmento de cliente que pretendem atingir.

Todas as marcas têm conceitos muito próprios, direcionados para segmentos de clientes bem estabelecidos, o que permite à *Accor* posicionar os seus hotéis em aglomerados (vários hotéis situados muito próximos, senão vizinhos uns dos outros), fazendo um aproveitamento sinérgico de infraestruturas, comerciais e de recursos humanos.

A mudança constante não só do logotipo da *Accor* mas também das várias cadeias é o símbolo da constante mudança que tem imposto nas tendências da hotelaria desde a económica até à luxuosa. Os serviços e a estrutura de recursos humanos transitam entre cadeias e dentro das próprias cadeias, o que possibilita a aplicação de conceitos de sinergia e de boas práticas em todas as cadeias, fazendo prosperar e adaptar as estruturas a realidades diferentes e sempre na mais moderna tendência de gestão.

Uma das características em França do pessoal contratado para a restauração-hotelaria era que os salários eram baixos, e a atividade era marcada por um forte *turn-over*<sup>4</sup>, obrigando as empresas a uma forte e contínua procura de pessoal. Também característica deste setor era o facto de não integrarem no salário as diuturnidades do colaborador, o que dificultava a profissionalização do pessoal e a sua fidelização à empresa (Triby, 2004). Como as outras, as cadeias *Ibis* e *Courtepaille*<sup>5</sup> apresentavam condições de trabalho pouco atrativas e com poucas perspetivas de carreira para os menos qualificados, num quadro económico-social em que existe escassez de trabalho. Existem poucas pessoas qualificadas no setor (Viney, X., 2003). Nos hotéis *Ibis*, para contrariar este problema, a participação do pessoal nos *Atores*, programa de formação própria do grupo, foca-se mais na remuneração mais alta por competências adquiridas do que na antiguidade. Com este programa, evitam-se os inconvenientes de uma formação qualificante (que favorece a mobilidade externa) e há uma retenção duma mão-de-obra que não pode valorizar este tipo de formação senão dentro do grupo que a promove (Triby, 2004).

## 2.2. Cadeia *Ibis*

Em 1974 é inaugurado o primeiro hotel da cadeia *Ibis* – o *Ibis* Bordeaux Le Lac, também surgindo assim, a categoria económica da Hotelaria *Accor*, que hoje conta com mais de 1000 hotéis (*Ibis* Press Kit, 2015).

Seguindo a mesma lógica da estandardização, são hotéis económicos cujo objetivo foi sendo ao longo dos anos a criação de estruturas hoteleiras com quartos de dimensões reduzidas, mas com as comodidades essenciais para promover junto do cliente um serviço prático, confortável e a preços acessíveis.

As segmentações pretendidas foram alterando ao longo do tempo, mas essencialmente procuravam atingir um cliente profissional de quadros baixos / médios com objetivos de trabalho em cidades. A capacidade de compra destes clientes era limitada a um orçamento reduzido dado pelas empresas, em que a sua gestão era do próprio cliente, logo com um incentivo de procurar uma boa relação preço-qualidade. O pagamento era efetuado diretamente, evitando o habitual envio de faturas às empresas, o que beneficiava grandemente a liquidez destes hotéis. A sua localização preferencial inicialmente era junto às estradas nos acessos principais às cidades, sendo que com a sua popularidade, foram nascendo novas unidades nos centros das cidades europeias. Em muitas cidades, o *Ibis* situava-se a uma muito pequena distância (quando não mesmo ao lado ou partilhando o mesmo edifício) dos hotéis *Novotel*, tendo em conta as suas segmentações de cliente distintas, mas cuja proximidade permitia partilhar ocupação e recursos logísticos, provocando importantes economias com sinergias.

<sup>4</sup> Termo utilizado como a rotatividade de pessoal numa determinada empresa.

<sup>5</sup> *Courtepaille* – Cadeia de Restaurantes de Grelhados pertencente atualmente ao Grupo *Accor*, criado em Agosto de 1961, caracterizado por ser aberto ao longo das estradas.



A proposta ao cliente é a duma boa relação preço-qualidade que distinguisse as estadias pelo conforto em condições simples e limpas, princípio que até hoje defende e aplica nos hotéis da cadeia, com a concetualização de venda ao público em geral de um quarto *Ibis* (*The Ibis Bed* – cama de qualidade superior para instalação no domicílio do cliente <sup>6</sup>). Tal confiança neste produto fez com que a cadeia *Ibis* fosse a primeira a afixar os seus preços em cartazes na autoestrada, o que chocava com a publicidade institucional feita unicamente às estrelas e à localização pelos hotéis concorrentes. De salientar que estes hotéis destronaram o mercado de pensões e residenciais existente – as condições de conforto e higiene eram largamente superiores à maioria, e os preços iguais ou inferiores em alguns casos.

Outra das características da maior parte dos hotéis era a presença de uma solução de restauração que permitisse ao cliente comer ou beber algo a qualquer hora do dia ou da noite.

Dependendo da sua localização, os hotéis tinham normalmente um restaurante, exceto quando eram construídos em estações de serviço de autoestradas.

Seguindo fortemente a política de implementação que teve sucesso em França pelo sucesso alcançado já noutros países, havia inicialmente poucas adaptações a fazer, e foi necessário alguma adaptação do cliente ao conceito, e posteriormente do conceito ao cliente, neste caso Portugal.

Como fator obrigatório havia sempre o bar, normalmente um balcão contíguo ao balcão da receção, de forma a permitir a “*multicompetência*” dos rececionistas. Em Portugal o cenário não era diferente.

A cadeia *Ibis* em Portugal no ano de 2004 era composta pelos 14 hotéis presentes na tabela 1, onde estão igualmente descritas as suas características globais, serviços de almoço e jantar e número de colaboradores ao serviço da área de Alimentação e Bebidas, com os diversos tipos de horários.

IBIS PORTUGAL	Hotel			Abertura		Colaboradores					
	Nº quartos	Sala Reuniões	Piscina	Almoço	Jantar	Peq. Almoço	Part Time	Horário Seguido	Horário Repartido	Alternância Horário	Nº Total Colab.
PORTO GAIA	108	sim	não	sim	sim	1	na	2	na	sim	11
COIMBRA	110	sim	não	sim	sim	1	1	1	6	não	7
UISEU	60	sim	não	sim	sim	na	na	na	4	sim	4
MALHOA	211	sim	não	sim	sim	na	0	21	0	não	21
SALDANHA	116	sim	não	sim	sim	na	1	6	4	sim	11
ÉVORA	87	sim	não	sim	sim	na	0	1	4	1	5
SETÚBAL	102	sim	sim	sim	sim	na	1	0	2	sim	6
FARO	81	sim	sim	sim	sim	na	0	0	0	sim	9
LIBERDADE	70	não	não	-	-	na	0	0	0	0	0
BRAGA	72	não	não	-	-	1	0	2	1	sim	3
PORTO NORTE	61	sim	não	-	-	1	0	1	0	0	0
OEIRAS	61	sim	não	-	-	0	0	0	0	0	0
FIGUEIRA	47	não	não	-	-	na	na	1	na	na	1
EUROPARQUE	63	sim	sim	sim	sim	na	na	na	2	sim	6

Tabela 1 - Hotéis *Ibis* em Portugal e suas características + colaboradores da área de Alimentação e Bebidas (2004)

Fonte: Produção própria

<sup>6</sup> <http://ibisstore.com/en/ibis-bed.html> - exemplificação da cama *ibis* como elemento de promoção do conforto nos hotéis e simultaneamente um produto de venda.

No quadro, quando se verifica um número de colaboradores “0” (Liberdade, Porto Norte, Oeiras), reporta aos custos com colaboradores imputados a este departamento. A função é executada por colaboradores de outro departamento, por exemplo andares ou receção. Constata-se que, mediante a localização de cada unidade hoteleira, o número de quartos era adequado ao destino, ora turístico, ora de trabalho, ora de ocupação mista e sazonal. Quando uma nova unidade era projetada, somente alguns hotéis não previam uma estrutura de restauração (quatro dos quais porque eram hotéis situados na autoestrada e um por ser um hotel retomado), e por tal nestes hotéis as soluções em termos de proposta de Alimentação e Bebidas eram meramente de recurso.

### 2.3. Os Recursos Humanos na restauração dos *Ibis* em Portugal

A estrutura humana de um hotel *Ibis* é reduzida, baseada no princípio de que todo o pessoal deverá ter várias funções, sendo polivalentes. Este princípio justifica a própria estrutura física do hotel, em que na sua conceção arquitetónica, o balcão do bar é normalmente contíguo ao balcão da receção, o que possibilita que o rececionista possa desenvolver as duas funções.

Este princípio teve tanto sucesso dentro o mundo hoteleiro, que mesmo em anos de grandes controvérsias sindicais em França sobre o cumprimento das funções de cada categoria profissional, esta situação foi aceite. Cascio (1993) refere que as organizações tradicionalmente quando fazem *downsizing* ficam presas aos 3 C's - comando, controlo e compartimentalização, e que são bloqueados, sobretudo em grandes organizações, por *job-descriptions* muito rígidos e pouco permissivos, materializados em contratos de trabalho e problemas laborais. Refere ainda que estes constrangimentos acabam por ser motivo de frustração para os colaboradores. O tema do *downsizing* não era particularmente convincente, e Hutchinson, Murrmann e Murrmann (1997) referem que não obstante os resultados da AMA (American Management Association) referidos pelo estudo de Greenberg (1991), o *downsizing* iria continuar a ser, de uma forma ou outra, um instrumento largamente usado para cortes em custos e reestruturação organizacional.

Nos hotéis *Ibis* isto era visível, e quando se dava a contratação de um rececionista, de imediato era proposta a posição com a “condição” de que o colaborador teria que fazer serviço de bar simultaneamente. Da mesma forma, casos de empregadas de andares com a proposta de fazerem simultaneamente o serviço de pequeno-almoço eram também usuais. Igualmente, a utilização do conceito de colaborador a tempo parcial vem igualmente ajudar à melhor adequação dos recursos humanos à necessidade e ao fluxo de clientes.

### 2.4. O projeto Equipe 2003

Iniciado em 1996, o projeto “Equipe 2003” previa uma alteração estrutural do conceito dos hotéis *Ibis*, desde o quarto, à decoração, serviços prestados e garantia de satisfação do cliente e simultaneamente do colaborador. Por isso, o processo convidava os colaboradores, intitulados *Atores 2003* a contribuírem com as suas ideias e desenvolver ações para projetar um hotel de futuro. As preocupações eram também financeiras.

Os Atores 2003 surgem na sequência da “Equipe 2003” em que, para se permitir a transição dos colaboradores a outras posições, seria necessário dar-lhe instrumentos de formação e autoformação. Com estes conhecimentos permitiam as acumulações de funções, *multicompetência* e gestão de pessoal de acordo com o fluxo de clientes. Os meios de formação eram internos (os diretores eram os próprios formadores) e de autoformação informatizados, com escalas de sucesso quantificáveis. Estas escalas eram condição para poder aceder a uma posição diferente, o que implicava um incentivo salarial associado.

A necessidade de manter os custos de pessoal o mais reduzidos possível, mas manter níveis de qualidade que garantissem um comportamento repetitivo de compra dos clientes nos hotéis, colocou a cadeia *Ibis* em estado de alerta. Dado que as equipas dos hotéis já eram reduzidas e todos os princípios de *downsizing* estavam aplicados, houve necessidade de transformar a forma de participar: o conceito *polivalência* seria então substituído pelo conceito *multicompetência*.

