

Tomás Tadeu Saraiva e Silva

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE
GESTÃO NUMA UNIDADE HOTELEIRA COM BASE NO
USALI**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Kevin Hemsworth

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2022

Declaração de Honra

Eu, Tomás Tadeu Saraiva e Silva abaixo assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 201260016, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 26/02/2022



AGRADECIMENTOS

No fim desta caminhada frutífera, constata-se que não foi feita sozinho, mas sim com vários auxílios extremamente importantes.

Começar por agradecer ao ISAG, instituição que me acolheu para este novo e estimulante desafio e me deu a oportunidade de aprender com os melhores, nas melhores condições.

Aos meus amigos, presentes nos bons e maus momentos, cirúrgicos para qualquer ajuda necessária.

Ao professor Kevin Hemsworth, pelos ensinamentos e disponibilidade, que permitiu que este trabalho ficasse mais rico, assim como eu, através da partilha de toda a sua especialidade na matéria.

Agradecer aos meus colegas do Hotel Casa da Calçada, por todo o apoio, ensinamentos e oportunidade de estágio, na pessoa do diretor geral Dr. Manuel Leite, diretor financeiro e orientador profissional Dr. Sérgio Oliveira, colegas de escritório Ana Marinho, Diogo Barbosa e Hugo Azevedo e restantes colaboradores da unidade hoteleira que me permitiram crescer como Homem e como profissional.

Por fim, mas mais importante de tudo, agradecer aos meus pais e ao meu irmão, por estarem sempre lá, incondicionalmente, tal como o amor que nutro por eles. Sem estas pessoas, não estava a alcançar esta etapa.

Muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito a implementação de um sistema semelhante ao USALI numa unidade hoteleira. Para este efeito, foi realizado um estágio no hotel Casa da Calçada, em Amarante, sendo a base da análise do relatório, especialmente o confronto entre a situação em que se encontra a gestão de controlo da organização e das possíveis alterações a efetuar, com base no USALI.

Neste sentido, foi revista a literatura relacionada com a gestão de controlo de modo geral e na indústria hoteleira em específico, partindo desse ponto para a análise da unidade hoteleira. No estágio foram proporcionados o contacto com o departamento financeiro e a forma como as receitas e os custos dos vários departamentos são interpretados, nomeadamente o tipo de informações disponibilizadas, a sua organização e utilização. No fundo, compreendeu-se que o sistema de gestão de controlo nesta entidade possui um potencial que se pode tornar fundamental na eficácia da tomada de decisão, sendo necessária uma alteração em certos procedimentos operacionais e de controlo para a concretização disso mesmo.

São propostas mudanças ao nível da utilização do sistema e de rigor na construção da informação, que se podem tornar importantes para a organização. As limitações encontradas foram a própria estrutura do hotel e a resistência à mudança.

Palavras-Chave: *Controlo de Gestão; USALI, Inventário; Fichas Técnicas; Sistemas de Controlo de Gestão.*

ABSTRACT

The purpose of this work is to implement a system similar to the USALI in a hotel unit. For this purpose, an internship was carried out at the Casa da Calçada hotel, in Amarante, being the basis for the analysis of the report, especially the confrontation between the situation in which the organization's control management finds itself and the possible changes to be made, based on at USALI.

In this sense, the literature related to control management in general and in the hotel industry in particular was reviewed, starting from this point for the analysis of the hotel unit. During the internship, contact with the finance department was provided and the way in which the revenues and costs of the various departments were interpreted, namely the type of information provided, its organization and use. Basically, it was understood that the control management system in this entity has a potential that can become fundamental in the effectiveness of decision-making process, requiring a change in certain operational and control procedures to achieve this.

Changes are proposed in terms of the use of the system and of rigor in the construction of information, which can become important for the organization. The limitations found were the hotel's own structure, the groups non-hospitality organizational structure and the observed resistance to change.

Key-Words: Management Control; USALI; Inventory; Technical File; Management Control System.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Declaração de Honra | i |
| AGRADECIMENTOS..... | ii |
| RESUMO..... | iii |
| ABSTRACT | iv |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO | 2 |
| 2.1. Controlo de Gestão | 2 |
| 2.1.1. Definição e evolução do Controlo de Gestão | 2 |
| 2.1.2. Importância do Controlo de Gestão nas Empresas | 3 |
| 2.1.3. Papel do <i>Controller</i> de Gestão | 4 |
| 2.2. Gestão de Controlo na Hotelaria | 5 |
| 2.2.1. A realidade da Gestão Hoteleira | 5 |
| 2.2.2. Sistema Uniforme de Contabilidade para o Setor Hoteleiro | 7 |
| 2.2.3. USALI | 8 |
| 3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA..... | 12 |
| 3.1. Largo do Paço, S.A. | 12 |
| 3.2. Casa da Calçada Relais & Châteaux..... | 15 |
| 3.3. Controlo de Gestão da Unidade Hoteleira | 16 |
| 3.3.1. Alojamento..... | 17 |
| 3.3.2. Lavandaria | 18 |
| 3.3.3. F&B..... | 18 |
| 3.3.3.1. Fichas Técnicas | 19 |
| 3.3.4. Gestão de Economato | 20 |
| 3.3.4.1. Inventário | 21 |
| 4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO | 26 |
| 4.1. Atividades Desenvolvidas..... | 26 |
| 4.1.1. Conciliação de Contas | 26 |
| 4.1.2. Receção e Validação de Encomendas..... | 27 |
| 4.1.3. Classificação de Faturas..... | 30 |
| 4.1.4. Lançamento de Faturas | 30 |
| 4.1.5. Inventário de Bebidas | 31 |
| 4.1.6. Registar Encomendas no Sistema | 32 |

| | |
|---|----|
| 4.1.7. Fundo de Caixa..... | 33 |
| 4.1.8. Tarefas Pontuais..... | 34 |
| 4.2. Implementação de um sistema semelhante ao USALI..... | 35 |
| 4.2.1. Realidade da empresa..... | 35 |
| 4.2.1.1. Alojamento..... | 36 |
| 4.2.1.2. F&B..... | 38 |
| 4.2.2. Situação Ideal – USALI..... | 39 |
| 4.2.2.1. Alojamento..... | 39 |
| 4.2.2.2. F&B..... | 41 |
| 4.2.3. Implementação do Sistema..... | 42 |
| 4.2.3.1 Alojamento..... | 43 |
| 4.2.3.2. F&B..... | 45 |
| 5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO..... | 47 |
| 6. CONCLUSÃO..... | 48 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 50 |
| Bibliografia..... | 50 |
| Webgrafia..... | 52 |
| APÊNDICES..... | 53 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| ADR | Average Daily Rate |
| ARI | Average Rate Index |
| ARR | Average Room Rate |
| CC | Centro de Custo |
| CMP | Custo Médio Ponderado |
| CMVMC | Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas |
| F&B | Food & Beverage |
| FIFO | First in First Out |
| IVA | Imposto sobre Valor Acrescentado |
| KPI | Key Performance Indicator |
| LIFO | Last in First Out |
| MESP | Mota-Engil – Serviços Partilhados |
| PME | Pequenas e Médias Empresas |
| POS | Point of Sale |
| RevPAR | Revenue per Available Room |
| SAP | Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung |
| SNC | Sistema de Normalização Contabilística |
| USALI | Uniform System of Accounts for the Lodging Industry |

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Vantagens e Desvantagens do USALI | 11 |
| Figura 2 - Organograma Largo do Paço S.A. | 13 |
| Figura 3 - Ficha Técnica Hotel Navarras | 14 |
| Figura 4 - Ficha Técnica Casa da Calçada | 14 |
| Figura 5 - Centros de Custo | 17 |
| Figura 6 - Inventário | 22 |
| Figura 7 - Nota de Encomenda | 29 |
| Figura 8 - Fatura Lançada em Sistema | 31 |
| Figura 9 - Inventário em Excel | 32 |
| <i>Figura 10</i> - Inventário em Sistema | 32 |
| Figura 11 - Encomenda no Sistema | 33 |
| Figura 12 - Situação Atual de Alojamento | 36 |
| Figura 13 - Situação Atual de F&B | 38 |
| Figura 14 - Situação Ideal - Alojamento | 39 |
| Figura 15 - Situação Ideal F&B | 41 |
| Figura 16 - Fontes de Informação | 42 |
| Figura 17 - Implementação Alojamento | 43 |
| Figura 18 - Estatísticas de Segmentos de Mercado | 44 |
| Figura 19 - Implementação F&B | 45 |

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

| | |
|--|----|
| Apêndice 1 - Desenho do Controlo de Gestão | 53 |
| Apêndice 2 - Lista de Produtos em Sistema | 54 |
| Apêndice 3 - Ficha Técnica em Sistema | 55 |
| Apêndice 4 - Rentabilidade por Prato | 56 |

1. INTRODUÇÃO

O seguinte relatório de estágio foi elaborado no intuito de articular os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em Gestão de Empresas com as necessidades da entidade que acolheu o autor. Este estágio foi realizado no hotel Casa da Calçada, que serviu de base para este estudo, que no fundo se pautou pela observação dos comportamentos de controlo de gestão, nomeadamente a estrutura do seu sistema e como é que este é utilizado para a tomada de decisão. Este estudo direciona-se a todos os interessados em gestão hoteleira e financeira, nomeadamente para o hotel Casa da Calçada, pois o estudo foi feito com eles e para eles.

É sabido que os hotéis não são empresas convencionais. Um hotel comum apresenta uma variedade de departamentos que se podem considerar quase como “miniempresas” dentro de uma só. Se considerarmos o alojamento, o *Food & Beverage* (F&B) ou o SPA, verifica-se que as suas particularidades são tão distintas no serviço que oferece e, consecutivamente, no controlo destas operações. Desta forma, como é que uma só equipa consegue lidar com estas diferenças e gerir todas as áreas do hotel englobando-as numa só?

De facto, o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) não está adaptado para os hotéis, havendo uma dificuldade enorme em haver um controlo eficaz dos departamentos operacionais. No entanto, surgiu no século XX nos Estados Unidos da América (EUA) um sistema ajustado ao setor da hotelaria. Esse sistema é o *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI) e tem como principais características a divisão dos departamentos em centros de custo, lucro e investimento, separando os custos e as receitas respetivas de cada um.

Todavia, será que este sistema é utilizado pelas empresas hoteleiras de menor dimensão? Num hotel como a Casa da Calçada será possível a adaptação do USALI ao seu sistema atual? Estas questões vão ser abordadas ao longo do trabalho, que começa por fazer um enquadramento técnico e científico do tema em questão, nomeadamente da gestão de controlo no geral, na hotelaria e uma abordagem ao USALI. De seguida, apresenta-se um diagnóstico da empresa onde foi realizado o estágio, apontando a possibilidade da implementação de um sistema semelhante ao USALI na organização e de que forma seria executado. Por fim, retiram-se as principais conclusões que este estudo proporcionou.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1. Controlo de Gestão

2.1.1. Definição e evolução do Controlo de Gestão

O conceito de controlo de gestão teve uma evolução ao longo da história, assim como a importância atribuída ao mesmo. No entanto, apesar de ao longo dos anos a ênfase não fosse constante, verifica-se algo em comum na sua definição, que descreve a forma como os gestores e colaboradores trabalham com um sistema, estando este conceito ligado ao estabelecimento de metas, planeamento e controlo, através dos recursos (Bredmar, 2012). Apesar de muito reconhecido nas organizações, o conceito de controlo de gestão não é muito claro.

Historicamente, este conceito começou a ser abordado e utilizado de forma mais sistemática e estruturada a partir dos anos 60. No entanto, é possível encontrar funções de controlo e exemplos de gestão de organizações de grande dimensão em livros tão enigmáticos como a Bíblia. O artigo icónico e mais famoso sobre este tema é da autoria de Luca Pacioli –1494 (Gonçalves da Silva, 1948) sobre a contabilidade “por partidas dobradas”. Este relata que as empresas podem ser avaliadas e analisadas através do que está documentado na contabilidade. Segundo Gonçalves (2019) esta prática tem associado às suas propriedades, características e vantagens o facto da sua abrangência abrir possibilidades de organização ordenada de dados no controlo administrativo de ativos. Esta informação agregada na contabilidade serve de base para a tomada de decisão nas empresas, algo que até hoje é essencial (Bredmar, 2012).

Um dos marcos históricos para a formação do que é hoje o controlo de gestão foi durante a 2ª Guerra Mundial, quando a *Harvard Business School* ficou encarregue de educar o exército, onde o foco inicial era aprimorar a sua capacidade analítica, de modo a auxiliar na gestão dos recursos escassos disponíveis para a guerra. Isto significava que quando os gestores assumem a responsabilidade pelo desempenho de vastos recursos, as primeiras tarefas são a definição de objetivos e o desenvolvimento de um fluxo de informação célere e preciso sobre as operações. Todavia, quando surge um problema ou oportunidade, estes elaboram uma análise cuidadosa de como as ações alternativas podem afetar o desempenho da organização. Logo, uma visão “macro” era provavelmente a melhor solução, algo que foi muito importante para o desenvolver do conceito (Bredmar, 2012). Este fator, embora reconhecido também por Harden, Ford, Pattie, & Lanier (2020), estes ainda concluem que ambas perspetivas micro e macro

são importantes para entender a capacidade de lidar e gerir mudanças. Acrescentam, no âmbito do seu estudo, que estas mudanças serão mais facilmente apreendidas pelos membros da organização se houver maior contacto e acesso às tarefas de microgestão.

Como constatado acima, durante os anos 60 o conceito de controlo de gestão assumiu uma forma mais sistemática e estruturada, principalmente através do contributo de Anthony (1965), através da publicação do livro “Planning and Control Systems: a framework for analysis”, que veio a ser reconhecido como a primeira grande publicação sobre este tema. Anthony descrevia o controlo de gestão como o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz no cumprimento dos objetivos da organização. Bredmar (2012) refere que a maior parte dos artigos faz referência a esta definição, vincando conceitos como “sistema”, “decisão” e “recursos”, sendo que no final dos anos 80 a noção de “informação” foi também adicionada e levada em conta.

Ainda no final dos anos 60, a academia começou a debruçar-se sobre o conceito de gestão de controlo. Inicialmente, o interesse teve origem num estudo sobre minas de carvão, onde a problemática era perceber como é que as organizações podiam garantir que os gestores e colaboradores trabalhassem em função dos interesses organizacionais. Este problema apresenta dois aspetos relevantes: o primeiro incide nos sistemas de informação e prestação de contas, mais propriamente em perceber como é que estes podem indicar sempre a ação mais adequada a tomar e se está a ser alcançada; o segundo era de natureza comportamental, ou seja, entender de que forma os gestores poderiam ser motivados a fazer o melhor para a organização (Bredmar, 2012). Esta perspetiva reforça a questão defendida por Harden et al. (2020) que acrescentam, no âmbito do seu estudo, que quaisquer mudanças serão mais facilmente apreendidas pelos membros da organização se houver maior contacto e acesso às tarefas de microgestão. Já na Europa, o conceito de controlo de gestão chegou mais tarde, sendo sempre muito associado à contabilidade (Bredmar, 2012).

De acordo com Brierley (2001), antes dos anos 90 havia pouca evidencia de práticas de contabilidade de gestão, mas outros autores como Otley (1985) e Scapens (1991) afirmam haver algum distanciamento entre a abordagem teórica e o que se aplica na prática.

2.1.2. Importância do Controlo de Gestão nas Empresas

A implementação do controlo nas organizações não se configura de forma padronizada, pois depende de algumas variáveis como o tamanho da empresa, a sua

atividade específica, a competência dos órgãos de gestão e a cultura organizacional (Cîndea & Ciurariu, 2014).

Analisando uma empresa com várias subsidiárias e filiais espalhadas geograficamente, constata-se que o controlo de gestão normalmente está presente na sede da organização. No entanto, e devido à dificuldade de esta controlar todas as instituições do grupo, a tomada de decisão é transferida para os gestores das subsidiárias e filiais, ficando com a responsabilidade de reportar as informações financeiras a quem está na sede. Com isto, é necessário haver uma padronização do sistema de controlo de gestão para facilitar a análise das informações (Cîndea & Ciurariu, 2014).

Nesta mesma perspetiva, dentro das empresas, a descentralização da autoridade é essencial para que os responsáveis operacionais possam agir e tomar decisões nas suas áreas específicas. É uma delegação interna, e o *Controller* de Gestão é um parceiro do negócio que faz a adequação eficiente de recursos para um melhor funcionamento do departamento e ou empresa (Fernando, 2015).

Nas Pequenas e Médias Empresas (PME), normalmente o controlo de gestão é feito a partir do departamento financeiro ou de contabilidade, em que os sistemas não são tão desenvolvidos no sentido de permitirem uma contabilidade de gestão, apenas a recolha de informações pontuais à medida que fossem necessárias para alguma análise ou tomada de decisão. Por isso, é necessário efetuar uma auditoria interna de modo a garantir a qualidade da informação. A auditoria e o controlo de gestão não devem ser considerados separadamente, mas sim complementares. Ambos assumem um carácter universal no sentido em que abrangem todas as áreas organizacionais, mas sem terem um poder de decisão. A auditoria, como referido, credibiliza a informação financeira que irá ser utilizada no controlo de gestão. Com isto, existe um controlo muito mais eficaz, que tem como foco os resultados da empresa, sejam eles reais ou orçamentais, de modo a fazer um projeto de como as informações irão ser agregadas, muito importantes para a avaliação dos processos operacionais da organização (Cîndea & Ciurariu, 2014).

2.1.3. Papel do *Controller* de Gestão

Nas grandes empresas, a função responsável pela execução do controlo de gestão é a de *controller*. O profissional que exerce esta função tem como prioridade fazer o desenho da informação que vai servir de base à tomada de decisão, assim como ser um motivador dos colaboradores, principalmente da parte operacional, de modo a incitá-los a alcançar o desempenho objetivado. O *controller* de gestão tem uma participação

ativa naquilo que é a estrutura da organização, isto é, a missão, objetivos e funções, através do desenho do sistema de informação da gestão. Isto acontece, por exemplo, quando o *controller* projeta a gestão do orçamento desenvolvendo procedimentos, elaborando *dashboards*¹ para o pessoal operacional, estabelecendo padrões e garantindo a sua revisão periódica, estabelece o cronograma de responsabilidades² ou supervisiona a execução do orçamento. Com isto, o *controller* assume um papel de responsabilidade no que se refere ao bom funcionamento do sistema de gestão que é utilizado para a tomada de decisão. Esta função normalmente é realizada por um só profissional, sendo que em grandes empresas é comum existir um departamento que o suporta (Cîndea & Ciurariu, 2014).

Como motivador, o *controller* pode ter uma grande influência na cultura organizacional, composta pelo conjunto dos valores e atitudes específicos de cada organização, uma vez que esta é construída progressivamente e pode ser moldada à realidade empresarial. Portanto, um aspeto essencial do *controller* é a comunicação. Os gestores e a equipa operacional valorizam qualidades como a curiosidade intelectual, disponibilidade, flexibilidade de pensamento e capacidade de trabalhar em equipa (Cîndea & Ciurariu, 2014).