As implicações eram claras – os colaboradores desenvolveriam funções adjacentes à sua, não unicamente por falta de recursos, mas porque tinham obtido competências para as desenvolver como profissionais, e a sua participação num horário de trabalho prevê a distribuição do seu dia em várias funções e departamentos. Este processo implicava que fosse dada aos colaboradores ou *Atores* possibilidade de adquirirem competências além das previstas nas suas funções contratualizadas. Seria então um processo voluntário do colaborador, que se envolvia num processo gradual de autoformação assistida na net, com sessões tutoriais dos seus superiores. À medida que as etapas de aquisição de conhecimentos e competências de funções adjacentes às suas fossem sendo conquistadas, a empresa dava um incentivo financeiro, aumentando o seu salário na proporção do nível alcançado. O colaborador passaria a desempenhar várias tarefas de áreas distintas do hotel, previstas no seu horário de trabalho. As tabelas 2 e 3 ilustram esta distribuição de tarefas e a identificação das horas despendidas com cada momento de venda.

Janeiro	2003	2004	Diferença
<b>Recepção</b>	373	617	244
<b>Reservas</b>	56	60	4
<b>Pequeno-almoço</b>	118	176	58
<b>Almoço SOLO DUO TRIO</b>	172	467	295
<b>Jantar SOLO DUO TRIO</b>	225	398	173
<b>Bar</b>	13	71	58
<b>Aluguer de sala</b>	17	27	10
<b>Gestão &amp; Administração</b>	208	329	121
<b>Contabilidade</b>			
<b>Manutenção</b>	24	4	-20
<b>Lavandaria</b>	31	31	0
<b>Zonas comuns</b>	62	60	-2
<b>Andares</b>	295	472	177
<b>Particularidades dos hotéis</b>		-130	-130
<b>Total</b>	<b>1594</b>	<b>2582</b>	<b>988</b>

Tabela 2 – Mapa comparativo de horas despendidas por cada atividade (Jan 2003 vs. Jan 2004)

Fonte: Produção própria

No caso referido pela tabela 2, podemos verificar um aumento de utilização global de horas contabilizadas. No entanto, verifica-se diferenças na utilização de horas por departamento. Neste caso, o aumento de horas poderá ser justificado pelo aumento de taxa de ocupação. No que respeita às particularidades dos hotéis, o número a negativo refere-se às tarefas que não são comuns a todos os hotéis, como por exemplo a limpeza de uma garagem, limpeza de área circundante ao hotel (jardim, parking ou outro), e que para efeitos de comparação se torna importante contabilizar.

A vantagem clara desta distribuição recai sobre a possibilidade de integrar numa mesma posição várias tarefas que, não fazendo parte integrante de cada categoria profissional, encaixavam em termos de disponibilidade de cada colaborador, de acordo com os picos de atividade observados em cada departamento, resultante da presença dos clientes e das atividades desenvolvidas em “back-office” em cada departamento.

		Equipe - Planning semanal													
		18-01-2003		19-01-2003		20-01-2003		21-01-2003		22-01-2003		23-01-2003		24-01-2003	
		Seg	Ter	Quar	Qui	Sex	Sab	Dom							
Hotel : 2518 - PORTO SUL EUROPARQUE PLANEAMENTO DE : 18/01/2003 Serviço : Todos os serviços															
Colaborador Cozinha A	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00
20 h.	15:00 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1
	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00
20 h.	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN
Colaborador Cozinha B			10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00	1	10:30 04:00
20 h.	DS DS	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1	REF	15:15 ALM1
			18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00	1	18:30 04:00
20 h.	DS DS	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN	REF	23:00 JAN
Colaborador Copa			07:00 04:30 03:00	1	07:00 04:30 03:00	1	07:00 04:30 03:00	1	07:00 04:30 03:00	1	07:00 04:30 03:00	1	07:00 04:30 03:00	1	07:00 04:30 03:00
20 h.	DS DS	REF	15:45 POA1	REF	15:45 POA1	REF	15:45 POA1	REF	15:45 POA1	REF	15:45 POA1	REF	15:45 POA1	REF	15:45 POA1
20 h.	DS DS	REF		REF		REF		REF		REF		REF		REF	
Assistente Direção	09:00 02:00 03:00	1	09:00 02:00 03:00	1	09:00 02:00 03:00	1	09:00 02:00 03:00	1	09:00 02:00 03:00	1	09:00 02:00 03:00	1	09:00 02:00 03:00	1	09:00 02:00 03:00
40 h.	17:45 MG OA ALM1	REF	17:45 MG OA ALM1	REF	17:45 MG OA ALM1	REF	17:45 MG OA ALM1	REF	17:45 MG OA ALM1	REF	17:45 MG OA ALM1	REF	17:45 MG OA ALM1	REF	17:45 MG OA ALM1
Colaborador Mesa A			11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00
20 h.	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS
			18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30
20 h.	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS	REF	DS DS
Colaborador Mesa B	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00
20 h.	14:30 ALM1	REF	14:30 ALM1	REF	14:30 ALM1	REF	14:30 ALM1	REF	14:30 ALM1	REF	14:30 ALM1	REF	14:30 ALM1	REF	14:30 ALM1
	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30
20 h.	23:30 JAN BA	REF	23:30 JAN BA	REF	23:30 JAN BA	REF	23:30 JAN BA	REF	23:30 JAN BA	REF	23:30 JAN BA	REF	23:30 JAN BA	REF	23:30 JAN BA
Colaborador de Mesa C	07:00 04:30 00:30	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00	1	11:00 03:00
20 h.	15:45 POA1 BA ALM1	REF	14:45 ALM1	REF	14:45 ALM1	REF	14:45 ALM1	REF	14:45 ALM1	REF	14:45 ALM1	REF	14:45 ALM1	REF	14:45 ALM1
			18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30	1	18:00 04:30 00:30
20 h.			REF 23:45 JAN BA	REF	23:45 JAN BA	REF	23:45 JAN BA	REF	23:45 JAN BA	REF	23:45 JAN BA	REF	23:45 JAN BA	REF	23:45 JAN BA
Serviços		Tipos de horários existentes nos estabelecimentos													
Recepção	07:00 às 15:30 / 15:00 às 23:30 / 23h15 às 07h45														
Reservas	07:00 às 15:30 / 15:00 às 23:15 / 23h15 às 07h45														
Bar	07:00 às 15:30 / 15:00 às 23:30 / 23h15 às 07h45														
Manutenção	10:00 às 11:00														
Gestão	09:00 às 17:30 / 15:00 às 23:30 / 10:00 às 18:30														
Administrativo	09:00 às 17:30 / 15:00 às 23:30 / 10:00 às 18:30														
Pausa Refeição	00h30														
Alojamento	08h30 às 17:00 / 09h30 às 18:00														
Restauração	07:00 às 15:30 / 11:00 às 14:30 / 18:30 às 23:30														
Produção	10:30 às 14:30 / 18:30 às 22:30														

Tabela 3 - Horário de uma semana com divisão por competências no departamento de Alimentação e Bebidas.  
 Fonte: Produção própria

A tabela 2 demonstra o controlo e a constante comparação com valores de horas atribuídas a cada atividade do hotel de um ano para o outro. A organização desta nova estrutura exigia uma descrição completa das funções de cada um dos colaboradores, e a certeza da disponibilidade de tempo para executar as tarefas. Desta forma, foram elencados para cada posição, em cada momento de venda, todas as tarefas associadas ao tempo de execução de cada uma, evidenciando-se assim o tempo gasto por cada pessoa em cada função a que se dedicasse.

Verifica-se ainda que cada pessoa poderá ter pequenas funções nas atividades de outro departamento, ou mesmo nas funções gerais e administrativas, atuando em “horas de ponta” de cada departamento. Na tabela 3 verificamos o exemplo do Assistente de Direção que destina horas específicas do seu horário para assegurar o Almoço, além das suas atividades na Administração. As consequências práticas deste espírito acontecem em alguns hotéis: (i) empregada de andares que prevê no seu horário que as 2 primeiras horas sejam para fazer o serviço de pequeno-almoço, para o qual é formada, é lhe dada uma farda do departamento, e estipulado um horário de início e fim de turno; (ii) um empregado de restaurante que faz um turno seguido, assumir um turno parcial de receção, para o qual foi preparado; (iii) um empregado de mesa que faz o serviço de manutenção, após o serviço de pequenos-almoços.<sup>7</sup>

Com este pressuposto, entende-se como se pode construir um horário *puzzle* para que os colaboradores acompanhassem o cliente, onde ele estivesse – *follow the client*.

A informação obtida sobre o número de horas gastas com cada atividade é extensiva a toda a cadeia, no sentido de uniformizar as tarefas e o investimento de horas em cada uma das tarefas, potenciando o *benchmarking* e a partilha de boas práticas.

## 2.5. A restauração dos restaurantes *Ibis*

No ano de 2004, os hotéis *Ibis* com restaurante aberto estavam concentrados todos num conceito chamado “SOLO DUO TRIO”. O conceito previa um preço fixo para cada fórmula escolhida, cuja complexidade e número de pratos aumentava segundo a escolha. A conceção e confeção eram da responsabilidade do hotel, implicando existência de cozinheiro, copeiro e empregados de mesa, com funções bastante bem definidas e salários adequados a cada função.

Sendo o conteúdo da carta de restaurante da responsabilidade de cada hotel, verificam-se resultados de alimentação e bebidas assim como *prime costs* díspares entre os hotéis. Por esta altura, os resultados de cada unidade eram da responsabilidade de cada diretor, e os resultados de alimentação e bebidas eram sempre visualizados de acordo com o movimento do alojamento, e em função somente disso. Não era feita a consolidação dos resultados de alimentação e bebidas nem o

---

<sup>7</sup> A predisposição para diversificar tarefas dentro de uma mesma unidade hoteleira traz algumas vantagens paralelas: (i) motivar os colaboradores que deixam de fazer durante 8 horas sempre a mesma tarefa; (ii) incentivo ao crescimento profissional e oportunidades de mobilidade dentro da cadeia, com menor esforço formativo; fidelização dos quadros de pessoal, diminuindo a rotatividade.

*benchmarking* com unidades cujas características eram semelhantes. Posteriormente, com a preocupação de fazer esta comparação, vão descobrir-se realidades diferentes, cujas alterações financeiras eram justificadas como sendo particularidades regionais. Estas regionalidades vão provar ser adaptáveis e estandardizáveis, para serem comparáveis.

As compras de matérias-primas passavam parcialmente por alguns fornecedores referenciados <sup>8</sup>, sobretudo nas grandes compras de mercadorias comuns, e em grande parte por fornecedores locais, dado haver necessidade de produtos perecíveis para satisfazer as necessidades da restauração.

---

<sup>8</sup> A figura de Fornecedor Referenciado passa por um processo de *procurement* que dava os primeiros passos na área da alimentação e bebidas no Grupo Accor em Portugal. O processo incluía um caderno de encargos distribuído e respondido por vários fornecedores, sendo feita avaliação a fatores como preço, qualidade, capacidade geográfica de entrega, tempo de aprovisionamento, política de devoluções e prazos de pagamento. Em alguns casos eram considerados os “*rappel*” – comissões suplementares à posteriori concedidos à cadeia pelos fornecedores por escalões de volume de compras.

### 3. O desafio autoproposto de rentabilizar a restauração *Ibis* Portugal

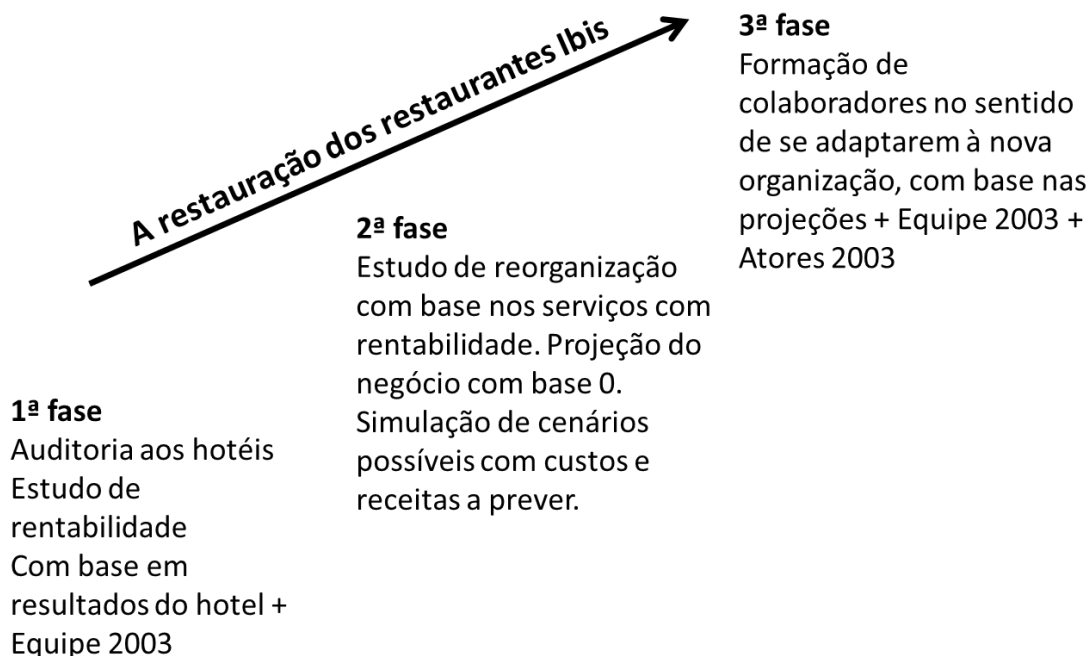


Ilustração 5 - As 3 fases de reestruturação dos Restaurantes *Ibis*

Fonte: Produção própria

No estabelecimento de um desafio na unidade hoteleira, e aproveitando a informação disponível relativamente à dedicação específica de horas a cada momento de venda na restauração, foi proposto um estudo pelo arguente extensível a cada unidade hoteleira da cadeia *Ibis* em Portugal, no sentido de aferir a rentabilidade de cada restaurante.

Desta forma, seria necessário fazer cada unidade *Ibis* preparar a sua informação corretamente.

#### 3.1. Gestão de Stocks – LOGIREST

Havia necessidade de uma preparação da informação relativa a custos de matéria-prima, utilizando as ferramentas de gestão já disponíveis mas não usadas por todos os hotéis de uma forma rigorosa e alinhada. Todas as unidades faziam uso de um programa interno do Grupo, um programa de nome LOGIREST, que fazia a gestão de stocks com uma aplicação de nome VSK, e de vendas por uma aplicação de nome TPV, interligados entre si. Estas 2 aplicações detinham um elevado potencial de fornecimento de informação, mas que eram utilizadas a 10%. Igualmente, as formações administradas para familiarizar os utilizadores com o programa dispersavam ao comunicar o total potencial dos programas, e não às frações dos mesmos que efetivamente eram utilizados pelos utilizadores. Para uma utilização mais eficaz deste instrumento de trabalho, a formação deveria ser mais “cirúrgica” na escolha das parcelas a serem comunicadas e sobre as quais a formação deveria



incidir. Desta forma, preparou-se um projeto diretamente dirigido às necessidades de utilização, com códigos de stock e de venda universais às unidades.

O início deste projeto deu-se ao identificar as operações exclusivas do programa que iria ser utilizado pelos operadores nas unidades hoteleiras, como se verifica na tabela 4.

**O que temos que aprender?**

	VSK (Mercadorias)	TPV (Produtos)
Consulta	Criação de Mercadorias	
Processo	Introdução de facturas de fornecedores	
Processo	Criação de Fichas Técnicas	
Consulta		Criação de Produtos de Venda
Consulta		Criação/Utilização de Menus de Venda
Processo	Introdução do inventário	
Consulta		Edições e Resultados
Consulta		Estatística de Vendas
Processo	Análise de Consumos	

Tabela 4 - Levantamento de necessidades de aprendizagem da equipe de operadores  
Fonte: produção própria

A identificação das necessidades de formação levou à criação de uma formação à medida dos operadores, para explicar o fluxo de informação completo e enfatizar a importância que as suas contribuições, por via das tarefas que faziam no dia-a-dia, introduziam no processo de credibilização de informação à gestão, como exemplificado na ilustração 6.

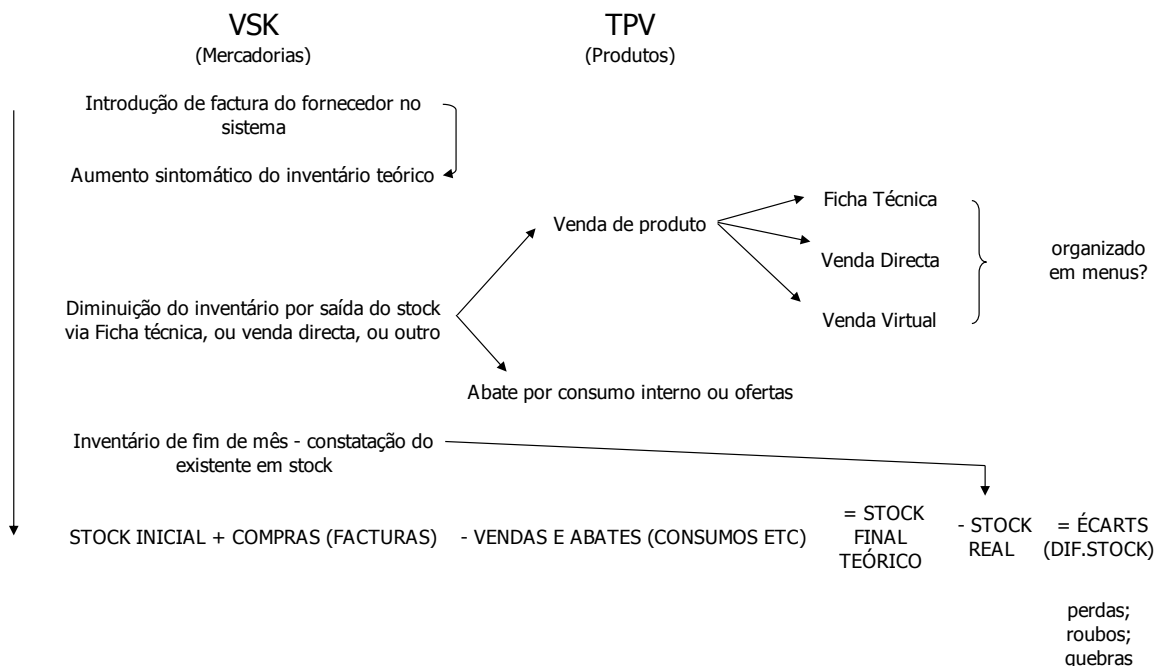


Ilustração 6 - Fluxo de Informação do LOGIREST  
Fonte: Produção própria

Após o estabelecimento das necessidades de formação, estabeleceu-se um programa de formação universal que foi aplicado, como representado na tabela 5.

tema	conteúdo	quem	duração
O funcionamento do programa em geral - VSK + TPV	Circuito da mercadoria até ao prato do cliente;	Grupos 1 e 2	1,5 hora
Criação de Mercadorias + Noções essenciais VSK	Ficha de Mercadoria; Categorias, famílias, sub-famílias, depots de Livraison, Unidades de inventário e de fabrico; PMP	Grupo 1	1,5 hora
Criação de Mercadorias + Noções essenciais VSK	Ficha de Mercadoria; Categorias, famílias, sub-famílias, depots de Livraison, Unidades de inventário e de fabrico; PMP	Grupo 2	1,5 hora
Introdução de facturas de Mercadorias - I	Factura, nota de crédito, FAR, NCAR - conceitos + introdução de um exemplar de cada	Grupo 1	1,5 hora
Introdução de facturas de Mercadorias - I	Factura, nota de crédito, FAR, NCAR - conceitos + introdução de um exemplar de cada	Grupo 2	1,5 hora
Introdução de facturas de Mercadorias - II	Exercícios de introdução de facturas, notas de crédito, FARs e NCARs	Grupo 1	1,5 hora
Introdução de facturas de Mercadorias - II	Exercícios de introdução de facturas, notas de crédito, FARs e NCARs	Grupo 2	1,5 hora
Criação de Fichas técnicas	Tipos de Fichas técnicas + apresentação dos códigos de FT + criação de várias FT	Grupo 1	1 hora
Criação de Fichas técnicas	Tipos de Fichas técnicas + apresentação dos códigos de FT + criação de várias FT	Grupo 2	1 hora
Criação de Produtos de Vendas	Apresentação dos códigos de Produtos de Venda + Organização de famílias, sub-famílias e categorias + criação de Produtos de Venda + Menús	Grupo 1	1,5 hora
Criação de Produtos de Vendas	Apresentação dos códigos de Produtos de Venda + Organização de famílias, sub-famílias e categorias + criação de Produtos de Venda + Menús	Grupo 2	1,5 hora
Inventário	Princípios + elaboração + introdução + verificação de inventário	Grupo 1	1,5 hora
Inventário	Princípios + elaboração + introdução + verificação de inventário	Grupo 2	1,5 hora
Análise de Resultados	Edições de VSK + TPV; Estatísticas de Vendas; Análise de Consumos; Resultados e Rácios de Exploração	Grupo 1	1,5 hora
Análise de Resultados	Edições de VSK + TPV; Estatísticas de Vendas; Análise de Consumos; Resultados e Rácios de Exploração	Grupo 2	1,5 hora
<b>RESULTADO</b>			
Divisão de Tarefas + Calendário	Processo completo VSK a ser alimentado por equipa, e controlado por assistente	Grupo 1 + 2	1,5 hora
		<b>TOTAL</b>	<b>23 horas</b>

Tabela 5 - Calendário de formação para operadores de programas LOGIREST

Fonte: Produção própria

O uso destes 2 programas permitia gerir todo o tratamento de mercadorias, desde a sua entrada em stock, organização por códigos de famílias, inserção em fichas técnicas, criação de menus, venda e retirada direta de stock. O princípio deste projeto foi preparar a informação para a tomada de decisão relativamente aos resultados da restauração. Implícito estava igualmente a necessidade de gerir um stock permanente, por forma a satisfazer uma diretiva do grupo *Accor* que antecipava as preocupações da Comunidade Europeia em garantir a transparência dos dados nas revisões das contas anuais e consolidadas, e que veio a ser materializada mais tarde na Diretiva 2006/43/CE do Parlamento Europeu e do Conselho (Parlamento Europeu, 2006). Tratando-se de uma cadeia hoteleira e dado o volume dos valores envolvidos pelo seu elevado número de unidades, a clareza destes números só poderia ser salvaguardada adotando desde já o sistema de stocks permanentes.