Em suma, o *controller* de gestão pode ser definido como a pessoa capaz de fornecer informações de contabilidade de gestão de forma célere e com fiabilidade, coordenando um conjunto de atividades tais como contabilidade geral, orçamentos e planos, estatísticas, controlo interno, ferramentas de informática e negócios. Se quisermos traçar o perfil deste profissional, resume-se em provar merecer a confiança e rigor, aliado a competências de contabilidade e de informática, possuindo conhecimentos económicos e matemáticos. No fundo, o *controller* situa-se numa posição crítica nas empresas, ao explicar as suas informações para o processo de tomada de decisão (Cîndea & Ciurariu, 2014).

2.2. Gestão de Controlo na Hotelaria

2.2.1. A realidade da Gestão Hoteleira

A estrutura e composição do produto hoteleiro, ou seja, do que é oferecido num hotel, assume uma complexidade considerável quando comparados com outros

¹ *Dashboards* – painéis que mostram métricas e indicadores importantes para alcançar objetivos e metas traçadas de forma visual.

² Cronograma de Responsabilidades – ferramenta visual para a distribuição de tarefas ou funções de cada membro de uma equipa.

negócios, o que influencia e muito a forma como este tipo de empresas são geridas. Esta complexidade é notória quando se percebe que normalmente um bar comercializa apenas bebidas, um restaurante comidas e bebidas e um alojamento local quartos, enquanto, por norma, um hotel compila essas três diferentes áreas de negócio. Ao analisar a venda de quartos, por exemplo, estamos na presença de um serviço “puro”, possuindo todas as características de serviço, podendo ser comparado às empresas de aluguer de carros ou de transportes ferroviários, representando a venda ou aluguer de um espaço por um certo período de tempo, oferecendo um bem intangível em troca de uma experiência. Um conceito de serviço inclui três participantes obrigatórios: cliente, colaborador e produto hoteleiro (produto/infraestrutura ou serviço). Já na venda de bebidas, estamos perante um serviço também, mas com uma forte componente de retalho, pois engloba a compra, exposição e comercialização de um produto, como acontece em supermercados. Neste caso, é necessário um ótimo controlo de stock, tentando satisfazer a procura com o mínimo de investimento possível. No que se refere às comidas, para além de se classificar como serviço e necessitar de um controlo eficaz do stock, também engloba a função produção, transformando matérias-primas em produtos acabados (refeições), tal como acontece em fábricas de automóveis. Acrescentando a esta complexidade, este setor tem algumas características-chave tais como a perecibilidade, padrões de procura, atividades em tempo real, produção e consumo, localização e tamanho, intensidade de trabalho, custo e estrutura (Harris & Brander Brown, 1998).

Esta forma heterogénea como se figura este setor também se transporta quando falamos de controlo financeiro. Em termos de contabilidade, as empresas de produção focam-se no custo dos produtos e controlo de custos através de sistemas de contabilidade, enquanto as empresas de retalho dão ênfase ao custo das vendas, às margens brutas e ao controlo dos preços de venda. Já as empresas de serviços, enfatizam tendencialmente o desenvolvimento de estratégias e táticas de preços sofisticadas, tal como acontece nas companhias aéreas e agências de viagens. A hotelaria pode e deve tirar lições do que foi referido anteriormente. E, tendo em conta que não existe um sistema contabilístico perfeito para cada organização, a hotelaria com a sua complexidade deve aproveitar o melhor de cada exemplo (Harris & Brander Brown, 1998).

A perspetiva de aplicação do Controlo de Gestão difere conforme a empresa e o destino em que a unidade hoteleira se encontra. No Reino Unido, e ainda numa perspetiva inicial, Collier e Gregory (1995) verificam que a Contabilidade Estratégica de

Gestão é muito usada em empresas hoteleiras. Já posteriormente, Atkinson e Brander Brown (2001) verificam que o uso de ferramentas de gestão tradicionais é afinal mais frequente, o que sugere que é dado aos custos uma menor importância. Pellinen (2003) sugere que na Finlândia os preços de absorção são mais utilizados, num formato mais competitivo, quando estuda a relação entre contabilidade de custos e políticas de preços, sendo que na Grécia, segundo Pavlatos e Paggios (2009) ainda são as ferramentas tradicionais que são utilizadas na avaliação de desempenho. Já na Noruega, constata-se que os sistemas de Contabilidade de Gestão têm um impacto positivo para a rentabilidade da hotelaria (Sandvik & Sandvik, 2003) enquanto Sin et al. (2006) verificam haver uma relação significativamente positiva entre hotéis direcionados e orientados para o cliente e o desempenho financeiro dos hotéis. Esta relação positiva é confirmada ainda por McManus (2013) quando constata que os grandes hotéis australianos com forte orientação para o mercado usam sobretudo sistemas de Contabilidade de Gestão centrados no cliente, o que supostamente alteram positivamente os resultados dos mesmos.

2.2.2. Sistema Uniforme de Contabilidade para o Setor Hoteleiro

Como visto anteriormente, o produto hoteleiro é complexo e difícil de o colocar numa “caixa” no que à gestão financeira diz respeito. Uma importante evolução para a contabilidade hoteleira ao longo dos anos foi a publicação de sistemas de contabilidade uniformes para setores-chave para a indústria hoteleira como hotéis, restaurantes e bares nos Estados Unidos, sendo o primeiro direcionado para os hotéis, em 1926. A influência e disseminação dos grupos hoteleiros americanos deu aso a que o Reino Unido e outros países europeus adotassem esse modelo, sendo o primeiro grande passo para a uniformização de um sistema para o setor hoteleiro. Além disso, o sistema norte-americano tornou-se a fonte de terminologia hoteleira para o resto do mundo (Harris & Brander Brown, 1998).

Desta forma, nos Estados Unidos, para as grandes empresas e cadeias hoteleiras, o *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)* tornou-se o sistema padrão de contabilidade para as unidades hoteleiras e de hospitalidade, assente em métodos convencionais de contabilidade e orientado para os custos. Este sistema está relacionado com as características operacionais de hotéis e outros empreendimentos hoteleiros num só nível, baseado em conceitos de contabilidade departamental, pois divide a venda de quartos, bebidas e alimentação em departamentos, o que confere uma base consistente para a qualidade de relatórios e de

controlo. Devido à utilização deste sistema padronizado, foi possível começar a recolher certos resultados das empresas como a Margem Operacional Bruta (diferença entre vendas e custos variáveis) e outros dados relevantes para o estabelecimento de normas do setor regionais, nacionais e internacionais. As principais empresas de consultoria hoteleira começaram, assim, a disponibilizar indicadores de desempenho muito valiosos para o setor e análises das tendências do setor. O surgimento de estatísticas do setor permitiu aos gestores terem uma maior facilidade na tomada de decisão com base nestes indicadores, ao invés de apenas se basearem na análise do histórico interno. Permitiu, por exemplo, isolar certas áreas problemáticas utilizando as estatísticas da indústria, de modo a agir sobre esses problemas a nível da gestão. (Harris & Brander Brown, 1998).

Para além disto, a análise e avaliação da demonstração de resultados também foi aperfeiçoada através de novas técnicas de comparação de resultados. Esta análise comparativa é importante para a avaliação do desempenho da empresa em relação ao orçamento e ao histórico, enquanto a análise de tamanho facilita as comparações de desempenho operacional entre empresas e indústria. Tanto um método como outro baseiam-se numa abordagem mais informada para a análise de resultados pelo uso de medidas absolutas e relativas de variação no desempenho.

2.2.3. USALI

Tal como visto anteriormente, existiu uma mudança de paradigma na análise da performance das empresas hoteleiras devido à necessidade de adaptar um sistema à complexidade do setor, adotando uma abordagem departamental. Deste modo, o USALI é hoje o sistema que melhor se enquadra na realidade hoteleira e mais indicado para este tipo de empresas no que à análise financeira diz respeito.

O USALI divide-se em cinco partes. A primeira destina-se principalmente aos colaboradores da organização e apresenta as demonstrações operacionais dos vários departamentos. Isto vai servir de base de apoio à Demonstração Operacional Global, de onde emerge o resultado global da unidade. Já a segunda fração apresenta os principais modelos da demonstração financeira, sendo estes o Balanço, Demonstração de Resultados, Demonstração de Rendimento Integral, Demonstração das Alterações no Capital Próprio, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Anexo. Estas demonstrações são destinadas sobretudo a utilizadores externos à organização, cumprindo as normas contabilísticas geralmente aceites nos Estados Unidos. A terceira parte engloba uma panóplia de indicadores que são geralmente usados na indústria hoteleira. A quarta

parte partilha uma série rendimentos e gastos, indicando em que rubricas e respetivo departamento devem ser registados. Já na última parte, está presente uma explicação de como as organizações devem apresentar os rendimentos (Faria et al., 2015).

Este sistema tem como principal e distinta característica o facto de os resultados serem relatados por departamento, passando estes a ser centros de informação para a gestão, uma agregação de gastos e receitas ou só de gastos, em que cada uma é representada por um responsável nomeado pela gestão de topo (Faria et al., 2015).

O USALI parte da estruturação do estabelecimento hoteleiro em duas categorias de departamentos: operacionais e auxiliares. Os departamentos operacionais são os que geram receitas provenientes da venda de produtos e/ou da prestação de serviços e que, por esse motivo, também se designam por centros de receitas/resultados. São quatro: Alojamento (Rooms); Alimentação e Bebidas (Food and Beverage); Outros Departamentos Operacionais (Other Operated Departments) e Rendimentos Diversos (Miscellaneous Income). Nos “Outros Departamentos Operacionais”, incluem-se os restantes departamentos operacionais, como sejam o Golfe, o Health Club/SPA e o Parqueamento e os denominados “departamentos menores” (minor operated departments), que são aqueles cujo contributo relativo para as vendas totais do hotel é reduzido. Têm usualmente poucos gastos diretos e geralmente não têm gastos com o pessoal (e.g. máquinas de vending, máquinas de video-jogos, aluguer de filmes no quarto, serviços de lavandaria e limpeza a seco efetuados por terceiros, mas parcialmente prestados pelo hotel, comunicações de clientes). O centro “Rendimentos Diversos” engloba apenas rendimentos líquidos (e.g. comissões recebidas de terceiros, juros obtidos, diferenças de câmbio relacionadas com clientes, rendas de espaços e concessões) (Quigley, FCA, & Angwin, 2011).

No entanto, os custos indiretos (gastos gerais) relativos a funções de apoio e que não geram receita são normalmente classificados como “despesas operacionais não distribuídas”. Isto deve-se ao facto de que a distribuição dos custos indiretos pode ser feita através de várias abordagens, mas que podem induzir a análise em erro e deturpar os resultados, levando a interpretações equivocadas do desempenho dos departamentos operacionais (Carvalho & Fernandes, 2011).

Atualmente, o USALI é a ferramenta mais indicada para a análise operacional. Este sistema inclui os relatórios que permitem aos gestores trabalhar com os dados das unidades de negócio e departamentais. Este sistema determina os princípios de aplicação e classificação de receitas e despesas hoteleiras. Para o relatório estar devidamente preparado, as receitas e os gastos devem ser devidamente separados. No

fundo, a chave dos princípios do USALI é esta possibilidade de agrupar e dividir as operações do hotel nos chamados centros de responsabilidade, representados na forma de centros de custo, lucro e investimento. Uma unidade hoteleira está dividida em certos departamentos que produzem determinadas receitas e despesas. Segundo Georgiev (2016), para a realização de uma análise comparativa de valor por centros de responsabilidade e para controlo, o sistema requer a obtenção e apresentação de dados estimados, atuais e passados sobre as receitas e gastos operacionais, assim como a sua participação relativa na entidade. Os gestores, através deste sistema, conseguem transformar a informação em determinados indicadores, ou *Key Performance Indicators* (KPI's), relevantes para a interpretação dos resultados (Smoley & Metelskaya, 2019).

Segundo Landman (s.d.), alguns dos principais indicadores hoteleiros são os seguintes:

- a) Taxa de Ocupação = $\frac{\text{Número de Quartos Vendidos}}{\text{Número de Quartos Disponíveis}}$, expresso em %. A taxa de ocupação refere-se à ocupação que o hotel tem num certo período de tempo, em relação ao total disponível;
- b) *Average Daily Rate* (ADR) = $\frac{\text{Receita de Alojamento}}{\text{Número de Quartos Vendidos}}$. O ADR serve para calcular o preço médio por cada quarto vendido diariamente. Para analisar um período de tempo mais longo, utiliza-se o indicador *Average Room Rate* (ARR), em que a fórmula é semelhante.
- c) *Revenue per Available Room* (RevPAR) = $\frac{\text{Receita de Alojamento}}{\text{Número de Quartos Disponíveis}}$. O RevPAR é um indicador essencial que mede a receita média por quarto disponível. Repare-se que, para um RevPAR com o mesmo valor, o hotel pode ter uma margem de lucro diferente, pois uma tarifa maior para uma ocupação menor pode produzir o mesmo RevPAR que uma tarifa menor para uma ocupação maior.
- d) *Gross Profit* (Margem Bruta) = $\text{Receitas} - \text{Custo das Mercadorias Vendidas}$. O *Gross Profit* é o lucro que uma empresa obtém após serem deduzidos os custos variáveis das suas vendas. Como por exemplo, determinar o rendimento das refeições vendidas no restaurante, num certo período, através dos seus custos de produção.

Os indicadores acima referidos, entre outros, revelam-se como uma das vantagens deste sistema. No entanto, o USALI apresenta uma série de vantagens e desvantagens como se verifica na seguinte tabela:

Figura 1 - Vantagens e Desvantagens do USALI

| Vantagens | Desvantagens |
|--|--|
| Receber dados de acordo com os padrões geralmente aceites (torna a informação compreensível para proprietários, investidores e outras partes interessadas) | Em alguns hotéis contradiz atividades operacionais devido a algumas particularidades das operações |
| Configuração do sistema de relatórios com a ajuda do potencial desempenho do hotel, comparado com o objetivo a atingir, com períodos de tempo e com o espaço competitivo | Tendência para a complicação sistema de relatórios financeiros |
| Simplificação da avaliação e dos processos de planeamento, através de informações estruturadas | Dificuldades na implementação na fase de operação, quando o sistema de contabilidade já foi estabelecido |

Fonte: Adaptado de Smoley & Metelskaya

Assim, implementar um sistema como o USALI numa organização apresenta uma série de benefícios e dificuldades. As principais barreiras à sua implementação são o elevado custo do software e da metodologia USALI; a dificuldade da recolha de dados de alta qualidade; a incapacidade de recolher informações de forma automatizada; e a subqualificação do pessoal. Deste modo, a implementação deste sistema numa unidade hoteleira pode ser realizada nos seguintes quatro passos, (Smoley & Metelskaya, 2019):

- a) Analisar o sistema de contabilidade atual do hotel, examinando possíveis formas de implementar lá o USALI;
- b) Implementar o USALI, transformando o sistema de relatórios financeiros;
- c) Adequar os sistemas automáticos de contabilidade e de gestão;
- d) Formar o pessoal.

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

3.1. Largo do Paço, S.A.

A empresa onde o estágio foi realizado entre os meses de setembro e dezembro de 2022 foi a Largo do Paço – Investimentos Imobiliários, S.A., que se enquadra como uma subsidiária do Grupo Mota-Engil, mais propriamente na área de Turismo do mesmo. A Largo do Paço, S.A. é constituída por três unidades hoteleiras, sendo a sua bandeira e mais antiga o hotel Casa da Calçada Relais & Châteaux (local onde foi efetuado presencialmente o estágio) classificado com cinco estrelas, incluindo um restaurante distinguido já há vários anos consecutivos com a estrela *Michelin*. Existe ainda o Hotel Navarras classificado com três estrelas, estando estes dois empreendimentos localizados no centro de Amarante. Por fim, são ainda proprietários do Restaurante Real, no Porto, que se caracteriza pelo *fine dining*³.

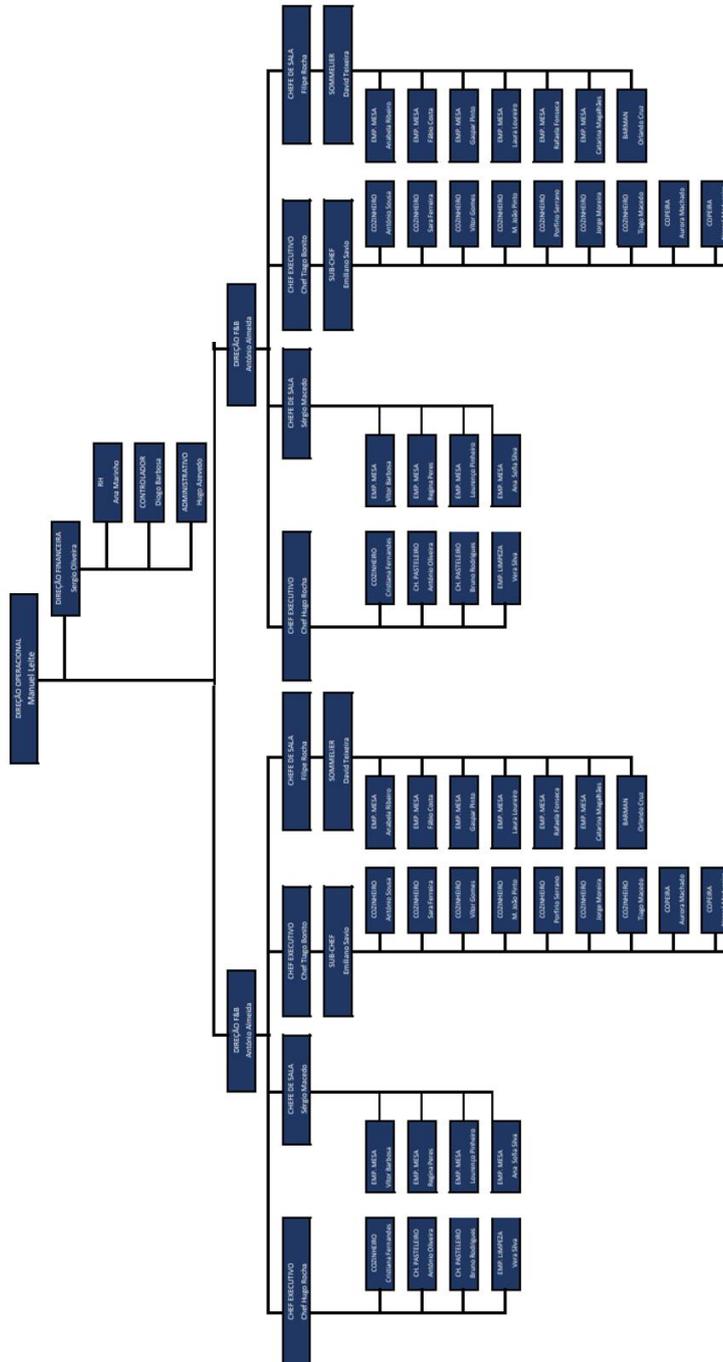
Visto isto, e tendo em conta que a Largo do Paço, S.A. se insere no grupo Mota-Engil, apresenta-se de seguida a Missão, Visão e Valores do Grupo:

- a) Missão: Criar valor acionista com respeito pela comunidade e pelo futuro, de uma forma socialmente responsável.
- b) Visão: Ser uma referência internacional dos setores nos quais exerce a sua atividade, alinhada com as melhores práticas do mercado ao nível da produtividade, com uma permanente inovação, assumindo assim uma identidade forte, reconhecida na competência técnica através da prestação de um serviço de excelência aos seus clientes e à comunidade.
- c) Valores: Ambição, Coesão, Integridade e Espírito de Grupo (mota-engil:institucional:visao-missao-e-valores, s.d.)