## 3.2. Auditorias nos Hotéis

O passo seguinte seria a criação de um programa de auditoria inicial aos hotéis, fazendo uma fotografia da realidade de cada unidade hoteleira e posterior envolvimento do Diretor de Hotel no processo de melhoria ou transformação da situação inicial. Esta é, hoje em dia, a base de qualquer sistema de qualidade. Como parte integrante de um documento de sistematização da informação a tratar, foi desenvolvido um documento de trabalho com o seguinte índice:

### 3.2.1. Índice

- 1 – Índice
- 2 - Ficha Técnica do Hotel
- 3 - Realidade Social
- 4 - Horas Equipa 2003
- 5 - Análise SWOT Produto Restaurante
- 6 - Ações Desenvolvidas F&B
- 7 - Resultados Restauração
- 8 - Constat Marketing
- 9 - Quadro de Rentabilidade
- 10 - Conclusões
- 11 - Plano de Ação DH (Diretor de Hotel)
- 12 - Plano de Ação Comité Restauração

### 3.2.2. Ficha Técnica do Hotel e do Restaurante

A Ficha Técnica do Hotel permite, antes de mais, orientar o Diretor de Hotel a identificar os pontos que terá que analisar por forma a enumerar as condições base do seu hotel. Igualmente, ao alinhar as características com os restantes hotéis da cadeia, permite o *benchmarking* e a adoção de soluções semelhantes para problemas semelhantes.

Há que considerar que numa cadeia de hotéis, o fator de segmentação de cliente está muito presente, sendo os hotéis muitas vezes gemináveis.

Na ficha técnica do Hotel, é apresentado o organograma do hotel, como vemos na Ilustração 7.

## 2 - Ficha Técnica do Hotel e Restaurante

<b>Hotel</b>	Nº Quartos	63		
	Localização	<input type="checkbox"/> Centro cidade <input checked="" type="checkbox"/> Periferia <input type="checkbox"/> Junto estrada <input type="checkbox"/> Área Serv.		
	Acesso	<input type="checkbox"/> Bom <input checked="" type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Difícil <input type="checkbox"/> c/ Tráfego Pedonal		
	Envolvência	<input type="checkbox"/> c/ Act. Comercial <input type="checkbox"/> c/ Conc. Rest. <input checked="" type="checkbox"/> c/ Empresas		
<b>Restaurante</b>	Sim	Conceito Restauração	Rest. Ibis	
	Nº Lugares	50	Área m2	60 m2
	Serve Banq. ?	Sim		
<b>Bar</b>	Sim	Separado da Recepção ?	Não	
<b>Salas Reunião</b>	Sim	Nº Salas ?	2	
	Nº Lugares	60	Área m2	80 m2
	Serve Banq. ?	Não		
<b>Parque de Estacionamento</b>	Sim			
	Interior/Exterior	E	Nº Lugares	40
	Pago/Não Pago	Não Pago		
<b>Piscina</b>	Sim			
<b>Terraço</b>	Sim			
	Nº Lugares	20	Serve Refeições ?	Não

### Organigrama do Hotel

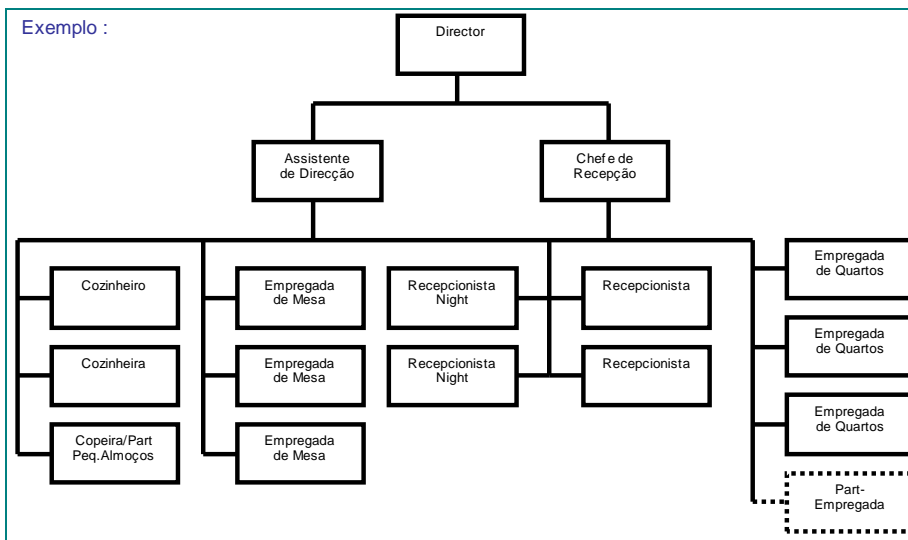


Ilustração 7 - Ficha Técnica do Hotel Ibis Europarque  
Fonte: Produção Própria

3.2.3. Realidade Social

Hotel Ibis Europarque

3 - Realidade Social

	Nome Colaborador	Secção	Admissão	Situação Contratual	Tipo Horário	Regime Contrato	Salário Bruto + Base	Salário Base	Subs. Linguas	Abono Falhas	ITF	Prémio Actores	Actores 2003
1	Colaborador A	Copa	20-06-1995	Efectivo	Seguido	Full-Time	529,33	452,08				77,25	Qualificado
2	Colaborador B	Cozinha	03-01-1996	Efectivo	Repartido	Full-Time	759,03	759,03				0,00	N.A.
3	Colaborador C	Cozinha	23-03-1998	Efectivo	Repartido	Full-Time	783,69	783,69				0,00	No Projecto
4	Colaborador D	Restaurante	08-10-1996	Efectivo	Repartido	Full-Time	510,61	446,05	34,24	30,32		0,00	N.A.
5	Colaborador E	Restaurante	05-01-1998	Efectivo	Seguido	Full-Time	923,55	724,96	53,60		144,99	0,00	N.A.
6	Colaborador F	Restaurante	18-01-1999	Efectivo	Repartido	Full-Time	492,56	428,00	34,24	30,32		0,00	No Projecto
7	Colaborador G	Restaurante	06-02-1999	Efectivo	Repartido	Full-Time	500,33	435,77	34,24	30,32		0,00	N.A.
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	
							0,00					0,00	



Tabela 6 - Quadro da Realidade Social do Hotel Ibis Europarque  
 Fonte: Produção própria

A Realidade Social do Hotel, conforme se observa na tabela 6, e que descreve o vínculo contratual de cada colaborador do hotel na altura da sua aplicação, assim como a antiguidade, salários, categoria profissional, horários de trabalho, etc., ajudam o Diretor a calcular o valor de cada hora de trabalho considerado no Equipe 2003, dando igualmente indicação dos valores de custos a serem considerados nas simulações das soluções propostas para o hotel em questão.

Os cálculos são feitos simplesmente pela multiplicação do valor hora de cada colaborador (valor da massa salarial desse colaborador dividida pelo número de horas trabalhadas no mês) nos horários ou momentos de consumo em que ele está presente. Desta forma, quando um cargo de chefia é necessário num determinado momento de consumo, o seu custo é diretamente refletido.

### 3.2.4. Horas Equipe 2003

As horas que são associadas a cada grupo de tarefas desempenhadas em cada momento de consumo (Pequeno-Almoço, Bar + Snacks + Pausas, Almoço e Jantar) são elementos a multiplicar pelo valor hora calculado. Uma observação resumida é visível na tabela 7.

O menor número de horas ligado a cada momento de consumo poderá refletir uma melhor organização do pessoal, a identificação de horas mortas diretamente transferidas para outro departamento, a eliminação de uma determinada tarefa ou serviço, ou mesmo o encerramento do departamento como centro de receitas.

No caso do pequeno-almoço, ao verificar-se que a montagem do *buffet* de pequeno-almoço pode ser feita pelo *night-auditor* num horário em que o movimento de clientes é quase nulo, altera-se a hora de entrada de uma pessoa no restaurante. No caso de ser uma pessoa com horário distribuído com outro departamento (por exemplo os andares) reduzem-se as horas atribuídas ao departamento de Alimentação e Bebidas transferindo esse tempo para os andares com esta redistribuição de tarefas.

## 4 - Horas Equipe 2003

Hotel Ibis Europarque

Horas Equipe 2003	Real 2002	Real 2003	Dif.
Peq. Almoço	3054	1569	-1485
Bar+Snacks+Pausas	969	734	-235
Almoço	4393	3916	-477
Jantar	4811	3620	-1191
<b>Total Horas Restauração</b>	<b>13227</b>	<b>9839</b>	<b>-3388</b>

Tabela 7 - Horas por momento de consumo da Equipe 2003

Fonte: Produção própria

### 3.2.5. Análise SWOT Produto Restaurante

Como qualquer projeto de mudança, deverá ser tida em conta a totalidade das implicações previstas na empresa, assim como a criação de um quadro global de mudança. O perigo de fazer um decréscimo de serviços sem fazer qualquer alteração de conceito ou anunciar ao cliente alterações de fundo, é que poderá passar uma mensagem unicamente de decadência, que não é um bom “sedutor” de clientes.

Desta forma, ao fazer a análise SWOT, encontram-se itens que serão de melhorar, face às modificações que se pretendem fazer. Podemos observar a análise SWOT do Hotel *Ibis* Porto Sul Europarque na Ilustração 8.

## Hotel Ibis Europarque

# 5 - Análise SWOT Produto Restaurante

### 1 - O seu Restaurante ( Produto / Pessoal / Preço / Localização / Visibilidade)

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- cliente hospedado utiliza o restaurante Tx Capt 19,2% jantar</li> <li>- Vontade da equipa rentabilizar o espaço em prol da sua própria sobrevivência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ocupação baixa = &lt; jantares</li> <li>- almoço passantes em decréscimo</li> <li>- decoração fria, espaços amplos</li> <li>- localização (isolado)</li> <li>- concorrência na zona (especialmente para almoço)</li> </ul>

### 2 - A sua envolvente em 2004 ( evolução da economia local, novos concorrentes, ...)

<b>Oportunidades</b>	<b>Riscos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequação da carta ao cliente hospedado. (+ grelhados, sopa do dia, legumes do dia)</li> <li>- Cliente não quer sair à noite</li> <li>- Colaboradores disponíveis para mudança do seu papel na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restauração do Europarque com maior qualidade » menor captação congressistas</li> </ul>

Ilustração 8 - Análise SWOT do Hotel *Ibis* Europarque  
Fonte: Produção própria

### 3.2.6. Ações Desenvolvidas – F&B

A Descrição das ações desenvolvidas no ano anterior são igualmente importantes para a determinação da situação concorrencial do restaurante, como se observa na Ilustração 9.

Hotel Ibis Europarque

## 6 - Acções Desenvolvidas - F&B

### 1 - Acções Realizadas em 2003

<p>1. Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- várias alterações da carta</li> <li>- introdução do couvert</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p>3. Ponto (Distribuição)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- re-organização do espaço buffet</li> <li>- re-organização do Pequeno-almoço</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<p>2. Política de Preços</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adequação ao Mercado Local</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p>4. Promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prato quente em buffet ao almoço 7,5€</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>

### 1 - Acções Previstas em 2004

<p>1. Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- carta adaptada a cliente alojado</li> <li>- decoração mais acolhedora</li> <li>- produtos bar snack + abrangente para substituir o almoço</li> <li>- animação Euro 2004</li> </ul>	<p>3. Ponto (Distribuição)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- área específica PA + área jantares aberta sobre o bar</li> <li>- bar como local produção / finalização restaurante</li> <li>- proximidade do restaurante à recepção</li> </ul>
<p>2. Política de Preços</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptar preços carta à época/segmentação (yield restauração)</li> </ul>	<p>4. Promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interna » para cliente alojado, no hall e quartos</li> <li>- colocação publicidade na rotunda do europarque</li> <li>- promoção directa local</li> </ul>

Ilustração 9 - Plano de Ações desenvolvidas e a desenvolver no *Ibis Europarque*

Fonte: Produção própria



Com base na análise que o diretor faz sobre as atividades realizadas no ano anterior na restauração do hotel e o sucesso ou insucesso das mesmas, estabelece as ações que prevê inserir no ano seguinte, para ir de encontro à obtenção dos resultados a orçamentar.

### 3.2.7. Resultados da Restauração

A tabela 8 resume todos os custos e receitas que servem de referência às simulações a serem desenvolvidas. Com base na conta de exploração do hotel, são evidenciados os resultados essenciais para os cálculos finais.

Legenda: 02R – 2002 Realizado, 03B – 2003 Budget (orçamento), D – Diferença, CAHT – *Chiffres d'Affaires Hors Taxes* (Receitas sem Taxes), GOI – Gross Operating Profit (Lucro Operacional Bruto), PM TTC – *Prix moyen toutes taxes comprises* (Preço médio com todos os impostos incluídos), Tx Captação – Taxa de Captação

Hotel Ibis Europarque		COMPARATIVO			D		D		BUDGET 2004
		02R	03B	03R	03 R - 02 R	03 R - 03 B			
GERAL	Taxa de Ocup.	64,70%	68,21%	61,37%	-	-3,33 pp	-	-6,84 pp	64,38%
	CAHT Restauração	174.935	191.978	159.293	-	-15.642 -8,94%	-	-32.685 -17,03%	168.922
	% CAHT Total	24,82%	25,56%	24,42%	-	-0,40 pp	-	-1,14 pp	23,10%
	% Custo Matérias	30,46%	30,00%	27,28%	-	-3,18 pp	-	-2,72 pp	30,21%
	% Custos Pessoal	53,44%	50,93%	60,76%	+	7,32 pp	+	9,83 pp	56,91%
	% Prime Cost	83,90%	80,93%	88,04%	+	4,14 pp	+	7,11 pp	87,12%
	% GOI	9,90%	13,42%	6,27%	-	-3,63 pp	-	-7,15 pp	6,15%
ALMOÇO	Nº Couverts Alojados				=	#DIV/0!	=	#DIV/0!	
	Nº Couverts Passantes	4.204	5.000	3.224	-	-980 -23,31%	-	-1.776 -35,52%	3.510
	Tx Captação				=		=		
	PM TTC	10,09	10,10	10,63	+	1 5,41%	+	1 5,27%	10,41
	CAHT Almoço	37.859	45.089	30.606	-	-7.254 -19,16%	-	-14.484 -32,12%	32.617
	% CAHT Restauração	21,64%	23,49%	19,21%	-	-2,43 pp	-	-4,27 pp	19,31%
JANTAR	Nº Couverts Alojados	4.400	4.940	4.157	-	-243 -5,52%	-	-783 -15,85%	4.185
	Nº Couverts Passantes				=	#DIV/0!	=	#DIV/0!	
	Tx Captação	20,44%	22,51%	18,62%	-	-1,82 pp	-	-3,89 pp	18,10%
	PM TTC	10,94	10,82	11,23	+	0 2,62%	+	0 3,80%	11,45
	CAHT Jantar	42.982	47.710	41.671	-	-1.310 -3,05%	-	-6.038 -12,66%	42.787
	% CAHT Restauração	24,57%	24,85%	26,16%	+	1,59 pp	+	1,31 pp	25,33%

Hotel Ibis Europarque		COMPARATIVO			D		D		BUDGET
		02R	03B	03R	03 R - 02 R	03 R - 03 B			2004
PEQ. ALMOÇOS	Nº Couverts Alojados	12.288	12.772	11.304	-	-984 -8,01%	-	-1.468 -11,49%	12.769
	Nº Couverts Passantes	21		38	+	17 80,95%	+	38 #DIV/0!	
	Tx Captação	53,78%	55,89%	50,64%	-	-3,14 pp	-	-5,25 pp	55,22%
	PM TTC	4,22	4,20	4,34	+	0 2,76%	+	0 3,25%	4,69
	CAHT Peq. Almoços	46.409	47.927	43.944	-	-2.465 -5,31%	-	-3.983 -8,31%	53.521
	% CAHT Restauração	26,53%	24,96%	27,59%	+	1,06 pp	+	2,62 pp	31,68%
BANQUETES	Nº Couverts Almoço	1.206	1.500	1.241	+	35 2,90%	-	-259 -17,27%	1.135
	Nº Couverts Jantar	484	510	354	-	-130 -26,86%	-	-156 -30,59%	275
	PM TTC	14,69	12,56	12,95	-	-2 -11,83%	+	0 3,15%	12,85
	CAHT Banquetes	22.166	22.537	18.447	-	-3.720 -16,78%	-	-4.090 -18,15%	16.177
	% CAHT Restauração	12,67%	11,74%	11,58%	-	-1,09 pp	-	-0,16 pp	9,58%
BAR	CAHT Bar	21.831	24.172	19.874	-	-1.956 -8,96%	-	-4.298 -17,78%	19.732
	% CAHT Restauração	12,48%	12,59%	12,48%	-	0,00 pp	-	-0,11 pp	11,68%
EN CAS	Nº Couverts En Cas	1.085	2.065	1.397	+	313 28,85%	-	-668 -32,33%	1.205
	PM TTC	3,81	2,46	3,81	=		+	1 54,55%	3,80
	CAHT En Cas	3.687	4.543	4.751	+	1.064 28,85%	+	208 4,59%	4.088
	% CAHT Restauração	2,11%	2,37%	2,98%	+	0,87 pp	+	0,62 pp	2,42%

Tabela 8 - Resultados da Restauração do Ibis Europarque

Fonte: Produção própria

### 3.2.8. Constat Marketing

O *Constat Marketing* é um instrumento de análise do impacto que cada segmento de clientela que usa o hotel tem nos diversos serviços do mesmo. Desta forma, há informação relevante que poderá ser tida em conta, como é o exemplo da rentabilidade das refeições dos Grupos e o peso que os mesmos têm na receita de jantar, o peso dos Homens de Negócio nos jantares servidos no hotel, quais os segmentos de cliente que não consomem o pequeno-almoço, entre outros.

Ajuda, por tal, nas decisões de marketing para criar estratégias para cada segmento e oportunidades de um maior consumo interno. Este é sempre comparado com exercícios anteriores. Vemos um exemplo do mesmo na tabela 9.

Mês: Dez_2003	Constat MKT Cumul Hotel : 2518	Total Segmentos				BG				BI				LI			
		2003 R		Δ 2002 R		2003 R		Δ 2002 R		2003 R		Δ 2002 R		2003 R		Δ 2002 R	
		CA	+	Δ	%	CA	+	Δ	%	CA	+	Δ	%	CA	+	Δ	%
S302	Total	706.939	-45.980 -6,09%	-93.053 -11,63%	13.527	10.659	13.527	0,00%	331.562	-132.210 -27,01%	-176.989 -33,00%	282.302	71.782	63.343	28,93%		
APP	Alojamento	CA	509.477	-24.637 -4,61%	-51.572 -9,19%	8.214	5.346	8,214	0,00%	252.723	44.682 18,641%	-72.357 -22,26%	240.677	30.157	21.718	9,92%	
		NQ	14.113	-764 -5,14%	-1.573 -10,03%	237	155	237	0,00%	7.126	-1.269 -15,12%	-2.059 -27,42%	6.525	814	579	9,74%	
		PM	36,10	0,20	0,33	34,66	189,02%	0,00	0,00	35,46	0,04	0,07	36,89	0,02	0,06	0,17%	
		NC	22.319	-419 -1,84%	-535 -2,34%	373	269	373	0,00%	9.170	0,11%	0,20%	12.419	0,06%	1,691	15,76%	
		IF	1,58	0,05	0,12	1,57	0,31	0,00	0,00	1,29	0,01	0,07	1,90	0,00	0,10	5,49%	
G020	Restauração	CA	175.342	-17.650 -9,15%	-35.773 -16,94%	5.313	5.313	5,313	0,00%	78.839	-87.528 -52,61%	-104.632 -57,03%	41.625	41.625	0,00%	0,00	
		PM	7,66	-0,58	-0,58	8,19	0,00	0,00	0,00	7,12	-0,83	-0,83	6,15	0,00	0,00	0,00%	
		NC	22.905	-544 -2,32%	-29.837 -56,57%	649	649	649	0,00%	11.079	-10,50%	-22,50%	6.770	6.770	0,00%	0,00	
3PA	Pequeno Almoço	CA	46.151	-2.588 -5,31%	-4.172 -8,29%	1.432	1.432	1,432	0,00%	24.459	-24.279 -49,82%	-25.864 -51,40%	18.661	18.661	0,00%	0,00	
		PM	4,07	0,11	0,13	4,00	0,00	0,00	0,00	4,06	0,10	0,12	4,06	0,00	0,00	0,00%	
		NC	11.342	-967 -7,86%	-1.430 -11,20%	358	358	358	0,00%	6.023	-2,56%	3,07%	4.601	4.601	0,00%	0,00	
3A	Restaurante 1	CA	80.950	-9.592 -10,59%	-22.985 -22,11%	3.282	3.282	3,282	0,00%	25.575	-64.967 -71,75%	-78.360 -75,39%	17.795	17.795	0,00%	0,00	
		PM	10,97	0,44	0,51	11,36	0,00	0,00	0,00	11,29	0,77	0,84	10,73	0,00	0,00	0,00%	
		NC	7.381	-1.223 -14,21%	-2.559 -25,74%	289	289	289	0,00%	2.265	-6.339 -73,68%	-7.675 -77,21%	1.659	1.659	0,00%	0,00	
3E	En Cas	CA	5.321	887	778	3	3	3	0,00%	1.507	-2.928 -66,02%	-3.036 -66,84%	1.098	1.098	0,00%	0,00	
		PM	3,82	-399,30	1,62	3,25	0,00	0,00	0,00	4,19	-398,94	1,99	3,03	0,00	0,00	0,00%	
		NC	1.392	1.381	-673	1	1	1	0,00%	360	349	-1.705	362	362	0,00%	0,00	
3H	Bar	CA	19.296	-3.357 -14,82%	-5.374 -21,78%	205	205	205	0,00%	6.862	-15.791 -69,71%	-17.808 -72,19%	2.893	2.893	0,00%	0,00	
		PM	0,00	0,00	-1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,00	0,00	0,00	0,00	0,00%		
		NC	0	0	-24.670	0	0	0	0,00%	0	0	-24.670	0	0	0	0,00%	
G030	Vendas Diversas	22.120	-3.593 -13,97%	-6.708 -20,51%													