De seguida, é apresentado o organograma da empresa Largo do Paço, S.A.:

³ Fine Dining – Tipologia de restaurante que normalmente acontece em restaurantes caros, com um registo formal.

Figura 2 - Organograma Largo do Paço S.A.



Fonte: Largo do Paço, S.A.

Como se verifica no organograma acima apresentado, à esquerda observa-se a brigada de sala e cozinha do Restaurante Real, à direita a equipa de alojamento do Hotel Navarras, sendo os restantes departamentos e funções relativos à Casa da Calçada, mas também comuns às três unidades hoteleiras. Sendo todos geridos pela Largo do Paço, S.A., os departamentos e funções em comum são a direção geral, a direção financeira (que inclui o economato, não clarificado na estrutura nem no organograma), o departamento de recursos humanos, a direção de F&B, e os departamentos comercial e de manutenção.

O Restaurante Real abriu apenas no final de 2021, portanto os maiores pontos de contacto no estágio foram o hotel Casa da Calçada e o Hotel Navarras. Assim, são abordados numa fase inicial de análise os dois hotéis do centro da cidade de São Gonçalo. Nos seguintes quadros, verificam-se fichas técnicas com as características essenciais de cada empreendimento:

Figura 4 - Ficha Técnica Casa da Calçada

| HOTEL CASA DA CALÇADA RELAIS & CHATEAUX | |
|---|--|
| LOCALIZAÇÃO | Amarante, Portugal |
| CATEGORIA | 5 Estrelas |
| TIPOLOGIA | Relais & Chateaux Boutique Hotel Antigo, estilo "palácio" |
| QUARTOS | 30# |
| INSTALAÇÕES | 2 Restaurantes 1 Bar Esplanada com Vista Cidade 1 Piscina Exterior Salão de Eventos Sala de Conferências Sala de Jogos Jardim com área para pic-nic |
| SERVIÇOS | Receção 24 horas Serviço de Quartos Estacionamento Gratuito Serviço de Concierge |
| DISTINÇÕES/PRÉMIOS | Restaurante com 1 Estrela Michelin Trip Advisor "Travellers' Choice" 2018 Boa Cama Boa Mesa - Garfo de Prata "La Liste" 2017 Guia Repsol - 2 Sóis |

Fonte: Elaboração Própria

Figura 3 - Ficha Técnica Hotel

| HOTEL NAVARRAS | |
|--------------------|--|
| LOCALIZAÇÃO | Amarante, Portugal |
| CATEGORIA | 3 Estrelas |
| TIPOLOGIA | Hotel de Cidade Low Cost |
| QUARTOS | 58# |
| INSTALAÇÕES | 4 Salas de Reuniões até 80 pessoas Sala para Eventos Terraço |
| SERVIÇOS | Receção 24 horas Serviço de Quartos |

Fonte: Elaboração Própria

O Hotel Navarras é um hotel classificado com três estrelas, situado no centro de Amarante, pautando-se por ser uma unidade hoteleira de preço acessível para os clientes, orientado sobretudo para grupos turísticos que visitam a cidade, possuindo uma sala para eventos onde se realizam as refeições deste segmento de mercado, com uma receção 24 horas com bastante ligação ao município e às atividades que nela se podem realizar, como por exemplo a parceria com o Parque Aquático de Amarante e a Rota do Românico, recebendo comissões por cada venda efetuada.

No entanto, e como se constata nos quadros acima apresentados, o Hotel Navarras, como atividades operacionais, tem apenas a parte de alojamento, algo relativamente simples de controlar, tanto a nível de recursos humanos como de controlo financeiro, até porque acaba por ter uma gestão interligada com a unidade principal, a Casa da Calçada, e em termos de rendimentos e gastos, não tem grande peso no orçamento da Largo do Paço, S.A..

Deste modo, a unidade a ser minuciosamente analisada neste relatório a nível de gestão de controlo e financeira vai ser a Casa da Calçada Relais & Chateaux, por várias razões: a sua panóplia de serviços à disposição de clientes (que são passíveis de separação por departamentos e, conseqüentemente a implementação do sistema abordado), o seu peso relativo na empresa mãe e porque o estágio foi lá realizado presencialmente, havendo uma maior noção das práticas da unidade.

3.2. Casa da Calçada Relais & Châteaux

A Casa da Calçada é um edifício imponente, erigido num dos mais sublimes palácios do século XVI. Assente num dos ex-libris da cidade de Amarante, a Casa da Calçada nasce em 2001, numa acentuada recuperação desta propriedade histórica. A partir de 2004, este hotel torna-se membro da Relais & Châteaux⁴, sendo uma referência da hotelaria da região e nacional. (História: Casa da Calçada, s.d.).

Esta unidade hoteleira caracteriza-se por ser um hotel de charme classificado com 5 estrelas, tendo como uma das atrações principais o restaurante gourmet, galardoado com uma estrela *Michelin* (Turismo: Mota-Engil, s.d.). Está localizado no centro de Amarante, com vistas para as maiores atrações da cidade: o rio Tâmega e o mosteiro e a ponte de São Gonçalo. As suas instalações são compostas por 30 quartos de estilo clássico e majestoso, dois restaurantes (Largo do Paço e Canto Redondo), um bar com esplanada vista cidade, uma piscina exterior e uma sala de eventos de grande

⁴ Relais & Chateaux – Associação de hotéis e restaurantes de luxo a nível mundial

dimensão, onde são normalmente realizados casamentos e congressos. O hóspede tem ainda à disposição os jardins para fazer picnics e uma sala de jogos.

3.3. Controlo de Gestão da Unidade Hoteleira

Como anteriormente referido e possível de ser observado no organograma (Figura 1), a Casa da Calçada divide-se em vários departamentos, algo que também serve para a gestão financeira ter em conta no que à gestão de controlo diz respeito. No entanto, devido ao facto de pertencer ao Grupo Mota-Engil, que é muito mais focado e rentável noutras áreas de negócio, as limitações da equipa de gestão são várias. O sistema de contabilidade não está adaptado às necessidades das suas subsidiárias hoteleiras, neste caso a Casa da Calçada. As rubricas existentes no sistema não satisfazem as carências da unidade hoteleira, muito ligadas à construção civil, sendo poucas as que se destinam ao que realmente são precisas. Por exemplo, o tabaco e as bebidas, quando são compradas, assumem-se na mesma rubrica denominada de “Outros”. Os departamentos, que numa situação ideal deviam estar devidamente separados para registar os respetivos gastos e rendimentos encontram-se discriminados em apenas dois grupos, denominados por “centros de custo”: O centro de custo 11001, onde estão afetos todos os movimentos relativos aos departamentos de Alojamento e *Housekeeping* (gastos com lavandaria, receitas de quartos, etc...) e o centro de custo 11006 que engloba os movimentos relacionados com a operação de todo o departamento de F&B (dois restaurantes, bares e banquetes). Deste modo, o controlo de gestão é feito por uma previsão geral de gastos e rendimentos de cada centro de custo na elaboração do orçamento, assim como na análise aos respetivos resultados reais. Todavia, estes procedimentos serão detalhados ao longo do trabalho. É de realçar, no entanto, que a partir do ano de 2022 os dois centros de custos fundem-se apenas num, no 11001. Na figura 4, segue representado um esquema do que acabou de ser referenciado para simplificação do raciocínio.

Figura 5 - Centros de Custo

| HOTEL CASA DA CALÇADA RELAIS & CHATEAUX | | |
|--|----------------------------|-------------------------------|
| Centros de Custo | Departamentos/Áreas | Exemplos de Movimentos |
| CC 11001 | Alojamento | Venda de Quartos |
| | Housekeeping | Amenities |
| CC 11006 | Cozinha | Compra de Alimentos |
| | Sala | Compra de Copos |
| | Bar | Compra de Bebidas |
| | Bar da Piscina | Venda de Bebidas |
| | Eventos | Aluguer de Cadeiras |

Fonte: Elaboração Própria

O controlo de gestão é realizado quase exclusivamente pelo Diretor Financeiro, que recebe os relatórios de receitas e gastos através de vários pontos. Este, por sua vez, utiliza o sistema SAP, sistema centralizado para a gestão da contabilidade financeira. No entanto, para efeitos de controlo interno, é utilizado o sistema *SysPos*, um sistema integrado que centralizada todos os pontos de venda (POS), tendo como sistema de *backoffice* o *Syscontroller*, sendo este mais indicado para a gestão do stock. No entanto, apesar de estar a ser cada vez mais utilizado na organização e ter muitas potencialidades, foi implementado há relativamente pouco tempo e ainda não está a ser aproveitado da melhor forma.

3.3.1. Alojamento

No que se refere ao departamento de Alojamento, a equipa de rececionistas e de responsáveis tem à sua disposição o sistema de reservas PROTEL, sistema este que permite retirar relatórios sobre as vendas de quartos efetuadas, tanto diária, como mensal, como anualmente. Devido ao ponto de venda instalado na Receção, é possível ter acesso às vendas também por outra via, que se reflete no balancete. Os custos de alojamento são difíceis de aflorar. Os gastos de energia são divididos mensalmente pelo número de hóspedes, assim como os *amenities*. O hotel neste momento não elabora uma ficha técnica de alojamento, com os custos médios associados, logo não tem uma noção à partida de quanto custa vender um quarto ou, por exemplo, do custo médio de cada hóspede. No entanto, através dos vários relatórios disponíveis para serem retirados do PROTEL, é possível recolher alguns indicadores importantes, tais como a taxa de ocupação por período, o índice de frequência e o preço médio. O programa disponibiliza estas informações a qualquer momento, logo que solicitadas, apresentando os valores do próprio dia, assim como os acumulados mensais e anuais.

3.3.2. Lavandaria

A Casa da Calçada, em relação à lavandaria, trabalha com uma empresa subcontratada, neste caso a ELIS, onde foi estabelecido um contrato em que esta empresa fazia aluguer de roupa lavada de todo o hotel, com possibilidades de substituir a partir de um certo nível de desgaste, sendo que mensalmente enviam a fatura relativa à roupa que foi para lavar, tanto dos quartos como de sala, e o valor do “empréstimo” da roupa encontra-se diluído nessas faturas. As funcionárias de *Housekeeping*, bissemanalmente, entregavam a roupa suja aos agentes da Elis que a recolhiam presencialmente, recebendo em troca os artigos devidamente lavados e asseados. A fatura que a ELIS passa está dividida por tipo de artigos, neste caso entre os de alojamento e os de restaurante. No entanto, esta particularidade não é aproveitada pela direção financeira, uma vez que não faz essa divisão, ventilando todos os custos associados a lavandaria na mesma rubrica sendo, por isso, difícil de avaliar os gastos de cada departamento com lavandaria. Na secção 4.2., será visto como esta particularidade poderá e deverá ser usada em benefício da unidade.

3.3.3. F&B

O departamento de F&B na Casa da Calçada é talvez o mais crítico, complexo e difícil de organizar nesta unidade hoteleira. No entanto, também é onde existem maiores potenciais de melhoria, não só na própria organização interna, assim como na gestão financeira do mesmo. Como se corrobora no organograma e no quadro acima (Figura 1 e 2), o departamento de F&B é composto por dois restaurantes: o Largo do Paço, caracterizado como gourmet, classificado há vários anos consecutivos com a estrela *Michelin*, sendo provavelmente a atração principal do empreendimento; o restaurante Canto Redondo, embora também de *fine dining*, apresenta-se como restaurante executivo, funcionando com diárias ao almoço, focando-se principalmente nos residentes. Este departamento é constituído ainda por um bar com esplanada com vista para a cidade e, no verão, um bar de piscina. Existe ainda uma sala para eventos, a denominada sala de jardim, onde são realizados casamentos e congressos já com dimensão considerável.

Em termos de gestão de controlo de F&B, tal como referido, existe na Casa da Calçada uma grande complexidade. Tanto os dois restaurantes, como os dois bares, possuem pontos de venda digitais diretamente ligados ao sistema central, pelo que é relativamente simples aflorar os resultados das vendas de cada ponto, ou até por refeição em cada um. Contudo, a gestão financeira não separa as vendas nem os gastos

de cada ponto de venda em F&B, pois o apurar dos custos são uma limitação. O hotel Casa da Calçada possui apenas uma cozinha na sua constituição, com a mesma equipa, ou seja, os pratos que são confeccionados tanto para o restaurante Largo do Paço, como o Canto Redondo, tem origem na mesma cozinha e na mesma equipa, mas pior que isso para a gestão financeira, os alimentos são provenientes do mesmo armazém. Quer isto dizer que não existem encomendas para cada restaurante, pelo contrário, são feitas de modo geral para os dois, sendo que o armazenamento dos alimentos é feito no mesmo sítio. Isto acontece por várias razões, mas as principais são que, normalmente, o restaurante Largo do Paço apenas abre para jantares e o Canto Redondo apenas para almoços, sendo que a prática comum é aproveitar o que sobrou da preparação dos jantares do dia anterior e utilizar no Canto Redondo para os almoços executivos. Isto serve para evitar desperdício de comida, aproveitando o que já estava previamente preparando, não perdendo a totalidade do seu valor. Esta situação implica desde logo uma limitação ao controlo de gestão, pois não existe um planeamento rigoroso do restaurante Canto Redondo e do que lá se vai servir diariamente. Isto denota uma falta de organização na preparação das refeições, mais propriamente da *mise-en-place*, seja por equívocos na quantidade e/ou pelo tempo que sobrevivem consumíveis. Como referido acima, os custos de alimentação e bebidas (*food-cost*) são difíceis de analisar para cada um dos restaurantes. Esta situação seria reversível se houvesse fichas técnicas elaboradas atempada e rigorosamente, e fossem inseridas no sistema, o que não acontece nesta unidade hoteleira.

3.3.3.1. Fichas Técnicas

Como se sabe, as fichas técnicas são um documento importante quando falamos de gestão de restauração. Segundo Gomes (2018), é de uma relevância extrema que o serviço de comidas e bebidas estabeleça um padrão de quantidade da porção que é dada a cada cliente, ou seja, quantificar de forma rigorosa e clara se o que se oferece a cada cliente em troca de um preço estipulado seja por peso, capacidade/volume ou unidade. Isto ajuda a reduzir a insatisfação do cliente, mas principalmente a ter rigor no controlo do que é servido. Este controlo é possível através de uma receita padrão, ou seja, a lista de ingredientes que cada prato leva com as respetivas quantidades, assim como um procedimento padrão para a confeção do mesmo. Esta receita padrão garante que o prato será sempre produzido e servido da mesma forma, algo que irá beneficiar sem dúvida o controlo dos custos dos pratos, pois se não houvesse um método modelo, o custo para o mesmo prato seria sempre diferente, o que se revelava uma limitação

enorme ao controlo dos mesmos. A ficha técnica, através do cálculo do custo de cada prato, é o que vai permitir estabelecer o preço de venda de cada um, através de diferentes técnicas, como por exemplo o *food-cost*. A aferição do *food-cost*, a relação percentual entre o custo e uma receita de um prato ou departamento, possibilita a definição de um objetivo de custos, servindo como um indicador importantíssimo de controlo.

Na Casa da Calçada não existe um controlo rigoroso do custo dos pratos. A carta é normalmente decidida pelo Chef de cozinha, que decide as iguarias à disposição do cliente, sem a elaboração de uma ficha técnica prévia. O preço de cada prato é calculado sem uma noção exata do custo do mesmo. As fichas técnicas que existem são produzidas posteriormente à definição da carta, e geralmente por pressão da direção financeira, para a sua inserção no sistema, sistema esse que, utilizado de forma eficaz, poderia ser bastante útil neste controlo. O sistema de controlo interno de *BackOffice*, o *SysController*, permite a inserção das fichas técnicas, assim como as informações relativas aos produtos comprados, como o preço de custo e as quantidades existentes, algo que se vai verificar mais à frente na gestão do economato. Numa situação normal, em que as fichas técnicas estão inseridas no sistema, será simples de aferir o custo dos pratos vendidos em cada ponto de venda, assim como o controlo do desperdício e dos desvios. O *SysController* emite uma série de relatórios, que se podem dividir, por exemplo, por famílias de produtos, por ponto de venda ou por período, aflorando o *food-cost*, ou as quantidades que saíram. Contudo, devido à ausência de procedimentos estabelecidos para cada um dos departamentos, e neste caso da cozinha, a gestão financeira tem muita dificuldade em ser rigoroso na análise dos custos de alimentação e bebidas, fazendo uma abordagem geral mensal das quantidades de produtos que saíram do sistema vs as vendas efetuadas. Esta análise é ainda dificultada, pelo facto dos resultados dizerem respeito a dois restaurantes e a três refeições lá servidas: pequeno-almoço, almoço e jantar.

3.3.4. Gestão de Economato

O Economato na Casa da Calçada é gerido pela gestão financeira, mais propriamente pela gestão de compras. O armazém dos alimentos é comum a todos os pontos de venda de F&B, sendo que existem seis áreas diferentes onde as bebidas são armazenadas: na garrafeira principal (vinhos), na garrafeira do piso inferior, no armazém geral de bebidas (águas, sumos e bebidas brancas), no bar principal, no bar da piscina e na sala de jardim. As compras são executadas em função das requisições internas,

que por sua vez são elaboradas encomendas pelo ecónomo, que também as recebe e regista no sistema. Este colaborador tem ainda a função de controlar o inventário.