Mês: Dez_2003	Constat MIKT Cumul Hotel : 2518	View Page Breaks		View Normal		TG		BQ		RE			
		Total Segmentos											
		2003 R	Δ 2002 R	Δ 2003 B	2003 R	Δ 2002 R	Δ 2003 B	2003 R	Δ 2002 R	Δ 2003 B			
S302	Total	706.939	-45.880 -6,09%	-93.053 -11,63%	10.170	-13.151 -56,39%	-6.840 -40,21%	275	-26.350 -98,97%	-27.369 -99,01%	46.983	46.983 0,00%	46.983 0,00%
APP	CA	509.477	-24.637 -4,81%	-51.572 -9,19%	7.863	-15.458 -66,28%	-9.147 -53,77%	0	0	0	0	0	0
	NQ	14.113	-764 -5,14%	-1.573 -10,03%	225	-67,34%	-59,46%	0	0	0	0	0	0
	PM	36,10	0,20 0,55%	0,33 0,93%	34,95	1,10 3,25%	4,30 14,02%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	NC	22.319	-419 -1,84%	-535 -2,34%	357	-653 -64,65%	-554 -60,81%	0	0	0	0	0	0
	IF	1,58	0,05 3,47%	0,12 8,54%	1,59	0,12 8,24%	-0,05 -3,34%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G020	CA	175.342	-17.650 -9,15%	-35.773 -16,94%	2.307	2.307 0,00%	2.307 0,00%	275	-26.350 -98,97%	-27.369 -99,01%	46.983	46.983 0,00%	46.983 0,00%
	PM	7,66	-0,56 -6,99%	-0,58 -14,37%	4,99	0,00	0,00	5,29	-5,26 -49,87%	-5,26 -62,68%	12,07	0,00 0,00%	0,00 0,00%
	NC	22.905	-544 -2,32%	-29.837 -56,57%	462	462 0,00%	462 0,00%	52	-2.473 -97,94%	-3.243 -98,42%	3.893	3.893 0,00%	3.893 0,00%
3PA	CA	46.151	-2.588 -5,31%	-4.172 -8,29%	1.433	1.433 0,00%	1.433 0,00%	0	0	0	166	166 0,00%	166 0,00%
	PM	4,07	0,11 2,76%	0,13 3,27%	4,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,14	0,00 0,00%	0,00 0,00%
	NC	11.342	-967 -7,68%	-1.430 -11,20%	320	320 0,00%	320 0,00%	0	0	0	40	40 0,00%	40 0,00%
3A	CA	80.950	-9.592 -10,59%	-22.985 -22,11%	225	225 0,00%	225 0,00%	0	0	0	34.073	34.073 0,00%	34.073 0,00%
	PM	10,97	0,44 4,22%	0,51 4,89%	6,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,88	0,00 0,00%	0,00 0,00%
	NC	7.381	-1.223 -14,21%	-2.559 -25,74%	35	35 0,00%	35 0,00%	0	0	0	3.133	3.133 0,00%	3.133 0,00%
3E	CA	5.321	887 20,01%	778 17,14%	50	50 0,00%	50 0,00%	0	0	0	2.664	2.664 0,00%	2.664 0,00%
	PM	3,82	-399,30 -99,05%	1,62 73,77%	0,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,32	0,00 0,00%	0,00 0,00%
	NC	1.392	1.381 12554,55%	-673 -32,59%	52	52 0,00%	52 0,00%	0	0	0	617	617 0,00%	617 0,00%
3H	CA	19.296	-3.357 -14,82%	-5.374 -21,78%	106	106 0,00%	106 0,00%	6	6 0,00%	6 0,00%	9.224	9.224 0,00%	9.224 0,00%
	PM	0,00	0,00 0,00%	-1,00 -100,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 0,00%	0,00 0,00%
	NC	0	0 0,00%	-24.670 -100,00%	0	0 0,00%	0 0,00%	0	0	0	0	0 0,00%	0 0,00%
G030	Vendas Diversas	22.120	-3.593 -13,97%	-5.708 -20,51%									

Tabela 9 - Constat Marketing do Hotel Ibis Europarque

Fonte: Produção própria

### 3.2.9. Quadro de Rentabilidade

O Quadro de Rentabilidade tem como objetivo simular os vários cenários para optar pela solução que melhor servirá o resultado do hotel. Tendo como base os dados relativos aos anos anteriores, faz a simulação mediante o corte em pessoal estabelecido como possível, mediante cada cenário.

Para o cálculo da situação real, além dos custos totais e das receitas corretamente divididas por momento de consumo e de venda, neste caso, o pequeno-almoço, bar + pausas + snacks, o almoço e o jantar, estão considerados os custos de pessoal para cada momento de consumo, aliado ao conceito de que as horas Equipe são a base para considerar tal custo.

Para cada momento de consumo, estão previstas as tarefas desenvolvidas pelo pessoal, expressas em horas. Essas horas são depois multiplicadas pelo valor hora global da equipa, dando assim um valor de custos por cada momento de consumo. Desta forma, se tal momento de consumo tivesse menos tarefas, o seu custo diminuiria. Por outro lado, se um colaborador não usasse todas as suas horas de trabalho neste momento de consumo no departamento de F&B, e usasse 2 horas por dia na receção, o custo para este momento de consumo diminuiria também.

Nesta perspetiva, podemos verificar quais os momentos de consumo que apresentam lucro ou prejuízo. Desta forma, observa-se na tabela 10 que o almoço e o jantar têm resultados de GOI (Gross Operating Income) negativos em R2003 (Realizado no ano 2003) e B2004 (Budget do ano 2004, assim como as opções relativas à simulação 1, o Estimé 2004 (Estimativa que se faz para o final do ano, tendo em conta alterações estratégicas a ter lugar durante o exercício em curso) e B2005 (Budget 2005).

O Quadro de Rentabilidade projeta não somente os resultados no F&B mas também no GOP (Gross Operating Profit) geral do Hotel, o que consolida a necessidade de um empenho global da equipa.

As simulações feitas sugeriam a criação de vários cenários em termos de custos e em termos de receitas, dando dados para uma decisão de futuro, como se verifica na tabela 10.

## 9 - Quadro Rentabilidade - Simulações

	R2003		B2004		SIMUL. 1		ESTIMÉ 2004		R2003	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>TOTAL RESTAURAÇÃO</b>										
CAHT	159.284	100,0%	173.964	100,0%	173.964	100,0%	166.135	100,0%	139.492	100,0%
Encargos Pessoal	96.789	60,8%	99.038	56,9%	56.670	32,6%	88.515	53,3%	55.275	39,6%
Total Matérias Consumidas	43.456	27,3%	52.567	30,2%	52.567	30,2%	47.001	28,3%	44.637	32,0%
Prime Cost	140.245	88,0%	151.605	87,1%	109.237	62,8%	135.516	81,6%	99.912	71,6%
Custos Lavandaria	114		720		600		300		300	
Outros Custos sem Lavandaria	8945		10992		9000		11853		7000	
Total Outros Custos	9.059	5,7%	11.712	6,7%	9.600	5,5%	12.153	7,3%	7.300	5,2%
GOI F&B 2003	9.980	6,3%	10.647	6,1%	55.127	31,7%	18.466	11,1%	32.280	23,1%
Total Horas Equipe 2003 (F&B)	9839		11645		8752,5		7458,5		6462,5	
Custo Hora Trabalhada	9,84		8,50		6,47		11,87		8,55	
<b>PEQUENOS ALMOÇOS</b>										
Nº Peq. Almoços Servidos	11.342		12769		12769		11656		11656	
CAHT Peq. Alm. Hóspedes	43.944		58618,1		58618,1		55645,8		57697	
CA R. Service + P.A. Passantes	0		0		0		0		0	
CA Total Pequeno Almoço	43.944	27,6%	58.618	33,7%	58.618	33,7%	55.646	33,5%	57.697	41,4%
Horas Pequeno Almoço Eq.2003	1569		1877		1877		1877		1877	
Encargos Pessoal	15.435	35,1%	15.963	27,2%	12.153	20,7%	22.276	40,0%	16.054	27,8%
Rácio Custo P.A.	29,00%		29,00%		29,00%		29,00%		29,00%	
Custo das Vendas	12.744	29,0%	16.999	29,0%	16.999	29,0%	16.137	29,0%	16.732	29,0%
Prime Cost	28.178	64,1%	32.963	56,2%	29.152	49,7%	38.413	69,0%	32.786	56,8%
Outros Custos P.A.	2.468	5,6%	3.704	6,3%	3.033	5,2%	3.970	7,1%	2.895	5,0%
GOI Peq. Almoço	13.297	30,3%	21.952	37,4%	26.433	45,1%	13.263	23,8%	22.015	38,2%
<b>CÁLCULO</b>										
CAHT S/ PA	115.340		115.346		115.346		110.489		81.795	
Matérias Consumidas S/ PA	30.712	26,6%	35.568	30,8%	35.568	30,8%	30.864	27,9%	27.905	34,1%
<b>BAR + SNACKS + PAUSAS</b>										
CAHT	24617,4	15,5%	23820,5	13,7%	23820,5	13,7%	25257,7	15,2%	27000	19,4%
Horas Eq. 2003	734		840		547,5		547,5		547,5	
Encargos Pessoal	7.221	29,3%	7.144	30,0%	3.545	14,9%	6.498	25,7%	4.683	17,3%
Custo das Vendas	6.555	26,6%	7.345	30,8%	7.345	30,8%	7.055	27,9%	9.211	34,1%
Prime Cost	13.776	56,0%	14.489	60,8%	10.890	45,7%	13.553	53,7%	13.894	51,5%
Outros Custos	1.382	5,6%	1.505	6,3%	1.232	5,2%	1.802	7,1%	1.355	5,0%
GOI Bar + Snacks + Pausas	9.459	38,4%	7.826	32,9%	11.698	49,1%	9.903	39,2%	11.751	43,5%
<b>ALMOÇO</b>										
Nº Almoços Servidos	4.465		4645		4645		3997		1000	
CAHT Almoços	45345,8	28,5%	45668,8	26,3%	45668,8	26,3%	41436	24,9%	11000	7,9%
Horas Almoço Eq. 2003	3916		4800		3160		800		800	
Encargos Pessoal	38.523	85,0%	40.823	89,4%	20.460	44,8%	9.494	22,9%	6.843	62,2%
Custo das Vendas	12.075	26,6%	14.082	30,8%	14.082	30,8%	11.575	27,9%	3.753	34,1%
Prime Cost	50.597	111,6%	54.905	120,2%	34.542	75,6%	21.069	50,8%	10.595	96,3%
Total Outros Custos Almoço	2.604	5,7%	3.246	7,1%	2.663	5,8%	3.106	7,5%	702	6,4%
GOI Almoço	-7.855	-17,3%	-12.482	-27,3%	8.464	18,5%	17.261	41,7%	-297	-2,7%
<b>JANTAR</b>										
Nº Jantares Servidos	4.511		4460		4460		4113		4113	
CAHT Jantares	45376,7	28,5%	45856,3	26,4%	45856,3	26,4%	43795	26,4%	43795	31,4%
Horas Jantar Eq. 2003	3620		4128		3168		4234		3238	
Encargos Pessoal	35611	78,5%	35108	76,6%	20512	44,7%	50248	114,7%	27695	63,2%
Custo das Vendas	12083	26,6%	14140	30,8%	14140	30,8%	12234	27,9%	14941	34,1%
Prime Cost	47694	105,1%	49248	107,4%	34652	75,6%	62481	142,7%	42636	97,4%
Total Outros Custos Jantar	2605	5,7%	3257	7,1%	2672	5,8%	3275	7,5%	2348	5,4%
GOI Jantar	-4922	-10,8%	-6649	-14,5%	8532	18,6%	-21961	-50,1%	-1189	-2,7%

## 9 - Quadro Rentabilidade - Simulações

	R2003		B2004		SIMUL. 1		ESTIMÉ 2004		ESTIMÉ 2005	
<b>CONTROLO</b>										
Total CAHT Restauração	159.284		173.964		173.964		166.135		139.492	
Total Encargos Pessoal	96.789		99.038		56.670		88.515		55.275	
Total Custo das Vendas	43.456		52.567		52.567		47.001		44.637	
Total Outros Custos	9.059		11.712		9.600		12.153		7.300	
Total Prime Cost	140.245		151.605		109.237		135.516		99.912	
GOI Restauração	9.980	6,3%	10.647	6,1%	55.127	31,7%	18.466	11,1%	32.280	23,1%

	R2003		B2004		SIMUL. 1		ESTIMÉ 2004		ESTIMÉ 2005	
CAHT	663097		731241		731241		723.412		704.598	
Alojamento	340519		397433		380833		398724		385933	
F&B	9.980		10.647		55.127		18.466		32.280	
Diversos	16165		14539		14539		14539		14539	
Outros Custos	171347		175817		175817		175817		175817	
GOP	195317	29,5%	246802	33,8%	274682	37,6%	255912	35,4%	256935	38,7%

Ganho vs Budget pxs anos: 27880 9110 10133

GOP INICIAL  
Custos de Rescisão  
GOP FINAL PÓS-RESCISÕES

274682	255912
8281,83	9000
266400	246912
36,4%	34,1%

Ganho vs Budget em 2004 19598 109,93  
(960 horas de f&b serão efectuadas em andares, mas contabilizadas em f&b)

Tabela 10 – Quadro de Rentabilidade  
Fonte: Produção própria

## 3.2.10. Conclusões

Após feitas as simulações para desenhar as opções possíveis de forma a rentabilizar melhor o hotel e a sua estrutura de F&B, são feitas as conclusões deste exercício pelo Diretor do Hotel que as apresenta ao Comité de Restauração.

Estas conclusões serão a base da proposta de alterações que o Diretor dará no seu Orçamento Estimado do ano em curso, assim como para desenhar o seu orçamento para o ano seguinte. Estas decisões referem normalmente as escolhas a nível de equipa de trabalho, incluindo redução de pessoal ou não, escolhas comerciais em termos de seleção de clientes, opções de investimentos específicos para aumento de receita ou redução de custos operacionais.

Incluem muitas vezes as opções em termos de formação a ser administrada ao pessoal para sustentar algumas alterações de estrutura e redistribuição de tarefas entre a equipa, como é o caso dos Atores 2003, apresentados na Ilustração 10.

## 10 - Conclusões -> Indicadores / Ratios

### 1 - Análise dos Indicadores / Ratios Principais

SIMULAÇÃO 1 » Receitas = budget 2004

GOI » cresce por força da redução de custos de pessoal - eliminação do maior salário F&B

» transferência de custos para Alojamento (recepção e alojamento)

» Prime Cost diminui por menores custos de pessoal

Custo Hora Trabalhada » melhoramento pelo factor custo pessoal e maior multicompetência

(Prime Cost, GOI, GOP, Custo hora trabalhada)

### 2 - Considerações sobre os vários cenários / Possíveis Reestruturações

Horas Equipe diminuem, e verifica-se melhoramento na divisão horas por diferentes deptos.

Não há custo acrescido de refeições pessoal

As rescisões são custeadas pelo ganho nos resultados anuais (poupança salarial)

As reconversões são possíveis, ainda que com um quadro sindical bastante efectivo.

(Evolução das horas Equipe 2003, Impacto Realidade Social, Custo refeições pessoal, Custos rescisões)

### 3 - Considerações Gerais

Os actores 2003 são o elemento principal da reconversão do pessoal, e o processo em curso vem simplificar as opções estruturais do pessoal, a organização interna e a sobrevivência do pessoal como equipe multicompetente de trabalho.

(Interligação com projectos Actores 2003, outras considerações)

Ilustração 10 - Conclusões - Indicadores / Rácios

Fonte: Produção própria



### 3.2.11. Plano de Ação DH (Diretor de Hotel)

Hotel Ibis Europarque

## 11 - Plano de Acção proposto pelo DH

### 1 - Modelo Escolhido

Versão com almoço e jantar, de modo a que continue a haver prestação ao cliente, e haja estrutura para satisfazer reuniões ao almoço (a pedido) e grupos de turismo, uma segmentação de recurso para garantir receita constante no alojamento.

### 2 - Objectivos esperados

CONSIDERANDO VENDAS BUDGET 2004

ACTORES 2003 = 7 qualificados

EQUIPE 2003 = 3 pessoas a trabalhar nos horários e a dominar o programa

QUALIDADE - manter qualidade

GOI Rest - crescimento em aprox. 24%

PRIME COST - melhora em aprox. 23%

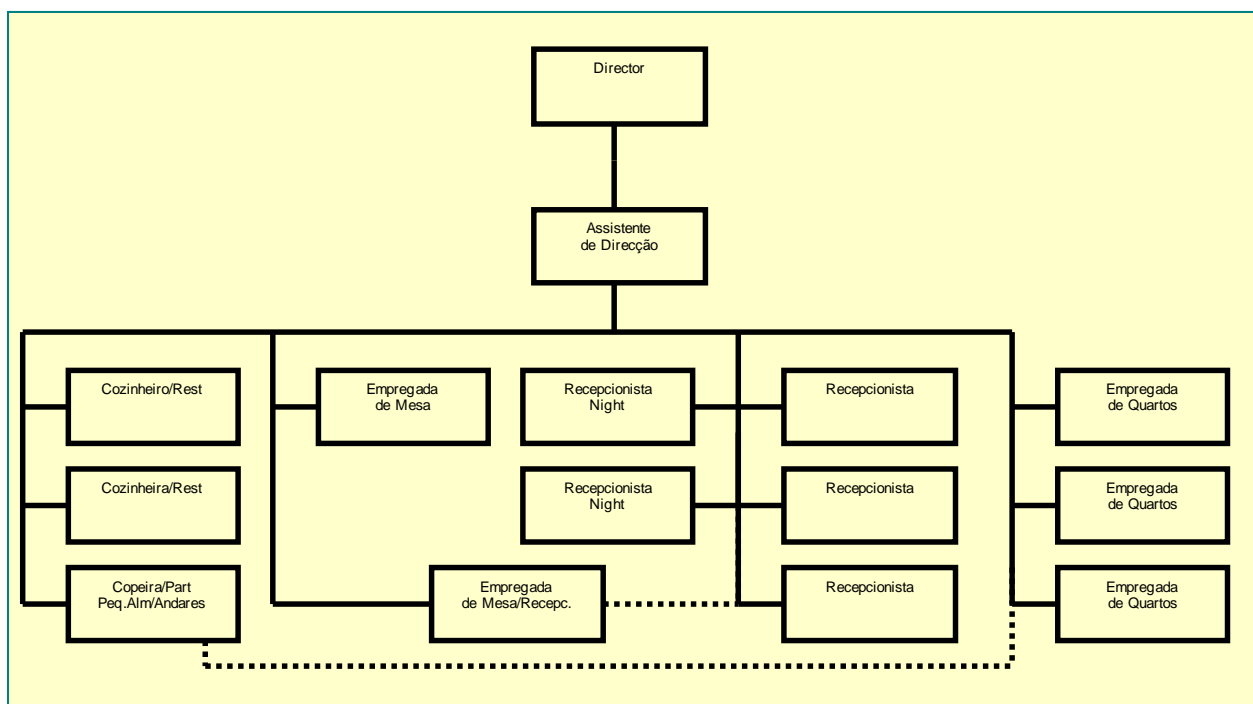
F&B COST - sobe ligeiramente por circunstância da 5ª gama

MASSA SALARIAL = desce em 42000 €, por supressão de posto e transferência para outro depto., a custo inferior

CUSTO HORA TRABALHADA - melhora em 2 €

GOP HOTEL - crescimento em 3,8% ( 27880€) / (19598 pós rescisões)

### 3 - Organigrama após reestruturação



## 11 - Plano de Acção proposto pelo DH (cont.)

### 4- Plano de Acção DH

O Quê	Como	Custo Envolvido	Quando	Quem
Demissão Assistente F&B		8280	01-04-2004	DH
Demissão Empregada de Mesa		4860	01-04-2004	DH
Alteração Carta				DH + Cozinha
Trabalho DCL 5ª gama				DCL + dossier Rest.
Re-organização funções coz/rest	Formação Interna	}	até 15-3-2004	DH + Assist.
Delegação Trabalho Front-Office	Formação VSK TPV			
Delegação Trabalho F&B	Formação Bercy			
	Formação TARS / ATAKS			
Visitas Exteriores	Formação comercial		até 15-4-2004	DH + recepção
		13140		

Ilustração 11 - Plano de Ação Proposto pelo Diretor de Hotel

Fonte: Produção própria

A partir das conclusões apresentadas, o Diretor de Hotel elabora um plano de Ação, para definir no tempo e dentre a equipa quais ações a serem tomadas. Faz desde logo a atribuição de responsabilidades, assim como prevê os custos que possam estar envolvidos na reconversão da equipa, como é o exemplo da demissão de colaboradores com as devidas indemnizações a serem pagas, e visível na Ilustração 11.

### 3.2.12. Plano de Ação Comité Restauração

O Plano de Ação da Comité de Restauração consiste no apoio e na geminação que o hotel em causa deve ter, no sentido de validar o seu plano de ação. A apresentação do Plano de Ação do Diretor de Hotel é consolidada com o do Comité, de forma a alinhar objetivos e resultados mensuráveis para a cadeia no seu global.

### 3.3. Alterações consequentes às auditorias

No seguimento do plano de auditorias, foram auditadas todas as unidades hoteleiras no sentido de validar a informação disponibilizada pelos Diretores de Hotel. Perante a situação apresentada na tabela 1, vemos algumas mudanças do quadro de serviços a desenvolver por cada unidade hoteleira, observadas agora na tabela 11.



## 4. Conclusões

O conceito de *downsizing* hoje, embora uma realidade permanente na gestão, é muito pouco citado. A prática do mesmo está compreendida nos atos de gestão de empresas, hoteleiras e outras. A necessidade de reação a conjunturas de menores receitas, a realocação de profissionais a outras tarefas ou departamentos e a descontinuação de determinados serviços prestados aos clientes dada a sua pouca rentabilidade, são práticas normais na gestão de hoje. Os gestores referem-se atualmente mais aos sistemas de gestão CBA – Custeio Baseado na Atividade, conceito inicialmente referenciado no início dos anos 90, e que ajuda os gestores a focarem a sua atenção e energia em melhorar atividades que maior impacto terão nos seus resultados (Cooper & Kaplan, 1991). Este mesmo conceito evoluiu também para a sua aplicação na análise da rentabilidade do cliente, correlacionando os comportamentos e padrões de compra dos clientes e do mercado (Cardos & Cardos, 2014).