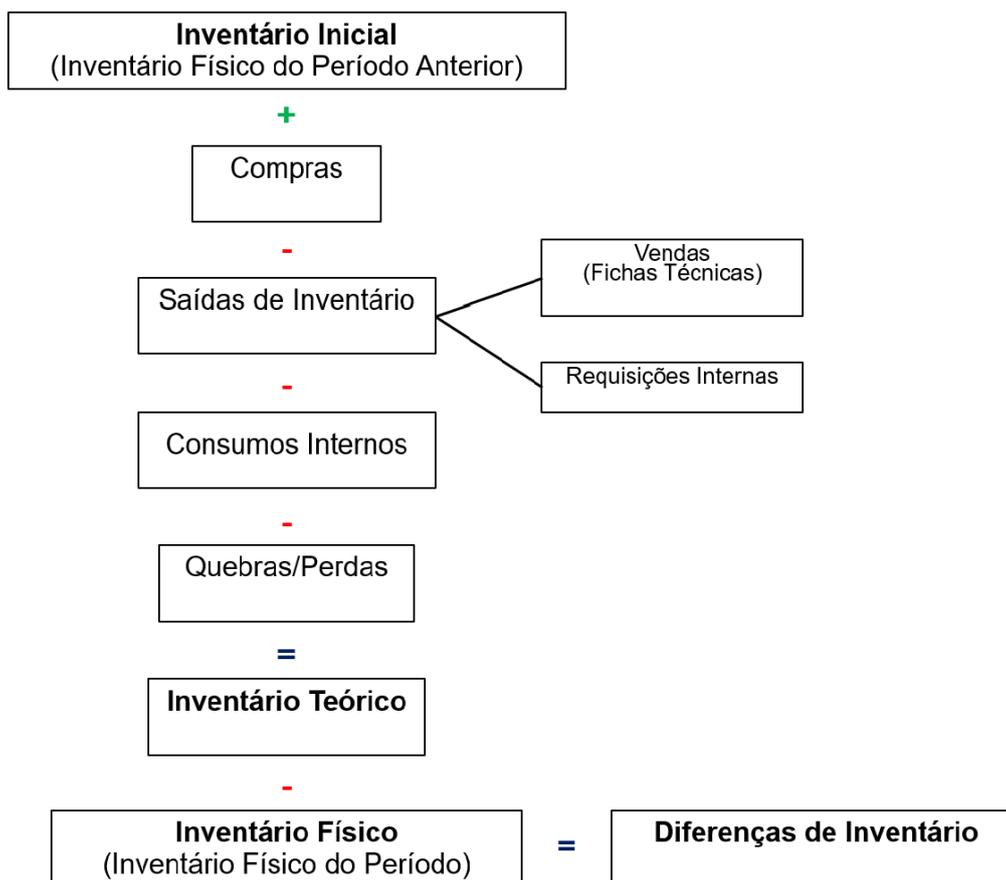
3.3.4.1. Inventário

Numa situação ideal, o controlo de existências tem como ponto de partida o inventário físico do período anterior (mês ou ano). O inventário físico é realizado através da contagem real do stock existente por um profissional. Este inventário físico deve ser inserido no sistema para servir de base para o próximo período, denominado inventário inicial. Ao longo do mesmo, são efetuadas compras que, ao serem introduzidas no sistema, acrescentam ao que já existia. Quando isto acontece, o preço de custo dos produtos pode ou não alterar: se a empresa seguir o método LIFO, o preço de custo atualiza pelo último preço de compra; se seguir o método FIFO, o custo de cada produto mantém-se no que estava até saírem do sistema os primeiros a entrar, atualizando para o seguinte preço de custo quando começarem a sair os últimos produtos a serem inseridos no sistema e que apresentam um custo diferente; se a opção for o Custo Médio Ponderado, então o sistema faz uma atualização constante do preço de custo de cada produto à medida que vão entrando e saindo do mesmo, através do rácio entre a quantidade existente em stock e dos vários preços de custo que foram sendo inseridos.

Ao inventário físico adicionado das compras, são retiradas as vendas, que num cenário idílico são possíveis de retirar do sistema através das fichas técnicas, ou seja, cada vez que um dos pontos de venda regista a venda de um prato, esse prato como está discriminado no sistema através das fichas técnicas, são automaticamente retiradas as quantidades de cada ingrediente e o custo associado aos mesmos. Por exemplo, se o empregado de mesa regista a venda de uma dose de massa à bolonhesa, o sistema identifica a ficha técnica desse prato, retirando ao inventário as quantidades rigorosas de esparguete, de carne de vaca picada, de sal, entre outros. A esse inventário inicial são retirados também os consumos internos. Este tipo de consumos podem ser, por exemplo, as refeições do pessoal ou ações de marketing que necessitam que haja jantares oferecidos a determinadas pessoas, ficando estes custos associados ou ao departamento que o provocou, seja através do valor em stock ou fazendo uma compra direta ao restaurante, ou a uma venda sem valor. São ainda retiradas as quebras ou perdas, como quando se parte um ovo, sendo que cada quebra deve ser registada no sistema como tal. Após um período com estas ocorrências, o inventário físico inicial, mais as compras, menos as vendas, os consumos internos e as quebras, dão origem ao inventário teórico, que é o que o sistema fornece, através das informações que foram

introduzidas ao longo do período. De seguida, deverá ser feito de novo a contagem das existências para dar origem a um novo inventário físico, apurando o que realmente está em stock. Este inventário físico é comparado ao inventário teórico que o sistema forneceu, que devem estar em concordância, caso contrário existem diferenças de inventários, que devem ser apuradas para no futuro serem evitadas. Estas diferenças de inventário podem ocorrer devido a quebras não registadas, ou se os colaboradores não seguirem à risca o procedimento das fichas técnicas. Isto irá deturpar as quantidades que saem do sistema e as que efetivamente saíram, ou se o pessoal de sala não registar devidamente o que foi vendido, seja a mais ou a menos, ou até mesmo roubos. Desta forma, é possível estabelecer um controlo muito mais eficaz.

Figura 6 - Inventário



Fonte: Elaboração Própria

Na unidade hoteleira em análise, o ecónomo é o responsável pela gestão de compras e do sistema de controlo interno. O inventário físico é realizado todos os meses

através da contagem das existências de bebidas nos seis locais de armazenamento anteriormente mencionados. Já no que se refere aos alimentos, não existe uma contagem das existências pelo economato, fazendo as encomendas à medida que lhe são enviadas as requisições, logo o controlo é feito apenas pelas faturas de F&B. Este processo começa, então, pela requisição dos produtos necessários de cada área operacional, seja de Cozinha, Sala, *Housekeeping*, Manutenção ou Recepção. Estas requisições são enviadas por papel, por email, ou num documento Excel previamente preparado. Este último é o que mais se utiliza nos pedidos de encomenda da cozinha, que é o departamento que mais peso tem nas compras efetuadas. O documento Excel está dividido por fornecedores habituais, com os alimentos que se costumam solicitar de cada um, seguidos da unidade de medida padrão para cada produto. O Chef de cozinha, que é quem normalmente requisita as encomendas, preenche esse documento com as informações necessárias e envia ao ecónomo. Este, por sua vez, cria uma encomenda no *SysController*, o que produz uma nota de encomenda que servirá de base para o controlo na receção dos produtos. As encomendas, para serem válidas, necessitam de autorização do diretor geral (algo que iria acrescentar muito tempo ao desenvolvimento, logo a encomenda é feita sem a autorização na maior parte dos casos) e, após esse procedimento, o ecónomo executa verdadeiramente a encomenda. Normalmente, esta é feita por email direcionado para os respetivos fornecedores e, tal como a requisição, tanto é feita por escrito no próprio texto do email, como anexa a nota de encomenda que é fornecida pelo sistema. Por vezes, a encomenda também é feita telefonicamente.

O passo seguinte, aquando da receção da encomenda, é verificar se os produtos encomendados correspondem aos que efetivamente chegaram, assim como certificar se o que está faturado se coaduna com as mercadorias a receber. Isto implica validar os produtos, as quantidades e o preço. Após receção e verificação, as encomendas são transportadas para a cozinha (no caso das comidas) para serem armazenadas, ou para a garrafeira (no caso das bebidas). Quando os artigos são requisitados pelo departamento de *Housekeeping*, são armazenados na copa correspondente. No caso de serem artigos para a Recepção, que normalmente são bebidas para a loja, logo o processo é semelhante, mas são descarregadas nesse departamento. No que se refere à manutenção, a compra normalmente é efetuada pelo responsável dessa secção, que posteriormente entrega a fatura à direção financeira, debitando-a através do fundo de caixa.

Assim que a fatura chega validada à direção financeira, os controladores de gestão inserem-na no sistema, utilizando a encomenda como base. Isto quer dizer que o sistema não permite faturar artigos que não estejam encomendados. A partir do momento que a fatura entra em sistema, o inventário é atualizado nas quantidades e no preço médio de custo de cada produto. Deste modo, verifica-se que o sistema permite calcular um inventário teórico se houver rigor na inserção da informação no sistema. Mas esta situação não se verifica, uma vez que o controlo não é feito utilizando as potencialidades do sistema, servindo apenas para uma gestão geral do que foi comprado durante um certo período. A lista de produtos existe, mas esta não é rigorosa, apresentando uma série de produtos que normalmente se encomendam, mas quando é pedido algo que não está no sistema, regista-se a fatura com outro produto semelhante que já exista. Por exemplo, se na lista de produtos do sistema existe frango inteiro e forem encomendadas patas de frango (que para além de serem produtos diferentes apresentam um preço de custo totalmente distinto), o controlador de gestão regista as patas de frango como frango inteiro, colocando as quantidades faturadas e o preço de custo. Esta prática desvirtua desde logo o stock de alimentos existentes, pois a quantidade de frango inteiro que o sistema apresenta não é a que efetivamente corresponde à real, assim como o seu preço de custo, pois o sistema assume o Custo Médio Ponderado dos artigos comprados. Assim como, se as fichas técnicas estivessem a ser devidamente utilizadas e inseridas em sistema, ia acabar por adulterar as mesmas, assumindo um custo errado do prato efetivamente vendido.

Desta forma, é impossível verificar o stock teórico através do *SysController*, pois a informação apresentada vai estar completamente díspar da realidade na maior parte dos produtos. Como supracitado, o inventário físico é realizado todos os meses apenas para as bebidas e inserido de seguida no sistema, não havendo um controlo de existências de alimentos pela gestão. No caso das bebidas, ao fazer a contagem física mensalmente e apenas isso, assume-se como vendas as diferenças entre períodos, não havendo controlo sobre as quantidades vendidas. No caso das bebidas brancas, por exemplo, se houvesse uma ficha técnica de um cocktail, sabia-se a quantidade exata de bebida a servir e quanto é que isso ia custar à unidade hoteleira. Neste caso, se o bartender exagerar nas quantidades a servir ao cliente, se deixar cair garrafas ao chão, ou até se furtar algumas, o economato não tem controlo sobre isso, assumindo como custos associados a vendas. Outra das situações que limita o controlo de inventário é o facto de qualquer colaborador ter acesso aos armazéns, sendo que cada vez que um

artigo é retirado de stock, não existe qualquer registo. Esta situação agrava o referido acima, dando azo a quebras e roubos sem qualquer tipo de controlo.

Para além disso, só para as bebidas existem seis tipos diferentes de áreas de armazém, o que dificulta e muito a supervisão. Num panorama quimérico, deveria de existir um armazém central, onde o ecónomo era o responsável máximo e todos os produtos que entrassem e saíssem eram controlados por este, havendo a possibilidade de o espaço estar fechado quando o ecónomo não lá estivesse. No entanto, devido à estrutura atual do hotel, não é possível ter um armazém central, assim como o ecónomo não está lá durante os pequenos-almoços nem durante os jantares, pois exerce um horário das 9h às 18h, não estando também presente nos eventos pela noite fora, como casamentos. Partindo deste último exemplo, quando é realizado um evento noturno na Casa da Calçada, o Ecónomo e controladores de gestão preparam as encomendas específicas para esse momento, de acordo com as indicações do pessoal operacional. Ou seja, para um casamento são encomendadas certas quantidades de alimentos e bebidas que supostamente satisfazem as necessidades do mesmo. O que acontece na maior parte dos casos é que, a meio da festa, já de madrugada, as bebidas acabam, ou os clientes pedem outro tipo que não estavam inicialmente estipuladas servir. Nestas situações, os empregados de mesa vão a um dos armazéns ou ao bar transportar bebidas para a sala jardim sem qualquer tipo de registo, uma vez que tem acesso às chaves a qualquer hora sem necessidade de autorização. Este contexto leva a um descontrolo no inventário e nos custos associados ao casamento. Agrava-se aqui a necessidade de um armazém central ou, numa primeira instância, de um controlo mais estreito, através da inserção no sistema dos produtos corretamente, registando tudo o que sai e o que entra.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Para a elaboração deste relatório, foi realizado um estágio curricular no hotel Casa da Calçada, sendo que a metodologia utilizada foi a observação de comportamentos rotineiros da organização no departamento financeiro, assim como a análise de documentos de controlo de gestão e dos sistemas lá utilizados.

4.1. Atividades Desenvolvidas

O estágio foi realizado na Casa da Calçada, pertencente à Largo do Paço S.A., que por sua vez, está inserida na área de Turismo do Grupo Mota-Engil. Numa fase antecedente, ficou definido que iriam ser desempenhadas funções administrativas e financeiras, de apoio às restantes áreas de *backoffice*, como se veio a confirmar. Os objetivos específicos eram os seguintes:

- a) Compreender a organização e o funcionamento operacional da empresa;
- b) Compreender globalmente os processos administrativos e de controlo interno implementados;
- c) Conhecer os procedimentos da área de compras e dar apoio nas suas diversas vertentes;
- d) Apoio geral à Área Financeira.

Visto isto, durante setembro a dezembro, o estágio concretizou-se no departamento administrativo e financeiro da Largo do Paço S.A., sendo presencialmente no hotel Casa da Calçada. Este departamento englobava a área financeira, de recursos humanos e também a gestão de compras não só desse hotel, como também do Hotel Navarras e do Restaurante Real. De seguida, são apresentadas as principais tarefas realizadas.

4.1.1. Conciliação de Contas

Das primeiras tarefas a realizar, a conciliação de contas surge devido a uma disparidade das mesmas. A Largo do Paço S.A. utiliza o sistema SAP para a contabilidade em interface com o grupo Mota-Engil, enquanto nos dois hotéis o sistema implementado na Receção é o Protel. Devido à implementação relativamente recente do sistema de reservas, e à antiguidade dos hotéis (que nos primeiros anos não tinham

registo eletrónico), algumas contas correntes de clientes não estavam congruentes nos dois sistemas, sendo que por vezes havia contas de clientes que se encontravam num, mas não existiam no outro. Deste modo, o diretor financeiro disponibilizou o histórico das contas correntes dos dois sistemas em formato Excel, sendo necessário fazer a comparação e identificar as desigualdades. Estas desigualdades podiam ter origem apenas em falta de registo no *Protel* ou SAP, mas o problema emergia se estas disparidades tivessem origem em valores que ficaram por pagar aos clientes, ou dívidas destes à empresa.

Desta forma, foi necessário identificar os clientes com estas contas correntes por saldar, contactando os mesmos de seguida, visando receber em troca a conta corrente do lado deles com a Largo do Paço, S.A., para perceber se havia ou não algo de incongruente. O resultado não foi muito frutífero, pois a maior parte dos contactados não deu resposta e, os que o fizeram, não apresentaram nada de extraordinariamente diferente.

4.1.2. Receção e Validação de Encomendas

O primeiro contacto com a gestão de compras foi na receção das encomendas. O fornecedor, ao chegar ao hotel, contactava os rececionistas da sua presença, que posteriormente avisavam o ecónomo. Era necessário levar a nota de encomenda (Figura 7) para validar se os produtos correspondiam ao encomendado, principalmente a nível de quantidades e se tinham vindo a mais, ou a menos. A nota de encomenda era fornecida através do sistema *SysController*, já anteriormente abordado. Esta ação era deveras importante, pois se houvesse algum artigo que tivesse sido encomendado, mas não tivesse vindo, podia constituir um problema, principalmente nas encomendas feitas pela cozinha. A cozinha trabalhava sobretudo com produtos frescos, requisitando-os de dois em dois dias ou de três em três, para uso dentro desse período. Por isso, se alguma mercadoria não chegava quando era suposto e a cozinha tivesse urgência em utilizar, era necessário arranjar uma rápida solução. Esta situação resolvia-se com o mesmo fornecedor, ou com outro que se tivesse conhecimento que vendia o mesmo produto e o entregava nesse dia, ou ainda ir diretamente adquiri-lo a alguma superfície da zona, como a Recheio ou o Continente, por exemplo. Quando este último cenário ocorria, os artigos eram pagos através do fundo de caixa. Se os artigos viessem em excesso, não havia grande problema, havendo duas soluções: ou o fornecedor levava os produtos a mais para trás, ou depois a empresa passava nota de crédito.

Após a verificação do que tinha sido encomendado com o que efetivamente estava a ser descarregado pelo fornecedor, era pertinente conferir a fatura que este trazia, comparando o que estava faturado com as mercadorias que tinha trazido, principalmente a nível de quantidades. Se estes procedimentos estivessem congruentes, com tudo rececionado e validado, assinava-se a fatura do fornecedor, ficando a empresa sempre com a original, pelo menos. Depois, era preciso transportar a mercadoria para os respetivos armazéns. A receção de mercadorias realizava-se no Piso 3, transportando depois para o Piso 1, caso o destino fosse a copa de *Housekeeping*, ou para o Piso 0, se os produtos tivessem sido requeridos pela Receção, Cozinha ou Sala. No caso específico da cozinha (de onde provinham a maior parte das encomendas), era necessário deixar os produtos na área das camaras frigorificas, alertando sempre um colaborador da cozinha da chegada de mercadoria, para estas serem devidamente armazenadas, principalmente no caso dos frescos. O processo recomendado era avisar o cozinheiro de maior nível hierárquico que estivesse a trabalhar naquele momento.

Figura 7 - Nota de Encomenda

Encomenda Nº 1991

Original

Largo do Paço- Inv. Turísticos e Imobiliários
Cont.Nº 505622211

Largo do Paço 6

4600-017 Amarante

Telf. +351
255410830

Hotel Casa da Calçada

Largo do Paço 6

4600-017 Amarante

Contatos: Tel.: +351
255410830
255426670

AVILUDO - INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS
ALIMENTARES S.A. AVILUDO
ZONA INDUSTRIAL DE TALHADAS - CABEÇO ALTO
3740 412

Data da Encomenda: 2022-02-11

| C.Barras | Quant. | Descrição | Unidade | Valor | Obs. |
|----------|--------|----------------------|-----------|-------|----------|
| | 2,00 | CARABINEIRO 12/14 KG | Kilograma | 87,68 | CC 11014 |
| | 1,00 | MEIA BAGUETE CX | Unidade | 18,71 | |
| | 1,00 | PELES DE FRANGO KG | Kilograma | 0,00 | |
| | 5,00 | PEITO DE FRANGO KG | Kilograma | 5,96 | |

| | |
|-------------------------------|---------------|
| Base de Incidência de I.V.A.: | 223,85 |
| Total Iva | 46,42 |
| Total | 270,27 |

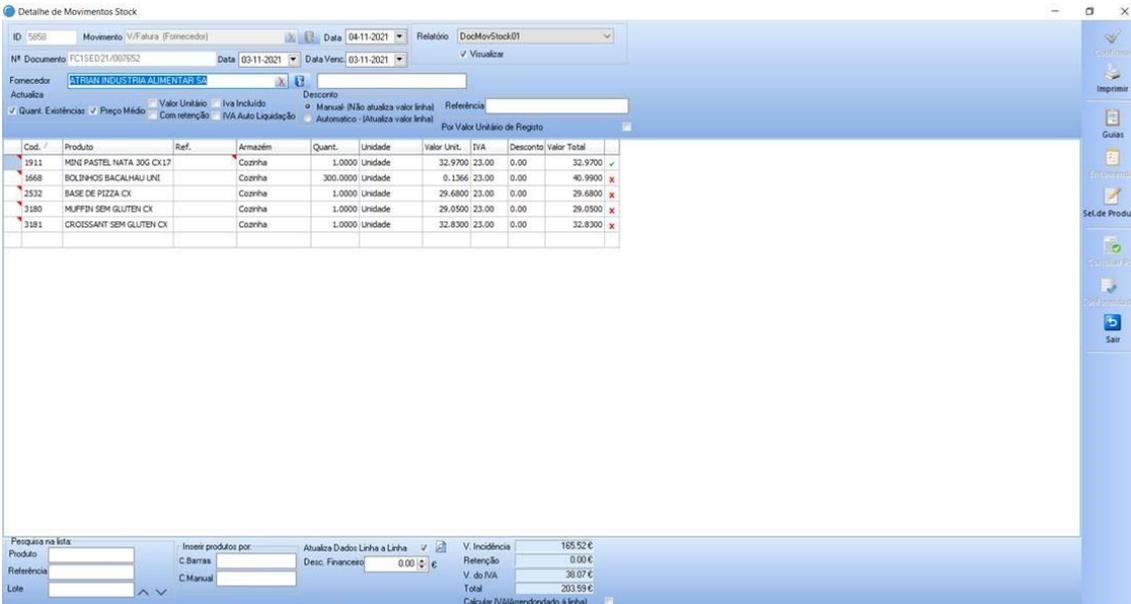
4.1.3. Classificação de Faturas

Após a receção das mercadorias e faturas correspondentes, era necessário classificar as mesmas. Isto era importante para facilitar o trabalho do pessoal de contabilidade da Mota-Engil – Serviços Partilhados (MESP). A MESP era a responsável pela contabilidade em linha com o diretor financeiro da Largo do Paço S.A., que classificavam as faturas no SAP, que depois dava origem aos balancetes, de forma a apurar os custos. Mas como a MESP não tinha conhecimento no terreno da operação, o trabalho do departamento de compras era classificar a fatura com o respetivo centro de custo correspondente (dependendo se era do Hotel Casa da Calçada, Navarras, ou Restaurante Real), assim como a natureza dos artigos. Por exemplo, se a cozinha da Casa da Calçada tivesse encomendado frango, na fatura escrevia-se CC11006 e natureza 1134 (comidas). Estas faturas eram posteriormente digitalizadas e enviadas por correio para a MESP.

4.1.4. Lançamento de Faturas

Outro dos processos ligados às compras era o lançamento das faturas no sistema *SysController*. Para isso, procurava-se a respetiva encomenda no sistema, lançando os produtos faturados um a um. Era de extrema importância registar corretamente as quantidades (tendo atenção às unidades de medida, pois por vezes poderiam estar diferentes) e ao preço de custo de cada artigo. Esta ação ia influenciar a quantidade desse produto no sistema e ao Custo Médio Ponderado (CMP) do mesmo. De realçar que os valores lançados deveriam ser sempre sem IVA, onde no final os valores totais tinham que ser correspondentes. Para finalizar o processo, era importante registar o nome da fatura e a data da mesma, principalmente por motivos de pesquisa futura, caso fosse necessário. Esta conduta era semelhante para faturas e notas de crédito, tanto de mercadorias, como de serviços. Nas notas de crédito, em vez de se procurar a encomenda no início do processo, tinha de se selecionar uma fatura já lançada. A figura 8 constitui um exemplo de uma fatura lançada em *SysController*.

Figura 8 - Fatura Lançada em Sistema



| Cod. / | Producto | Ref. | Almacén | Quant. | Unidade | valor Unit. | IVA | Descuento | valor Total |
|--------|---------------------------|------|---------|----------|---------|-------------|-------|-----------|-------------|
| 1911 | MINI PASTEL NATA 30G CX17 | | Cozinha | 1.0000 | Unidade | 32.9700 | 23.00 | 0.00 | 32.9700 |
| 1668 | BOLINHOS BACALHAU LNE | | Cozinha | 300.0000 | Unidade | 0.1366 | 23.00 | 0.00 | 40.9900 |
| 2532 | BASE DE PIZZA CX | | Cozinha | 1.0000 | Unidade | 29.6800 | 23.00 | 0.00 | 29.6800 |
| 1180 | MUFFIN SEM GLUTEN CX | | Cozinha | 1.0000 | Unidade | 29.0500 | 23.00 | 0.00 | 29.0500 |
| 3181 | CROISSANT SEM GLUTEN CX | | Cozinha | 1.0000 | Unidade | 32.8300 | 23.00 | 0.00 | 32.8300 |

| | |
|---------------|-----------------|
| V. Incidência | 165.52 € |
| Retenção | 0.00 € |
| V. do IVA | 38.07 € |
| Total | 203.59 € |

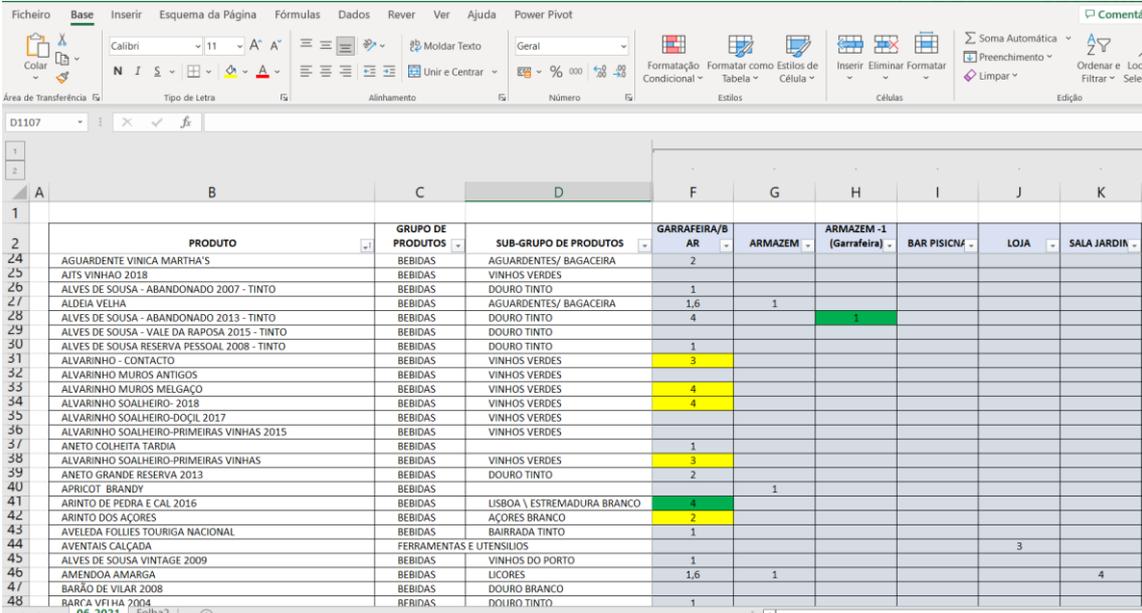
Fonte: Largo do Paço, S.A.

4.1.5. Inventário de Bebidas

No final de cada mês, era necessário a realização do inventário físico de bebidas. Este procedimento realizava-se com a contagem física das existências de todo o tipo de bebidas existentes. Havia vários sítios onde as bebidas podiam estar armazenadas, desde logo: armazém principal, garrafeira principal, garrafeira do piso inferior, bar principal, bar da piscina, sala de jardim e loja da receção. Utilizava-se o documento em Excel com o inventário físico do mês anterior, assinalando a verde os produtos que mantinham o mesmo número e a amarelo os que sofriam alterações. No final, era analisado o documento a fundo para perceber se havia algum produto que havia no mês anterior e não tinha sido identificado com nenhuma cor, passando a vermelho e, consecutivamente a zero. As bebidas abertas (normalmente bebidas brancas do bar e/ou vinhos de copo na garrafeira) eram numeradas por dízimas. Por exemplo, se houvesse uma garrafa de Gin quase cheia, mas já aberta, identificava-se como “0,8” nas quantidades.

A parte final do procedimento era enviar o documento ao ecónomo, que de seguida inseria os valores no sistema.

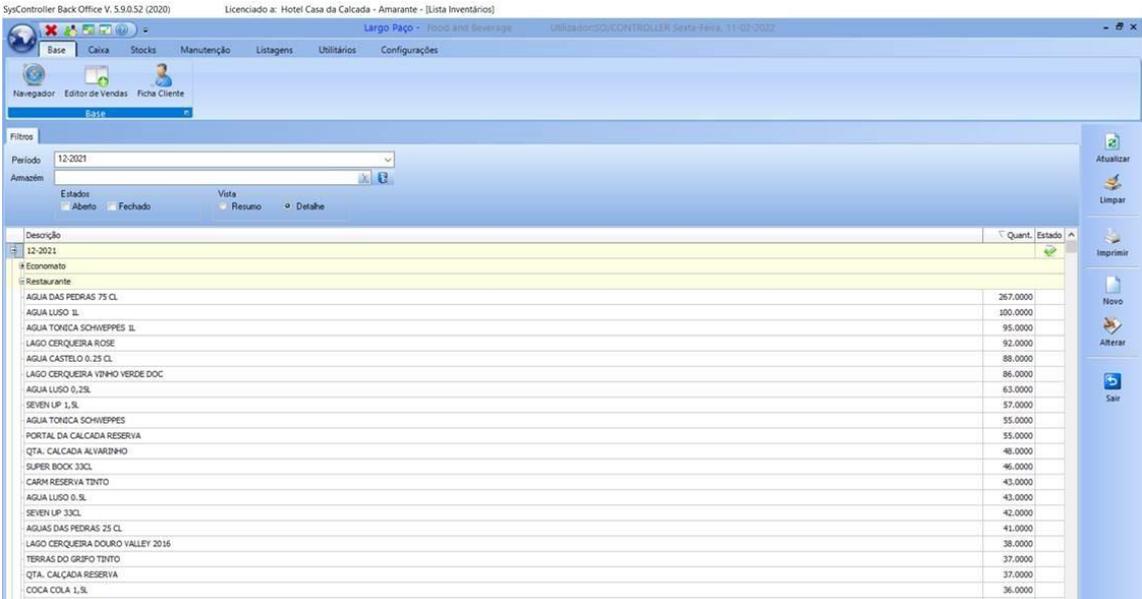
Figura 9 - Inventário em Excel



| | B | C | D | F | G | H | I | J | K |
|----|--|--------------------------|-----------------------------|-----------------|---------|-------------------------|-------------|------|-------------|
| | PRODUTO | GRUPO DE PRODUTOS | SUB-GRUPO DE PRODUTOS | GARRAFEIRA/B AR | ARMAZEM | ARMAZEM -1 (Garrafeira) | BAR PISCINA | LOJA | SALA JARDIM |
| 24 | AGUARDENTE VINICA MARTHA'S | BEBIDAS | AGUARDENTES/ BAGACEIRA | 2 | | | | | |
| 25 | AITS VINHAO 2018 | BEBIDAS | VINHOS VERDES | | | | | | |
| 26 | ALVES DE SOUSA - ABANDONADO 2007 - TINTO | BEBIDAS | DOURO TINTO | 1 | | | | | |
| 27 | ALDEIA VELHA | BEBIDAS | AGUARDENTES/ BAGACEIRA | 1,6 | 1 | | | | |
| 28 | ALVES DE SOUSA - ABANDONADO 2013 - TINTO | BEBIDAS | DOURO TINTO | 4 | | 1 | | | |
| 29 | ALVES DE SOUSA - VALE DA RAPOSA 2015 - TINTO | BEBIDAS | DOURO TINTO | | | | | | |
| 30 | ALVES DE SOUSA RESERVA PESSOAL 2008 - TINTO | BEBIDAS | DOURO TINTO | 1 | | | | | |
| 31 | ALVARINHO - CONTACTO | BEBIDAS | VINHOS VERDES | 3 | | | | | |
| 32 | ALVARINHO MUROS ANTIGOS | BEBIDAS | VINHOS VERDES | | | | | | |
| 33 | ALVARINHO MUROS MELGAÇO | BEBIDAS | VINHOS VERDES | 4 | | | | | |
| 34 | ALVARINHO SOALHEIRO- 2018 | BEBIDAS | VINHOS VERDES | 4 | | | | | |
| 35 | ALVARINHO SOALHEIRO-DOÇIL 2017 | BEBIDAS | VINHOS VERDES | | | | | | |
| 36 | ALVARINHO SOALHEIRO-PRIMEIRAS VINHAS 2015 | BEBIDAS | VINHOS VERDES | | | | | | |
| 37 | ANETO COLHEITA TARDIA | BEBIDAS | | 1 | | | | | |
| 38 | ALVARINHO SOALHEIRO-PRIMEIRAS VINHAS | BEBIDAS | VINHOS VERDES | 3 | | | | | |
| 39 | ANETO GRANDE RESERVA 2013 | BEBIDAS | DOURO TINTO | 2 | | | | | |
| 40 | APRICOT BRANDY | BEBIDAS | | | 1 | | | | |
| 41 | ARINTO DE PEDRA E CAL 2016 | BEBIDAS | LISBOA \ ESTREMADURA BRANCO | 4 | | | | | |
| 42 | ARINTO DOS AÇORES | BEBIDAS | AÇORES BRANCO | 2 | | | | | |
| 43 | AVELEDA FOLLIES TOURIGA NACIONAL | BEBIDAS | BAIRRADA TINTO | 1 | | | | | |
| 44 | AVENTAIS CALÇADA | FERRAMENTAS E UTENSILIOS | | | | | | 3 | |
| 45 | ALVES DE SOUSA VINTAGE 2009 | BEBIDAS | VINHOS DO PORTO | 1 | | | | | |
| 46 | AMENDOA AMARGA | BEBIDAS | LICORES | 1,6 | 1 | | | | 4 |
| 47 | BARÃO DE VILAR 2008 | BEBIDAS | DOURO BRANCO | | | | | | |
| 48 | BARICA VELHA 2004 | BEBIDAS | DOURO TINTO | 1 | | | | | |

Fonte: Largo do Paço, S.A.

Figura 10 - Inventário em Sistema



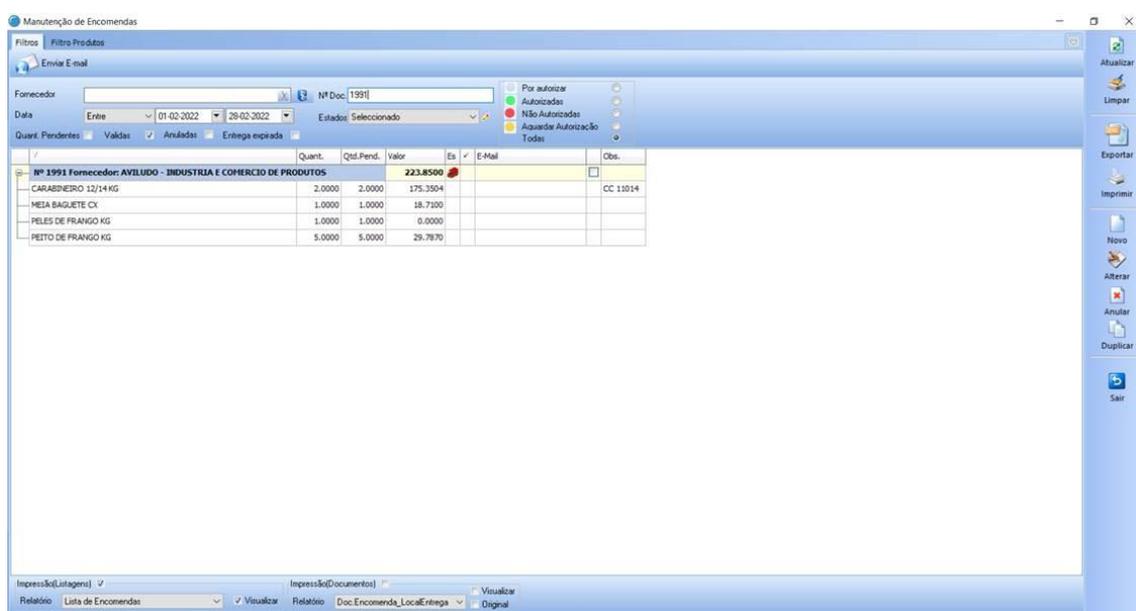
| Descrição | Quant. | Estado |
|----------------------------------|----------|--------|
| 12-2021 | | |
| Economato | | |
| Bebidas | | |
| AGUA DAS PEDRAS 75 CL | 267.0000 | |
| AGUA LUSO 1L | 120.0000 | |
| AGUA TONICA SCHWEPPES 1L | 95.0000 | |
| LAGO CERQUEIRA ROSE | 92.0000 | |
| AGUA CASTELO 0.25 CL | 38.0000 | |
| LAGO CERQUEIRA VINHO VERDE DOC | 36.0000 | |
| AGUA LUSO 0.25L | 63.0000 | |
| SEVEN UP 1.5L | 57.0000 | |
| AGUA TONICA SCHWEPPES | 55.0000 | |
| PORTAL DA CALÇADA RESERVA | 55.0000 | |
| QTA. CALÇADA ALVARINHO | 48.0000 | |
| SUPER BOCK 33CL | 46.0000 | |
| CARM RESERVA TINTO | 43.0000 | |
| AGUA LUSO 0.5L | 43.0000 | |
| SEVEN UP 33CL | 42.0000 | |
| AGUAS DAS PEDRAS 25 CL | 41.0000 | |
| LAGO CERQUEIRA DOURO VALLEY 2016 | 38.0000 | |
| TERRAS DO GRUPO TINTO | 37.0000 | |
| QTA. CALÇADA RESERVA | 37.0000 | |
| COCA COLA 1.5L | 36.0000 | |
| CAI PARA PAINA OBJECTIVE | 34.0000 | |

Fonte: Largo do Paço, S.A.

4.1.6. Registar Encomendas no Sistema

Tal como o registo de faturas, era necessário registar as encomendas que eram feitas, de modo a possibilitar a nota de encomenda, assim como o seu registo no sistema para posterior lançamento de fatura e aprovação do diretor geral. Este processo realizava-se no *SysController*, com a seleção do fornecedor pretendido, a inscrição de cada produto e a quantidade dos mesmos, como se verifica na Figura 11. Nas observações, era importante identificar o Centro de Custo, pois como o sistema assumia a Largo do Paço, S.A. como um todo, esse procedimento ajudava a identificar a unidade hoteleira de cada encomenda.

Figura 11 - Encomenda no Sistema



The screenshot shows the 'Manutenção de Encomendas' window. At the top, there are filters for 'Fornecedor' (set to '1991'), 'Data' (from '01-02-2022' to '28-02-2022'), and 'Estado' (set to 'Selecionado'). A table lists the following items:

| | Quant. | Qtd. Pend. | Valor | Es | E-Mail | Obs. |
|---|--------|------------|----------|----|--------|------|
| Nº 1991 Fornecedor: AVILUDO - INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS | | | | | | |
| CARABINEIRO 12/14 KG | 2.0000 | 2.0000 | 175.3504 | | | |
| MEIA BAGUETE CX | 1.0000 | 1.0000 | 18.7100 | | | |
| PELES DE FRANGO KG | 1.0000 | 1.0000 | 0.0000 | | | |
| PEITO DE FRANGO KG | 5.0000 | 5.0000 | 29.7870 | | | |

The total value is 223.8500. The sidebar on the right contains buttons: Atualizar, Limpar, Exportar, Imprimir, Novo, Alterar, Anular, and Duplicar. The bottom status bar shows 'Relatório: Lista de Encomendas' and 'Visualizar' options.