No entanto o *downsizing*, sendo uma prática ainda com aplicação atual, no caso específico da Restauração deverá ter sempre como base a *multicompetência*, sendo que esta não passa unicamente pelo desempenho de várias funções no mesmo departamento, mas em outros departamentos, se necessário com outro fardamento caso se aplique, e uma atitude global de serviço ao cliente. Esta aplicação poderá não se adequar a unidades hoteleiras de grande capacidade, mas decerto faz sentido às de menor capacidade e mesmo na hotelaria de cariz familiar. De salientar mais uma vez que se trata de *multicompetência* e não somente polivalência.

No âmbito da aplicação do *downsizing* em estrutura de alimentação e bebidas da cadeia *Ibis* em Portugal, há quatro dimensões nas quais se dividem as conclusões: i) recursos humanos; ii) impacto económico; iii) cliente; iv) organização e estratégia da empresa.

i) A reestruturação em termos de **recursos humanos** provou-se eficaz:

- O resultado em termos de motivação pessoal é superior. Aquilo que ameaçava ser algo mais fastidioso e cansativo para o pessoal, reverte a ser estimulante, uma vez que a quebra de horários e de ambientes provoca no mesmo uma sensação de diversidade ao dia de trabalho, cortando o efeito repetitivo das tarefas, além de uma conquista de competências profissionais, que promovem não só a satisfação de cumprir com a missão de satisfazer o cliente, mas também a satisfação de desenvolvimento de mais do que uma atividade profissional;

- Na atividade bastante complexa que é o Food & Beverage, os pormenores são uma constante preocupação, que caracterizam o nível de qualidade do serviço prestado em seu redor. Dada a necessidade de cumprir com uma check-list de requisitos, decorre que os momentos livres são potenciadores a esquecimentos. Desta forma, ao alterar e sistematizar as funções previstas em cada perfil, potenciam-se menos esquecimentos e por tal maior nível de qualidade no serviço.

- A par de todo o processo de aquisição de competências, o trajeto de carreira fica potenciado positivamente. O reconhecimento da capacidade de desenvolvimento de trabalho em áreas

adjacentes ou diversificadas por parte da hierarquia direta, permite criar oportunidades de crescimento interno e externo a cada um dos colaboradores interessados no desenvolvimento pessoal;

- O processo de reconhecimento de competências transforma os colaboradores visados em elementos tutores de novos colaboradores a integrar na equipa, promovendo uma função informal de acompanhamento e responsabilidade de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho transmitidos aos recém-integrados. Todo este processo é igualmente potenciador de reflexões sobre os processos, que muito beneficiam a organização, sempre a pôr em questão o espírito prático e a função de rentabilidade de estruturas.

- Um processo participativo produz relações fortes entre os elementos, e os melhores resultados das empresas são normalmente consequência da empatia e identificação dos colaboradores com os projetos desenvolvidos. Verifica-se que num processo participativo de downsizing, as relações de fidelidade e espírito de equipa acabam por ser fortalecer, provocando resultados extraordinários.

ii) Observa-se igualmente um **impacto económico** na organização, por via da reestruturação dos recursos humanos:

- A alteração dos perfis profissionais, e do estudo de rentabilidade do tempo de cada profissional provoca que sejam integrados numa posição e no próprio horário de trabalho várias tarefas antes distribuídas por mais colaboradores. Esta alteração leva a uma menor necessidade de pessoas presentes a todo o momento, focando-se, por via da sistematização do fluxo de clientes e do registo histórico de momentos de stress, na concentração do pessoal necessário para o fluxo necessário, evitando o excesso de capacidade produtiva face à procura;

- O investimento em compensações salariais por aquisição de competências por parte dos colaboradores, é inferior ao valor dos salários de mais uma ou duas pessoas no quadro;

- A estratégia laboral altera, e em todas as secções do hotel aplicam-se os mesmos princípios, havendo não equipas de cada secção, mas equipa global do hotel, com o maior número de funções repartidas.

- Observa-se um menor *turn-over* de pessoal, uma maior fidelização à empresa e uma compreensão completa da missão da empresa. É desenvolvido um maior sentido de pertença. O fator formação desempenha um papel importante neste processo.

iii) O **cliente** foi, desde o início, uma preocupação neste processo. De nenhuma maneira poderia ver a qualidade do serviço e do atendimento prejudicado, sendo que se tiraram algumas conclusões:

- O cliente inicialmente estranha a "*multicompetência*", dado que está habituado a ver os serviços departamentalizados, mas rapidamente aceita o conceito. A aceitação do conceito está ligado à maior rapidez de serviço que o facto de qualquer pessoa poder satisfazer as suas necessidades lhe proporciona.

- Em casos em que há um excesso de fluxo de clientes, o cliente torna-se mais compreensivo face a possíveis atrasos;
- Face ao número mais limitado de pessoas com que interage, desenvolve relações mais estreitas com os colaboradores, o que lhe trás uma sensação de conforto e fidelização.

iv) Em termos **organizacionais e estratégicos da empresa**, as consequências são duradoiras e transversais:

- A organização de horários na equipa, embora mais complexa, permite uma versatilidade maior, e uma capacidade de resolução de problemas relacionados com a permanência de responsáveis face ao cliente;
- A empresa detém uma carteira de profissionais que investe na ascendência na carreira, o que torna o seu trabalho mais produtivo. Esta carteira facilita as alterações de quadro, pois existem mais profissionais preparados, dentro da empresa, para ascender a posto de responsabilidade;
- A standardização de programas no departamento de F&B, assim como a ampliação e standardização dos perfis profissionais alargada a toda a cadeia, permite aos colaboradores poderem ser promovidos para outra unidade hoteleira da cadeia, levando desde logo os conhecimentos necessários para essa ascensão. Estes conhecimentos que levam beneficiam o seu processo de integração na nova unidade hoteleira, e reduz custos de integração ao hote que recebe este colaborador;
- A formação interna é mais produtiva e objetiva, e à medida que a tutoria tem sucesso pessoal, estes colaboradores tornam-se formadores transversais e utilizados noutras unidades da cadeia;
- O mercado reconhece que a cadeia proporciona oportunidades de crescimento, e a oferta de profissionais ávidos de integrarem a mesma é superior.

Globalmente, o processo de *downsizing* poderá trazer, se correta e responsabilmente aplicado, bastantes vantagens à empresa que se propõe seriamente a avaliar o seu potencial de crescimento por esta via.

No caso da Cadeia *Ibis* em Portugal, os resultados foram claramente positivos e pedra-base para a construção de uma realidade atual bastante diferente, virada para a consolidação das capacidades individuais de cada colaborador, assim como para a consolidação de conceitos de restauração adequados aos segmentos de clientes de cada unidade hoteleira.

## Bibliografia

- Abbasi, A. S., Khalid, W., Azam, M., & Riaz, A. (2010). Determinants of customer satisfaction in hotel industry of Pakistan. *European Journal of Scientific Research*, pp. 48(1), 97-105.
- Alas, R., Vadi, M., Demirer, H., & Bilgin, N. (2012). Readiness to change at Turkish hotel industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, pp. 62, 615-619.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, pp. 42(6), 630-640.
- Anbazhagan, A., Rajan, L. S., & Ravichandran, A. (2013). Work stress of hotel industry employees in puducherry. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review.*, pp. 2319, 2836.
- Appelbaum, S. H., Steven H. Everard, A. & Hung, L (1999.). Strategic downsizing: Critical success factors. *Management Decision*, pp. 37(7), 535-552.
- Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education & Training*, pp. Volume 54, Number 3.
- Boone, J. M. (1997). Hotel—restaurant co-branding—a preliminary study. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 38(5), 34-43.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, pp. 33(2), 189-211.
- Cardos, I.R., Cardos, V.D. (2014). Measuring Customer profit with Activity-based Costing and Balanced Scorecard. *Annales Universitatis Apuselensis Series Oeconomica*, 16(1), pp. 52-60.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: what do we do? What have we learned? *Academy of Management Executive*, p. Vol. 7 No. 1.
- Cascio, W. F. (2005). Strategies for responsible restructuring. *The Academy of Management Executive*, pp. 19(4), 39-50.
- Cascio, W.F., & Young, C.E. (2003). Financial Consequences of employment-change decisions in major US corporations, 1982-2000. In K.P. De Meuse & M.L. Marks (Eds.). *Resizing the organization: managing layoffs, divestitures, and closings.*, pp. 131-156. SanFrancisco:Jossey-Bass.
- Cho, Y. Y., & Wong, K. K. (2001). Determinants of hotel employment in Hong Kong. *Cornell Hospitality Quarterly*, pp. 42(1), 50.
- Coch, L. , French Jr. , J.R.P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, pp. 512-532.
- Conselho, P. E. (17 de Maio de 2006). *EUR-Lex.europa.eu*. Obtido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0043&from=PT>

- Cooper, R., Kaplan, R.S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, pp. 130-135.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010.). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, pp. 36(1), 281-348.
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, pp. 4(1), 10-29.
- Gandolfi, F. (2008). Learning from the past-downsizing lessons for managers. *Journal of Management Research*, pp. 8(1), 3.
- Gandolfi, F. (2013). Workforce downsizing: Strategies, archetypes, approaches and tactics. *Journal of Management Research*, pp. 13(2), 67.
- Greenberg, E. (1991). Downsizing: AMA survey results. *Compensation & Benefits Review*, 23(4), pp. 33-38.
- Hemmington, N., & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*, pp. 12(4), 256-261.
- Hutchinson, Joe C., Murrmann, Suzanne K., Murrmann, Kent F. (1997). Planning and implementing an effective downsizing program. *International Journal Hospitality Management*, pp. 23-38, Vol. 16 N.1.
- Ibis Press Kit. (2015). <http://www.epresspack.net>. Obtido de Ibis Press Kit, 2015 - [http://www.epresspack.net/ibis-hotels-reference-economy-hotels/static/documents/20150410\\_DP%20ibis\\_EN.pdf](http://www.epresspack.net/ibis-hotels-reference-economy-hotels/static/documents/20150410_DP%20ibis_EN.pdf)
- Jayawardena, C., McMillan, D., Pantin, D., Taller, M., & Willie, P. (2013). Trends in the international hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes.*, pp. 5(2), 151-163.
- Novotel Press Kit. (2010). <http://www.accorhotels-group.com> . Obtido de Novotel Press Kit, 2010 - [http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user\\_upload/Contenus\\_Accor/Presse/Country/America\\_Latina/Brasil/press\\_kit\\_2010\\_Brasil/2010\\_Novotel\\_Press\\_kit\\_port.pdf](http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Presse/Country/America_Latina/Brasil/press_kit_2010_Brasil/2010_Novotel_Press_kit_port.pdf)
- Paterson, J. M., & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and emotion*, pp. 26(1), 83-103.
- Rutherford, D.G., O'Fallon, M.J. (2007). *Hotel Management and Operations*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schiro, J. B., & Baker, R. L. (2009). Downsizing and organizational change survivors and victims: Mental health issues. *International Journal of Applied Management and Technology.*, p. 7(1).



- Tribby, E. (2004). *Le travail entre le professionnel et le domestique*. Céreq, 27.
- Tsai, P. C. F., Yen, Y. F., Huang, L. C., & Huang, C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, pp. 42(2), 157-169.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*, 57(2), 313-334., pp. 57(2), 313-334.
- Viney, X. (Março de 2003). Le retournement de conjoncture en 2001-2002: que sont devenues les "difficultés de recrutement"? Premières informations et premières synthèses. *Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité*, p. 19.2.
- Williams, P.W., Hunter, M. . (1991). Recruitment and Retention Insights for the Hotel Industry. *Hospitality Review*, pp. Volume 9, Issue 1, Article 5.