Fonte: Largo do Paço, S.A.

4.1.7. Fundo de Caixa

O fecho do fundo de caixa não tinha uma periodização exata, mas no mínimo mensalmente era necessário fazer. Esta tarefa consistia em registar as faturas que tinham sido pagas através do fundo de caixa, ou seja, tudo que era adquirido fora das encomendas. Por exemplo, quando havia uma campanha de marketing num evento fora da cidade e os representantes do hotel precisavam de almoçar, pagavam a refeição com o seu dinheiro, pediam fatura com o contribuinte da Largo do Paço S.A, que de seguida lhes devolvia o dinheiro retirando do fundo de caixa. Esta situação acontecia também quando era necessário comprar algum produto de última hora para a cozinha e se

optava por ir a uma superfície mais próxima, no abastecimento dos carros da empresa, ou quando o chefe de manutenção comprava uma peça para um serviço. Estas faturas iam acumulando e ao fim de algum tempo registava-se num documento próprio em Excel fatura a fatura, com a devida indicação da natureza, valor e número da mesma. No final, a empresa repunha o valor referente ao fundo de caixa necessário. Estas faturas “soltas” eram digitalizadas e enviadas por correio para a MESP.

4.1.8. Tarefas Pontuais

a) Criação de um documento de controlo da Padaria:

Ao contrário dos outros fornecedores, a padaria que abastecia a Largo do Paço S.A. enviava a fatura mensalmente, embora fizesse entregas diárias. No entanto, todos os dias a encomenda era acompanhada pela guia de transporte, que indicava as quantidades e o valor das entregas. Deste modo, foi criado um documento Excel com os produtos entregues em cada dia, com as quantidades e o valor correspondentes, para no final do mês aglutinar com a fatura que o fornecedor enviava.

b) Enviar aviso de pagamento a fornecedores:

Antes de saldar as contas correntes, era necessário contactar todos os fornecedores, via email, informando que a conta corrente entre a sua empresa e a Largo do Paço S.A. ia ser saldada, anexando a respetiva.

c) Registo e Tratamento de Correspondência:

Como referido anteriormente, era necessário enviar para a MESP as faturas. Este procedimento era feito por duas vias: as faturas eram numeradas e digitalizadas, sendo posteriormente enviadas por email; as faturas originais eram enviadas através dos correios diretamente para a MESP.

d) Tabela de Controlo de Eventos:

Quando existia um evento de maior dimensão como por exemplo um casamento, era realizado um documento Excel com as compras específicas para esse evento. No final do evento verificava-se as quantidades que tinham sobrado. Esta tabela servia para controlo de custos do evento.

e) Controlo de Fardamento:

O fardamento dos colaboradores encontrava-se na lavandaria, mas na maior parte dos casos, desorganizado. Desta forma, foi necessário sugerir aos colaboradores que colocassem o nome nas suas fardas até uma data específica sendo que, a partir

desse dia, as restantes fardas eram retiradas da lavandaria, registadas num documento Word e guardadas no economato (numa sala próxima do escritório). Este processo era constante, devido à elevada rotação de colaboradores no período de estágio.

f) Criação de Mapa de Procedimentos do Sistema de Recursos Humanos:

A Largo do Paço S.A. tinha implementado há relativamente pouco tempo um sistema de controlo de RH, o “ELO”. Desta forma, foi necessário criar vários documentos em Word, em que cada um deles explicava passo a passo os procedimentos para certas funções do sistema, servindo de “livro de instruções” aos colaboradores que utilizassem o programa que, como era recente na empresa, não era dominado pelos utilizadores.

4.2. Implementação de um sistema semelhante ao USALI

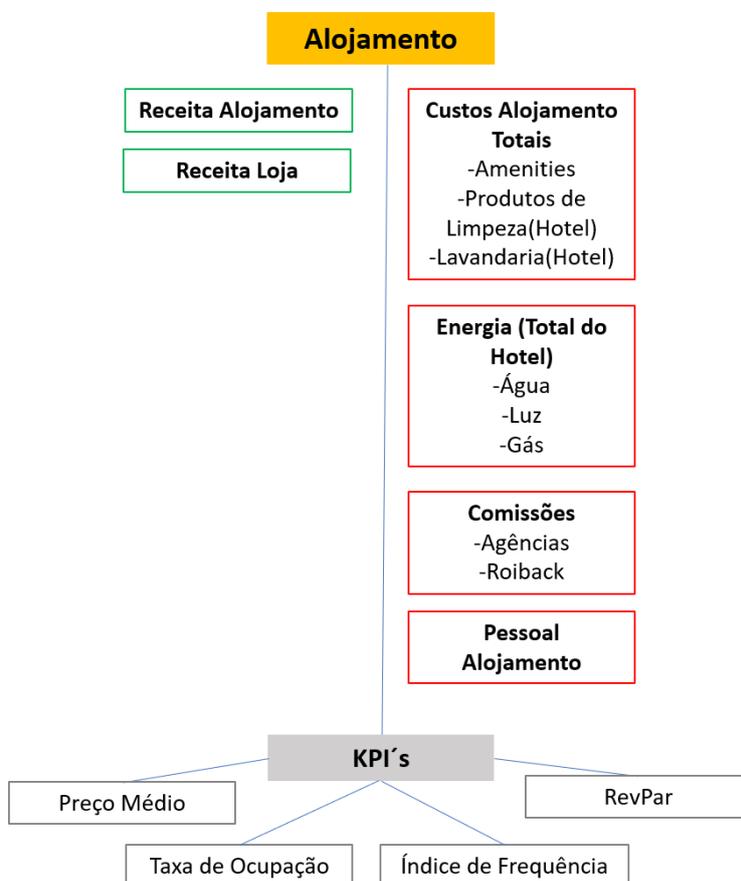
No seguimento do estágio realizado, foi possível identificar lacunas e barreiras para a gestão de controlo, sendo que algumas delas são possíveis de reverter e melhorar a eficácia da análise financeira da unidade hoteleira, principalmente no que diz respeito às receitas e aos custos, para a obtenção de indicadores relevantes para a tomada de decisão. Os sistemas integrados na unidade hoteleira permitem ir mais além do que realmente acontece, sendo que esta gestão é realizada sobretudo com base nos balancetes mensais, entroncados num documento Excel com a junção de todas as fontes de informação devidamente organizadas. De seguida, será apresentada a realidade da empresa, posteriormente será exposta uma solução ideal, culminando com a proposta de implementação de um sistema semelhante ao USALI para esta unidade hoteleira, de acordo com o que é possível ser feito.

4.2.1. Realidade da empresa

A forma como a empresa estabelece o seu controlo de gestão apresenta algumas lacunas, como abordado anteriormente. Deste modo, será posteriormente demonstrado num formato ilustrativo como é que as receitas e os custos dos departamentos de Alojamento e F&B se deduzem e os indicadores possíveis de se determinar, assim como a explicação dos mesmos.

4.2.1.1. Alojamento

Figura 12 - Situação Atual de Alojamento



Fonte: Elaboração Própria

Neste momento, a gestão de controlo do alojamento é realizada a partir de um certo número de informações, como se verifica no esquema da figura 13. Em termos de receita, a venda de quartos é assumida através de informações retiradas do balancete, neste caso do CC 11001, natureza 7299 - Prestação de Serviços – Alojamento, apresentando todas as receitas relativas à venda de quartos naquele período (mensal). Já as receitas de loja, também são informações retiradas da mesma fonte, sendo possível identificá-las através da natureza 7299 – Prestação de Serviços – Outros.

Os custos referentes ao alojamento são vários, sendo que os *amenities*, produtos de limpeza e lavandaria, são assumidos como um todo, não havendo uma noção de quanto se gasta em cada quarto, pois não existe a ficha técnica do mesmo. Por exemplo, os produtos de limpeza que são adquiridos (sala ou *Housekeeping*), assim como os custos de lavandaria (restaurante ou alojamento), são imputados ao alojamento, não

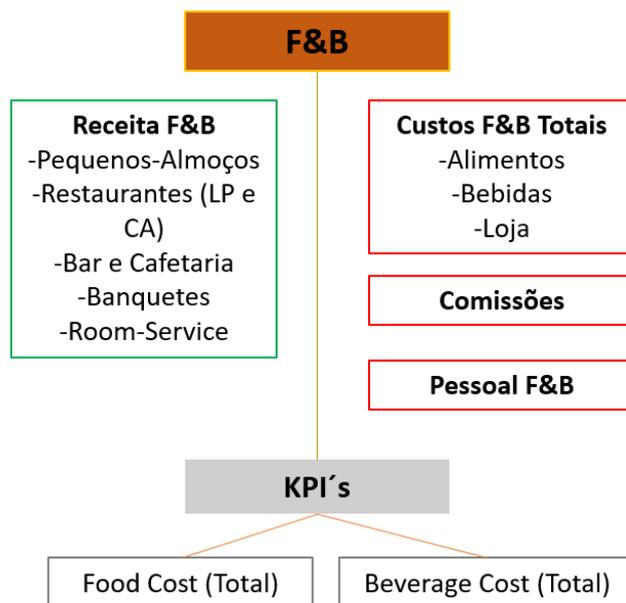
existindo uma separação. Isto acontece devido à fonte de informação utilizada, neste caso dos balancetes. Tanto os produtos de limpeza, como o serviço de lavanderia e os *amenities* vão afluir na natureza 3430 – Limpeza, Higiene e Conforto. Esta natureza inclui estes tipos de custos, mas por vezes também outros, como guardanapos, por exemplo. Ao retirar a informação desta forma, é impossível aferir o custo real de alojamento, seja por quarto ou por hóspede. O procedimento atual é empregar os dados fornecidos por essa natureza no balancete, imputando-os aos quartos vendidos, dando uma média de quanto se gasta por quarto. No entanto, e como referido, este valor é enganador, uma vez que está a assumir os *amenities*, produtos de limpeza e serviço de lavanderia de todo o hotel. E se, por um lado, os *amenities* só são utilizados nos quartos, por outro lado, nem todos os quartos tem a mesma quantidade de *amenities*, logo nem aí existe um rigor na definição do custo.

A energia total do hotel é imputada ao alojamento, situação que até é comum na gestão dos hotéis, pois é muito complicado dividir estes valores por departamento. Estas informações são retiradas, mais, uma vez, do balancete através das naturezas 3010 - Água, 3010 - Combustíveis – Gás e 3010 – Eletricidade. Já as comissões são divididas por agências (como a Booking) e a Roiback, que é a empresa que gere o site de reservas. As comissões relativas a ambas fundem na mesma natureza, 3381 – Comissões, onde também se encontram outras comissões, como por exemplo a de reservas de F&B. Logo aqui verifica-se que não existe uma separação de comissões, não se sabendo rigorosamente quanto se gastou por certo quarto vendido. O custo de pessoal é retirado diretamente do balancete, da natureza 4026 – OUTROS OPERACIONAIS.

Através desta forma de manipular as informações, são possíveis de calcular alguns indicadores (KPI's) relevantes para a gestão do hotel, embora alguns não reflitam exatamente a realidade, como é o exemplo do Preço Médio por quarto vendido, através das receitas de alojamento totais e do número de quartos vendidos; da taxa de ocupação, utilizando os quartos disponíveis e os quartos efetivamente utilizados; o índice de frequência, calculando o número de hóspedes pelos quartos ocupados; ou o RevPAR, indicador importante que nos informa da receita de alojamento por cada quarto disponível.

4.2.1.2. F&B

Figura 13 - Situação Atual de F&B



Fonte: Elaboração Própria

O controlo de gestão de F&B, na Casa da Calçada, apresenta uma situação que pode e muito ser melhorada. Neste momento, as receitas são possíveis de ser separadas por ponto de venda (exceto os restaurantes Largo do Paço e Canto Redondo que pertencem à mesma natureza), uma vez que o balancete (referente ao CC 11006) fornece essas informações através das naturezas 7299 – Prest. Serviços, com diferente terminação para cada uma – Alojamento, Banquetes, Bar e Cafeteria, Pequenos-Almoços e Restaurante. Ou seja, é possível identificar cinco diferentes fontes de receita de F&B através do balancete. No entanto, esta valência do sistema não é aproveitada pela direção financeira, que acaba por englobar toda a natureza 7299 como receitas de F&B. Esta situação acontece sobretudo por não haver uma separação de custos, como se vai verificar mais à frente.

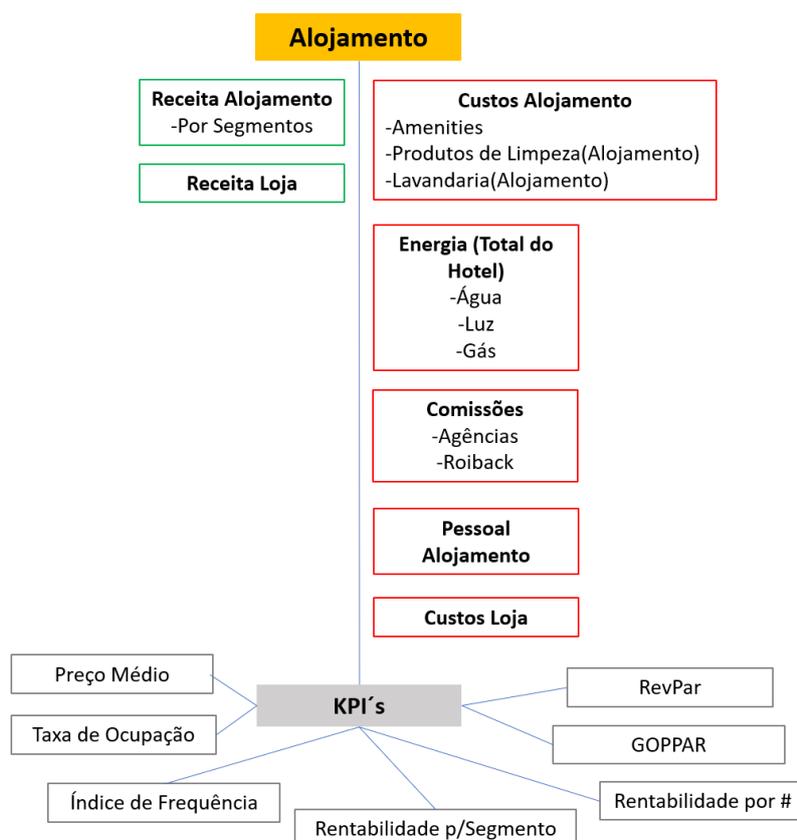
No que aos custos diz respeito, tanto os alimentos, como bebidas, são contabilizados como um todo. Isto significa que, na análise mensal, são retiradas do balancete as naturezas 1134 – CMVMC – Materiais – Diversos – Hotelaria e 1999 – CMVMC – Matérias – Primas – Outros Materiais. Estas referem-se a alimentos e bebidas, respetivamente. Os indicadores que são retirados com estas informações,

apenas permitem aferir o *Food Cost* e o *Beverage Cost* como um todo. Mas, como vimos anteriormente, as receitas não separam os alimentos das bebidas, logo é feita uma estimativa da percentagem deste tipo de artigos que são vendidos para a obtenção destes indicadores. Para além disto, não é possível decifrar os KPI's nem por ponto, nem por momento de venda. Esta situação revela-se também nos custos das comissões, que não se encontram imputadas a pontos de venda através do balancete. No que se refere aos custos de loja que também aparecem no esquema, estes estão inseridos na mesma natureza das bebidas, pois é o tipo de artigo que é oferecido na sua maioria neste ponto de venda. Logo, existe aqui uma discrepância, pois as receitas de loja são imputadas no alojamento, enquanto os seus custos inserem-se no F&B. Quanto ao custo do pessoal, é retirado a partir da natureza 4026 – Outros Operacionais.

4.2.2. Situação Ideal – USALI

4.2.2.1. Alojamento

Figura 14 - Situação Ideal - Alojamento



Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta as circunstâncias da empresa, é possível compreender um sistema que seria considerado o ideal, tendo por base o USALI. No que respeita ao alojamento, as receitas deviam ser devidamente discriminadas por segmento, seja Corporate, Walk-in, entre outros. As receitas da loja também devem ser apresentadas devidamente separadas e identificadas.

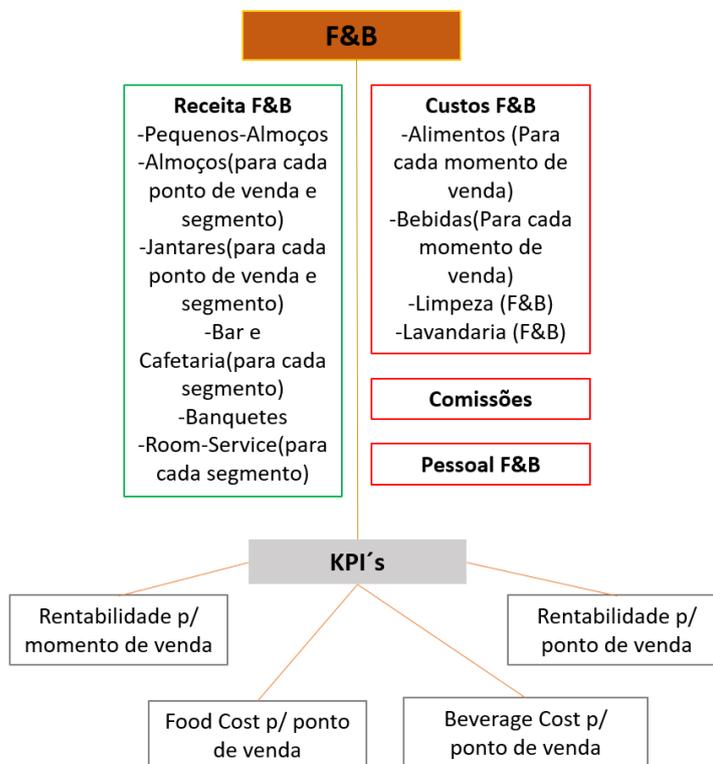
Quanto aos custos de alojamento, os *amenities*, os produtos de limpeza e os custos de lavandaria deviam estar imputados a cada tipologia de quarto. Ou seja, era necessário reconhecer cada tipo quarto, afluindo a quantidade de *amenities* necessários, o valor de produtos de limpeza que são lá utilizados, e identificar a roupa de cada quarto e quais são os custos da sua lavagem, através da empresa subcontratada. No fundo, era essencial definir uma ficha técnica de cada quarto, para uma noite. Desta forma, era possível patentear quanto custa ao hotel uma noite vendida, naquele tipo de aposento.

Quanto à energia, a situação perfeita seria calcular os seus custos na parte de alojamento, mas essa situação é claramente utópica. Desta forma, assumem-se os custos de água, luz e gás totais nos custos de alojamento. Também o custo das comissões tem que ser levado em conta na definição do peso que estas tem nas receitas.

Através destes procedimentos, seria possível analisar muitos mais indicadores de grande importância, como a rentabilidade por quarto, por segmento ou até o GOPPAR.

4.2.2.2. F&B

Figura 15 - Situação Ideal F&B



Fonte: Elaboração Própria

Na gestão de controlo do departamento de F&B, seria ideal separar as receitas por momentos e pontos de venda, assim como por segmentos. Ou seja, aferir exatamente a receita dos pequenos-almoços, das vendas de cada restaurante (Largo do Paço e Canto Redondo) ao almoço e jantar, acompanhados da discriminação do que gasta cada segmento nesses pontos de venda nesses momentos. Este procedimento seria feito de semelhante forma para o Bar e Cafeteria e *Room-Service*. Importante também seria aflorar os registos das receitas dos banquetes.

Neste seguimento, os custos de F&B devem acompanhar cada venda. Ou seja, cada vez que é vendido um prato ou uma bebida, seja em que ponto de venda e em que momento for, há que determinar exatamente a quantidade de alimentos e bebidas que foram gastos. Saber, no fundo, o custo de cada prato e bebida vendida. Isto seria possível através da definição de fichas técnicas, como já referido. Para além disto, conseguir detetar os custos dos produtos de limpeza utilizados nos espaços que pertencem ao F&B, assim como os custos de lavandaria no respetivo departamento. Por

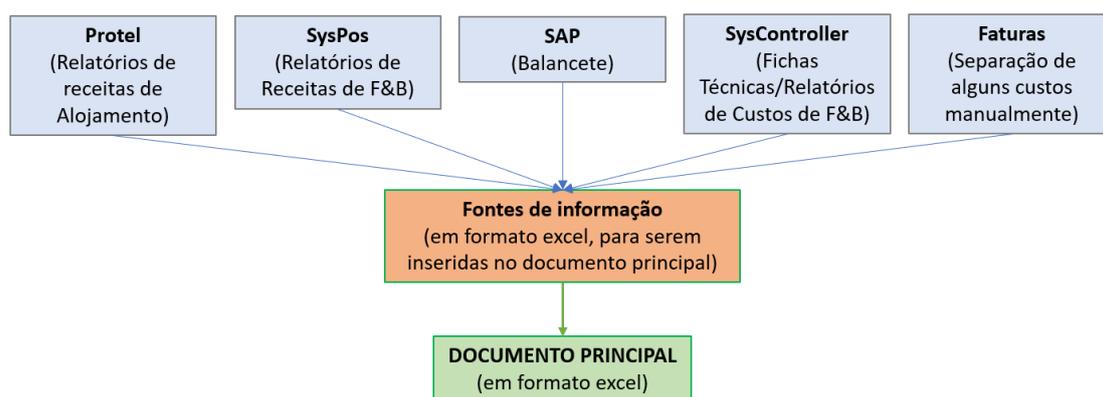
fim, aferir as comissões referentes às vendas de restauração (como por exemplo ao The Fork), e os custos dos colaboradores que prestam esses serviços (Cozinha, Sala e Bar).

Desta forma, era exequível a aferição de indicadores extremamente relevantes para a gestão de controlo, como a *food-cost* e *beverage-cost* de cada ponto e momento de venda, como a sua rentabilidade, por exemplo. Isto permitiria saber se valeria a pena continuar com certos momentos de venda, onde é que se deviam baixar custos ou em que situações haveria a oportunidade de ter uma maior rentabilidade.

4.2.3. Implementação do Sistema

Partindo do princípio do que foi demonstrado anteriormente, e fazendo uma ponte entre a situação atual e ideal da gestão de controlo da Casa da Calçada, é possível implementar um modelo semelhante ao USALI para os departamentos operacionais (Alojamento e F&B), de acordo com as informações que são fornecidas pelos sistemas lá utilizados: *Protel*, *SysPos*, *SysController* e *SAP*. Este modelo seria desenvolvido em formato Excel, com as receitas e custos de cada área operacional, contendo várias páginas de informações de relatórios retirados de cada sistema (Apêndice 1). A página principal apresentava os principais resultados, absorvendo as informações necessárias para cada rubrica de cada mês nas restantes páginas. A partir daí, é possível definir os vários indicadores. De seguida, será apresentada essa mesma situação, explanando as formas para a obter.

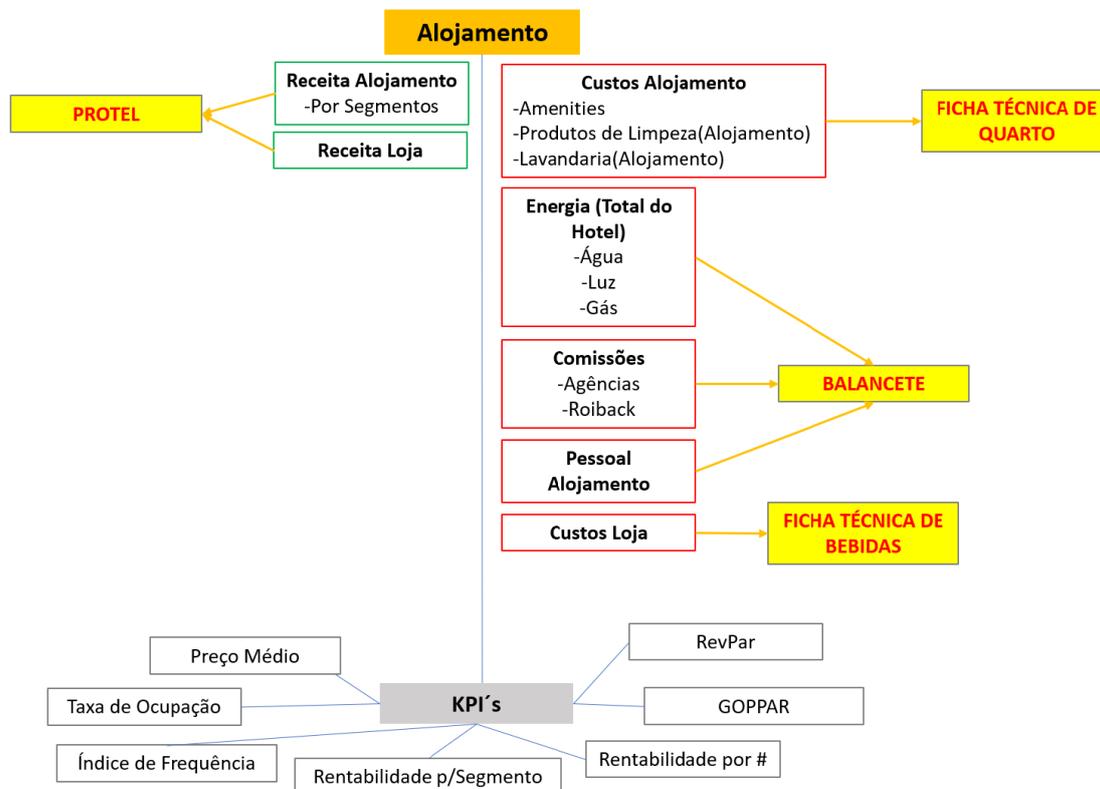
Figura 16 - Fontes de Informação



Fonte: Elaboração Própria

4.2.3.1 Alojamento

Figura 17 - Implementação Alojamento



Fonte: Elaboração Própria

No que se refere ao Alojamento, a receita de alojamento é possível de ser reconhecida nos relatórios que saem do sistema *Protel*. Este sistema permite retirar uma série de relatórios, dependendo da informação pretendida, que neste caso se refere às receitas de alojamento segmentadas. Se atualmente, estes rendimentos são analisados através do que se observa nos balancetes mensais e que demonstram as receitas do departamento de forma global, nesta situação passava-se a utilizar o que o *Protel* consegue fornecer. Estes relatos tem a possibilidade de ser extraídos em formato Excel, o que se revela fundamental para o sistema a implementar. O *Protel* permite escolher o período de dados a analisar pretendido (que neste caso seria mensal), assim como o tipo de relatório que para este efeito seria o “Estatísticas de Segmentos de Mercado” (Figura 18).

Figura 18 - Estatísticas de Segmentos de Mercado

| | Noites | | Rec. no Período (Liq.) | | | | Extras | Total | Rec/Adit. |
|---------------------|--------|--------------|------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------|----------|------------|
| | Quar. | Ø Nts. Ocup. | Adit. | Crianças --- Média Adit/Qua | Alojamento Ø Crian/Qua | F&B loj/ocup.Qua | | | |
| Sem alocação | | 4 | 2,0 | 8 | 0 | 287,88 | 11 355,42 | 120,31 | 11 763,61 |
| | | 0,4 | 0,2 | 2,00 | 0,00 | 71,97 | 35,98 | 2 940,90 | 1 470,45 |
| GRP EVENTOS SOCIAIS | | 23 | 1,8 | 44 | 2 | 237,06 | 5 324,90 | 914,23 | 6 476,19 |
| | | 2,5 | 1,3 | 1,91 | 0,09 | 47,41 | 5,39 | 1 295,24 | 147,19 |
| GRP LAZER | | 99 | 1,5 | 174 | 0 | 13 966,57 | 16 059,79 | 2 476,70 | 32 503,06 |
| | | 10,6 | 5,4 | 1,76 | 0,00 | 143,99 | 80,27 | 335,08 | 186,80 |
| GRP MICE | | 0 | 0,0 | 0 | 0 | 0,00 | 2 530,25 | 1 121,95 | 3 652,20 |
| | | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IND. AGÊNCIAS | | 3 | 1,5 | 6 | 0 | 399,39 | 86,86 | 0,00 | 486,24 |
| | | 0,3 | 0,2 | 2,00 | 0,00 | 133,13 | 66,56 | 162,08 | 81,04 |
| IND. CORPORATE | | 5 | 2,5 | 5 | 0 | 377,36 | 47,17 | 0,00 | 424,53 |
| | | 0,5 | 0,3 | 1,00 | 0,00 | 75,47 | 75,47 | 84,91 | 84,91 |
| IND. DIRECTO | | 186 | 1,5 | 342 | 18 | 27 523,97 | 15 900,12 | 514,98 | 43 939,07 |
| | | 20,0 | 10,1 | 1,84 | 0,10 | 148,78 | 80,48 | 237,51 | 128,48 |
| IND. ONLINE | | 164 | 1,7 | 310 | 10 | 26 221,71 | 9 708,10 | 688,16 | 36 617,97 |
| | | 17,6 | 8,9 | 1,89 | 0,06 | 159,89 | 84,59 | 223,28 | 118,12 |
| Mota-Engil | | 1 | 1,0 | 1 | 0 | 84,91 | 9,43 | 11,79 | 106,13 |
| | | 0,1 | 0,1 | 1,00 | 0,00 | 84,91 | 84,91 | 106,13 | 106,13 |
| OUTROS | | 1 | 1,0 | 2 | 0 | -18,87 | 18,87 | 0,00 | 0,00 |
| | | 0,1 | 0,1 | 2,00 | 0,00 | 0,00 | -9,43 | 0,00 | 0,00 |
| Total | | 486 | 1,6 | 892 | 30 | 69 079,97 | 61 040,91 | 5 848,12 | 135 969,00 |
| | | 52,3 | 100,0 | 1,84 | 0,06 | 148,88 | 77,44 | 293,04 | 152,43 |

Fonte: Largo do Paço, S.A.

Como se verifica na Figura 18, as informações das receitas de alojamento estão segmentadas em vários grupos, sendo possível retirar as informações necessárias ao departamento. No entanto, de referir que o relatório ao ser extraído em formato Excel, apresenta alguma desformatação, pois onde aparece “Alojamento” devia referir-se aos valores da coluna à sua direita, assim como as restantes rubricas nessa mesma linha. Já as receitas da loja, também pode ser retiradas desse mesmo relatório, através dos valores da coluna à direita da rubrica “Extras”.

Quanto aos custos de alojamento, seria fundamental criar uma ficha técnica de cada quarto. Este documento evidenciava o que cada tipo de quarto, por cada noite, consumia em termos de *amenities*, produtos de limpeza e lavandaria. Para isso, era necessário padronizar a quantidade de *amenities* que cada tipo de quarto possui, contabilizando-os e imputando os respetivos custos. No que se refere aos artigos de limpeza, estes costumam aparecer em conjunto com os de F&B nas faturas, logo tinha que se separar cada tipo de produto, fazendo de seguida uma estimativa do que se gastava em cada quarto, juntando à ficha técnica. Já a lavandaria, à semelhança dos produtos de limpeza, costuma figurar no global, mas é possível fazer essa separação, solicitando à empresa de lavandaria a separação de faturas em função dos departamentos. Assim, de acordo com a roupa que cada quarto necessita, é possível

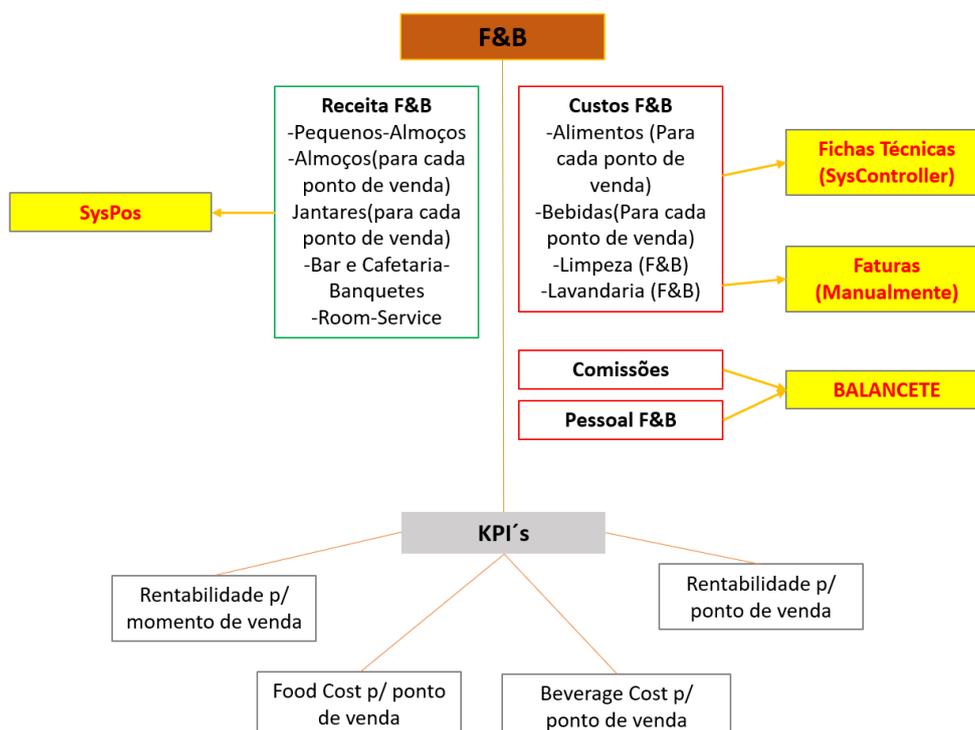
aferir os custos de lavagem da mesma, acrescentando também à ficha técnica. Esta ficha técnica deve estar incluída no sistema *Protel*, para que seja possível no final de cada período retirar um relatório que demonstre o custo das vendas de quartos.

Nos custos de energia (água, luz e gás), como são imputados os totais do hotel, pode-se manter a mesma técnica de retirar do balancete mensal das respetivas rubricas anteriormente referenciadas. Já no que ao pessoal de alojamento diz respeito, também se segue o mesmo exemplo, através do balancete, assim como as comissões.

Esta organização permitiria a materialização de certos KPI's como a rentabilidade por cada quarto e de cada segmento, fundamentais para, por exemplo, saber em que segmentos investir e quais descartar, assim como o controlo de custos de cada tipologia de quarto.

4.2.3.2. F&B

Figura 19 - Implementação F&B



Fonte: Elaboração Própria

No departamento de F&B, as receitas podem e devem ser devidamente separadas por ponto de venda. Isto é possível através do sistema implementado na Casa da Calçada, pois os dois restaurantes, o bar principal e o da piscina assim como a sala de jardim onde se realizam banquetes, possuem um ponto de venda ligado ao

sistema. Isto significa que é possível retirar relatórios por períodos no SysPos, sabendo ao final do mês que fatia da faturação de F&B corresponde a cada ponto de venda. Estes relatórios são possíveis de serem extraídos em formato Excel, logo encaixam no documento principal acima referenciado. Para além destas informações, permite ainda dividir estas receitas entre comidas e bebidas, o que é extremamente relevante para o cálculo do food e *beverage cost*.

No que aos custos diz respeito, estes só serão possíveis de calcular se as fichas técnicas forem realizadas. Estas fichas técnicas permitem imputar no sistema, por cada prato ou bebida vendida, quanto é que isso custou à organização. Como constatado anteriormente, a ficha técnica é um documento que engloba todas as informações de um produto, que neste caso pode ser um prato. Assim, estão lá contidos todos os ingredientes e quanto representa em termos de valor monetário. O *SysController* permite a inserção no sistema de fichas técnicas. Estas são elaboradas através de artigos que já estejam presentes no sistema (logo a lista de produtos deve estar organizada de forma exímia), e automaticamente atualiza o custo de cada ingrediente à medida que são feitas as compras (Apêndices 2 e 3). Deste modo, cada vez que é registado no ponto de venda uma transação de um prato, o sistema assume o custo que esse prato teve na empresa. Esta ferramenta é importantíssima para a gestão de controlo de F&B, principalmente para o cálculo dos indicadores. Existem relatórios possíveis de ser obtidos em formato Excel que nos indicam exatamente o custo em cada ponto de venda das comidas e bebidas num certo período (Apêndice 4).

O custo da limpeza e da lavandaria é realizada de forma semelhante ao de alojamento, através da divisão nas faturas correspondentes, mas neste caso o custo tem que ser imputado no documento principal manualmente, pois não existem forma de automatizar este processo. Já o custo de comissões e de pessoal é possível retirar do balancete como já tem vindo a ser feito.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

De um modo geral, o estágio e o próprio relatório revelaram-se muito positivos. Começando por uma análise ao estágio profissional, foi uma excelente oportunidade para estar em contacto com o mundo de trabalho real, fazendo a ponte entre o que se aprende no curso e o que efetivamente acontece na organização. Isto patenteou-se no conhecimento a fundo de como se trabalha rotineiramente num *backoffice* de um hotel, assim como a perceção de que é possível identificar problemas e encontrar soluções, no que se refere ao controlo de gestão da unidade. Desta forma houve um sentimento de utilidade conferida ao Hotel Casa da Calçada, tanto a nível de tarefas diárias, como de sugestões de novas abordagens em certos parâmetros, como a implementação de um sistema semelhante ao USALI. Algo que permite afirmar isso mesmo foram os feedbacks positivos constantes acerca do desenrolar do estágio, por parte dos responsáveis do hotel.

Todavia, o objetivo do estágio profissional é ser uma situação recíproca, em que todos ganham. E atenta-se isso mesmo, em que a empresa tirou partido do trabalho eficiente e das sugestões de melhoria, como por exemplo no rigor na utilização do sistema *SysController* ou na aplicação de fichas técnicas. No entanto, é factual que após esta experiência há uma sensação de maior capacidade no que a controlo de gestão diz respeito, principalmente a nível hoteleiro. O facto de estar em permanente contacto com a gestão de compras e de toda a sua envolvente, de como é que se fazem as análises de período em termos de controlo, tudo isso permitiu aprender algo novo, pois nunca tinha havido esse contacto efetivo.

Aqui entra também o relatório em si, que através da revisão bibliográfica possibilitou o aprofundamento do tema e, mais que isso, refletir de como seria possível aplicar toda essa teoria numa realidade de contacto direto, relatório esse que deu algum trabalho, mas que no fim se revela frutífero, pois resultou num trabalho consistente, bem estruturado e permitiu fazer essa ligação da teoria à prática.

Por fim, sinto-me em condições de afirmar que o trabalho, na sua generalidade, acrescentou algo de benéfico, não só a mim, mas aos envolventes e que contactaram com o mesmo diretamente.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho tinha como proposta inicial a implementação de um sistema de controlo com base no USALI no hotel Casa da Calçada. Foi necessário entender os procedimentos que lá se praticam nesse âmbito, as etapas que são exigidas no USALI, e de que forma se podia articular o contexto da organização, com um sistema ótimo para a mesma.

Deste modo, a revisão de literatura mostrou-nos que o sistema base deste trabalho apresenta certas vantagens, mas também algumas limitações, onde a dificuldade em conectá-lo ao sistema contabilístico existente e a falta de formação de pessoal fazem a diferença pela negativa. Por outro lado, os benefícios da sua implementação estabelecem-se importantíssimos, conferindo um maior rigor na gestão de controlo, o que permite uma fiscalização muito mais eficaz da receita e dos custos, conseguindo com isso indicadores de desempenho extremamente relevantes para a tomada de decisão.

Na Casa da Calçada, verificou-se que existe muito potencial nos próprios sistemas já lá existentes, tais como o *PROTEL*, o *Syspos* e o *SysController*. Estes constituem fonte de informação extremamente relevante que não está a ser utilizada, que se justifica pela inserção recente dos últimos dois, ou do desconhecimento de algumas ferramentas que os próprios disponibilizam. Outro dos aspetos lá verificados é a falta de formação em gestão de controlo pela gestão financeira. Os colaboradores desse departamento, apesar de serem formados em contabilidade, não tem bases de gestão hoteleira, o que limita esta forma de gerir a organização. Até por esta razão, o USALI foi uma novidade apresentada na entidade, através deste relatório.

Tornou-se evidente de que é possível a implementação de um sistema semelhante ao USALI na Casa da Calçada, mas para isso é necessário alterar alguns processos e formas de trabalhar. Um dos fatores fundamentais para esta mudança é a realização de fichas técnicas, tanto de cada tipologia de quarto como de alimentos e bebidas, para se ter uma noção exata do custo de cada venda. Como se comprovou, o sistema de controlo do hotel tem a possibilidade de inserir informação e emitir relatórios que permitem exatamente o que se pretende. Para além disto, todas estas informações são passíveis de serem apresentadas em formato Excel, o que constitui uma vantagem adicional, pois o responsável pelo desenho do controlo de gestão pode elaborar um

documento completamente adaptado à realidade e possível de ser editado a qualquer momento.

Um dos aspetos fundamentais da implementação deste sistema é a separação de receitas por pontos de venda, principalmente no F&B. A unidade hoteleira em análise não analisa por exemplo os seus dois restaurantes em separado ou até os banquetes. A execução desta nova forma de analisar a informação é relevante para o controlo destes pontos de venda, sabendo se estão a render o pretendido ou se há margem para melhorar.

De um modo geral, o aproveitamento dos sistemas de informação disponíveis só é possível ser feito se houver rigor na informação lá inserida para depois se retirar essa informação pertinente para a tomada de decisão por parte da gestão.

Assim, este trabalho torna-se relevante para a implementação de um sistema de controlo de gestão em qualquer unidade hoteleira, principalmente naquelas que ainda não tem um bem estruturado, como acontece em muitas por Portugal, uma vez que o USALI é muito mais utilizado nos EUA e nas grandes empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Atkinson, H., & Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 128-136.
- Bredmar, K. (2012). The meaning and development of the concept of Management Control : an etymological study. *International Journal of Management*, 29(2), 476–491.
- Brierley, J. A., Cowton, C. J., & Drury, C. (2001). Research into product costing practice: a European perspective. *European Accounting Review*, 215-256.
- Carvalho, F., & Fernandes, H. (2011). The Uniform System of Accounts for the Lodging Industries Case Study: Hotel Baia. *International conference on tourism & management studies*, (p. 115). Algarve.
- Cîndea, M., & Ciurariu, G. (2014). Management Control and Its Role in Enterprise. *The Yearbook of the “Gh. Zane” Institute of Economic Researches*, 23(2), 161–165.
- Collier, P., & Gregory, A. (1995). Strategic management accounting: a UK hotel sector case study. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 16-21.
- Faria, A. R., Trigueiros, D., & Ferreira, L. F. (2015). a Utilização Do Uniform System of Accounts for the Lodging. *Rigc*, XIII(26), 1–23.
- Fernando, R. (2015). *A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial – Estudo de caso*. IPS.
- Georgiev, D. (2016). APPLYING THE UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR THE LODGING. *Journal of Varna University of Economics*, 60, 154-167.
- Gomes, J. H. (2018). *Menu Pricing*. Novas Edições Acadêmicas.
- Gonçalves da Silva, F. V. (1948). *Luca Pacioli: o homem e a obra In Luca Pacioli, colectânea de Artigos* (Vol. Anexo ao Vol. III). Porto: Ediconta.

- Gonçalves, M. (2019). Contabilidade por partidas dobradas: história, importância e pedagogia (com especial referência à sua institucionalização em Portugal, 1755–1777). *Computis: Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 69-142.
- Harden, E., Ford, L. R., Pattie, M., & Lanier, P. (2020). Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Harris, P. J., & Brander Brown, J. (1998). Research and development in hospitality accounting and financial management. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161–182. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(98\)00013-9](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(98)00013-9)
- McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 140-152.
- Otley, D. T. (1985). Developments in management accounting research. *British Accounting Review*, 3–23.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24, 81-98.
- Pellinen, J. (2003). Making price decisions in tourism enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 217-235.
- Quigley, C., FCA, & Angwin, P. (2011). Management Information for Hotels: How a system developed in the USA could assist Irish operators. *Accountancy Ireland*, 43, 47-49.
- Sandvik, I., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.
- Scapens, R. W. (1991). *Management Accounting: A Review of Contemporary Developments* (2nd ed.). Basingstoke: Macmillan.
- Sin, L., Tse, A., Chan, H., Heung, V., & Yim, F. (2006). The effects of relationship marketing orientation on business performance in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 30, 407-426.
- Smoley, V. S., & Metelskaya, D. A. (2019). *MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES*. Belarusian State University, Minsk.

Webgrafia

História: Casa da Calçada. (s.d.). Obtido de Casa da Calçada:
<https://www.casadacalcada.com/historia/>

Landman, P. (s.d.). *KPI - Key Performance Indicators.* Obtido de Xotels:
<https://www.xotels.com/en/glossary/kpi-key-performance-indicators>

mota-engil:institucional:visao-missao-e-valores. (s.d.). Obtido de mota-engil.com:
<https://www.mota-engil.com/institucional/visao-missao-e-valores/>

Turismo: Mota-Engil. (s.d.). Obtido de Mota-Engil: <https://www.mota-engil.com/areas-de-negocio/turismo/>

APÊNDICES

Apêndice 1 - Desenho do Controle de Gestão

| CASA DA CALÇADA - Alojamento | | Índice de Frequência | | Preço Médio | | Receta Alojamento | | LOJA | | OUTROS | |
|------------------------------|-----------|----------------------|---------|-------------|--------|-------------------|---------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Mês | Orcamento | Desvio | Real | Orcamento | Desvio | Orcamento | Desvio | Orcamento | Desvio | Orcamento | Desvio |
| jan/22 | 38,00% | 0,00% | 1,70 | 114,25€ | 27,11€ | 0,00€ | 0,00€ | 29.174,88€ | 0,00€ | 250,00€ | 250,00€ |
| fev/22 | 40,00% | 2,00% | 1,93 | 125,00€ | 16,36€ | 141,36€ | 141,36€ | 41.850,00€ | 6.361,04€ | 400,00€ | 400,00€ |
| mar/22 | 45,00% | 5,00% | 1,90 | 133,00€ | 0,00€ | 141,36€ | 141,36€ | 51.710,40€ | 6.361,04€ | 450,00€ | 450,00€ |
| abr/22 | 54,00% | -54,00% | #DIV/0! | 138,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 73.923,84€ | 0,00€ | 450,00€ | 600,00€ |
| mai/22 | 72,00% | -72,00% | #DIV/0! | 138,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 72.532,80€ | 0,00€ | 450,00€ | 600,00€ |
| jun/22 | 73,00% | -73,00% | #DIV/0! | 138,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 80.910,00€ | 0,00€ | 450,00€ | 600,00€ |
| jul/22 | 75,00% | -75,00% | #DIV/0! | 163,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 109.144,80€ | 0,00€ | 450,00€ | 1.200,00€ |
| ago/22 | 90,00% | -90,00% | #DIV/0! | 148,50€ | 0,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 78.051,60€ | 0,00€ | 450,00€ | 800,00€ |
| set/22 | 73,00% | -73,00% | #DIV/0! | 147,50€ | 0,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 76.818,00€ | 0,00€ | 450,00€ | 600,00€ |
| out/22 | 70,00% | -70,00% | #DIV/0! | 145,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 0,00€ | 48.546,00€ | 0,00€ | 450,00€ | 600,00€ |
| nov/22 | 45,00% | -45,00% | #DIV/0! | 151,50€ | 0,13 | 141,36€ | 141,36€ | 58.903,20€ | 6.361,04€ | 450,00€ | 600,00€ |
| dez/22 | 54,00% | -14,00% | 1,93 | 151,50€ | 0,13 | 141,36€ | 141,36€ | 58.903,20€ | -10,14€ | 450,00€ | 600,00€ |
| Total | | | | | | | | 721.865,52€ | 19.083,12€ | 3.800,00€ | 5.900,00€ |

| CUSTOS ALOJAMENTO | | Água | | Eleticidade | | Gás | | Co | |
|-------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|
| Mês | Orcamento | Desvio | Real | Orcamento | Desvio | Orcamento | Desvio | Orcamento | Desvio |
| jan/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 1.000,00€ | - | 700,00€ | - | 1.260,93€ | - |
| fev/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 2.627,92€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| mar/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 3.259,90€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| abr/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 3.624,40€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| mai/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 4.615,84€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| jun/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 4.547,80€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| jul/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 4.766,50€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| ago/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 6.022,00€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| set/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 4.547,80€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| out/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 4.615,40€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| nov/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 3.259,90€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| dez/22 | 1.500,00€ | - | 2.445,57€ | 3.624,40€ | - | 1.260,93€ | - | 1.260,93€ | - |
| Total | 15.000,00€ | - | 29.395,84€ | 46.111,86€ | - | 15.311,16€ | - | 15.311,16€ | - |

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 2 - Lista de Produtos em Sistema

SyrControllier Back Office V. 5.9.0.52, (2020) Licenciado a: Hotel Casa da Calçada - Amaranite
 Largo do Paço - food and beverage | Utilitários | Configurações | VNC | VFT | C.Dinh F | TRF | Quebra - | GR | NC CD | VFS | NCS

Base | Stocks | Exploração | Manutenção | Listagens | Utilitários | Op.Stocks | Movimentos | Produtos | Fichas | Menus | Comoras | VNC | VFT | C.Dinh F | TRF | Quebra - | GR | NC CD | VFS | NCS

Lista Produtos

Base | Hist. do Artigo | Hist. do Artigo por grupo de Classificação | Relações do Artigo | Histórico de Compras | Outros Filtr. | Outros Critérios | Grupo Critérios | Sub. Família | Produto de Selecionado | Centro de Exploração | Defeito | Referência | Produto | Disponível | Min. | Máx. | P. Am. | P. Am. | V. Est. | Utl. Preço

Atualizar | Limpar | Inserir | Duplicar | Alterar | Anular | Visualizar | Sair

| Cód. / Item | Produto | Defeito | Referência | Produto | Disponível | Min. | Máx. | P. Am. | P. Am. | V. Est. | Utl. Preço |
|-------------|-----------------------------|-----------------------|------------|------------------|------------|--------|--------|--------|--------|---------|------------|
| 1242 | ABACANI KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | ABACANI KG | 52.2300 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 0.8615 | 44.9960 |
| 3201 | ACELGA KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | ACELGA KG | 5.6400 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 2.9982 | 16.9100 |
| 2553 | ACELGAS VERMELHAS | WISDOM VALLEY LDA WTE | | ACELGAS VERMELH | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 3.0000 | 0.0000 |
| 2653 | AGRIAO KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | AGRIAO KG | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 17.0000 | 0.0000 |
| 2134 | APO RANA KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | APO RANA KG | 2.3000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 1.6000 | 3.6800 |
| 2355 | ALCACHOFA VIOLET KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | ALCACHOFA VIDL | 3.3700 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 9.0000 | 30.3300 |
| 2576 | ALFACE FOLHA DE CARVALHO KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | ALFACE FOLHA DE | 1.3000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 3.1827 | 0.0000 |
| 3333 | ALFACE ICEBERG KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | ALFACE ICEBERG K | 1.3000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 2.1000 | 2.7200 |
| 2360 | ALFACE ROMANA KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | ALFACE ROMANA K | 3.1500 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 3.0753 | 9.6870 |
| 2845 | ANETO KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | ANETO KG | 0.3000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 21.0000 | 6.3000 |
| 2418 | BATATA RATE KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | BATATA RATE KG | 0.8000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 4.1990 | 0.0000 |
| 3095 | BERGAMOTA KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | BERGAMOTA KG | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 6.0000 | 4.8000 |
| 2301 | BETERRABA AMARELA KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | BETERRABA AMARE | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 3.8027 | 0.0000 |
| 2304 | BROCCOLO KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | BROCCOLO KG | 1.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 1.5000 | 1.5000 |
| 1269 | CAUDO VERDE | WISDOM VALLEY LDA WTE | | CAUDO VERDE | 0.5000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 3.0000 | 1.5000 |
| 3313 | CEROLINHA PEROLA KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | CEROLINHA PEROL | 2.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 4.2000 | 8.4000 |
| 3348 | CEROLO KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | CEROLO KG | 1.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 7.0000 | 7.0000 |
| 2120 | CEREBOLIO KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | CEREBOLIO KG | 0.1000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 21.0000 | 2.1000 |
| 2575 | CEREJA KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | CEREJA KG | 1.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 2.3300 | 2.3300 |
| 2554 | CITRON KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | CITRON KG | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 24.0000 | 0.0000 |
| 2125 | CITRONELA KG | WISDOM VALLEY LDA WTE | | CITRONELA KG | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000 | 0.000 | 14.0000 | 0.0000 |

Fonte: Largo do Paço, S.A.

Apêndice 3 - Ficha Técnica em Sistema

Alterar... VEIRAS COM RISOTO NEGRO

Descrição: VEIRAS COM RISOTO NEGRO
 Categoria: PRATOS
 Subárea: FB
 Origem: Comidas
 Sup. origem:

T. Preço: 8,8262
 Custo médio: 8,8262
 Fator: 0,00
 Lucro %: 0,00
 Custo %: 0,00
 Sugerido: 0,00
 IVA: 0,00
 Imposto: 0,00
 Sug. + IVA: 0,00
 Venda Fixo: 0,00

Nr: 1
 Unidade: GR
 %: 100

Calcula outros custos
 Sub-Ficha Técnica

| Or | Produto | Unidade | Qt.Bruta | %Perdas | Qt.Líquida | C.Médio | Tf.Custo | %Custo linear |
|----|-------------------------|------------|----------|---------|------------|---------|----------|---------------|
| 2 | VEIRA MIUDO KG | Grana | 150.0000 | 0.0000 | 150.0000 | 46.8200 | 7.0230 | |
| 3 | ARROZ ARBORIO KG | Grana | 75.0000 | 0.0000 | 75.0000 | 1.8160 | 0.1362 | |
| 4 | ECHALOTA KG | Grana | 15.0000 | 0.0000 | 15.0000 | 4.0794 | 0.0612 | |
| 5 | VINHO MADURO BRANCO SL | Centilitro | 2.0000 | 0.0000 | 2.0000 | 4.5250 | 0.0018 | |
| 6 | QUEIJO PARMESÃO KG | Grana | 20.0000 | 0.0000 | 20.0000 | 16.4918 | 0.3298 | |
| 7 | QUEIJO MASCARPONE KG | Grana | 5.0000 | 0.0000 | 5.0000 | 6.4850 | 0.0324 | |
| 8 | LIMA KG | Grana | 15.0000 | 0.0000 | 15.0000 | 1.7690 | 0.0268 | |
| 9 | MANTEIGA C/SAI KG | Grana | 20.0000 | 0.0000 | 20.0000 | 5.8900 | 0.1178 | |
| 10 | CEROLINHO KG | Grana | 3.0000 | 0.0000 | 3.0000 | 21.0000 | 0.0630 | |
| 11 | LOURO FOLHAS KG | Grana | 0.5000 | 0.0000 | 0.5000 | 19.5833 | 0.0098 | |
| 12 | ALHO SECO KG | Grana | 2.0000 | 0.0000 | 2.0000 | 3.4000 | 0.0068 | |
| 13 | TOMILHO KG | Grana | 0.5000 | 0.0000 | 0.5000 | 21.0000 | 0.0105 | |
| 14 | SAL MESA KG | Grana | 2.0000 | 0.0000 | 2.0000 | 0.2800 | 0.0006 | |
| 15 | PIRENTA BRANCA MOIDA KG | Grana | 0.5000 | 0.0000 | 0.5000 | 14.4933 | 0.0072 | |
| 16 | LIMA KAFFER KG | Grana | 5.0000 | 0.0000 | 5.0000 | 31.0000 | 0.1550 | |
| 17 | FLOR DE SAL 250GR | Grana | 2.0000 | 0.0000 | 2.0000 | 2.1316 | 0.0171 | |
| 18 | TINTA CHOCO 200G | Grana | 12.5000 | 0.0000 | 12.5000 | 11.7700 | 0.7356 | |
| 20 | FUJHET DE PEIXE | Grana | 0.2000 | 0.0000 | 0.2000 | 0.4577 | 0.0915 | |

330.2000 | 0.0000 | 0.0000 | 330.2000 | 213.0121 | 8.8262
 Conversão Produto único

Fonte: Largo do Paço, S.A.

Apêndice 4 - Rentabilidade por Prato

| Hotel Casa da Calcada, Amarante | | | | | | |
|--|-------|-----------------------|----------------------|--------------|---------|---------|
| 1-Rentabilidade de Produtos-Geral | | | | | | |
| Entre 01-10-2021 e 31-10-2021; Pontos de Venda: (POSBAR) | | | | | | |
| Produto | Qtd. | T. Vendas sem IVA | Tot.valor de consumo | Valor margem | % Custo | % Lucro |
| Comidas | | | | | | |
| SELEÇÃO FRUTA LAMINADA | 10,00 | 39,82 | 9,27 | 30,55 | 23,29 | 76,71 |
| | | T. Vendas sem IVA: | 39,82 | % Custo | 23,29 | |
| | | Tot.valor de consumo: | 9,27 | % Lucro | 76,71 | |

Fonte: Largo do Paço, S.A.