



Participação Do Setor De Alimentos E Bebidas Na Receita De Um Hotel De Grande Porte No Rio De Janeiro / Brasil

RESUMO:

O mercado hoteleiro hoje em dia deixou de ser um espaço somente para hospedagem, para se tornar multifuncional, atendendo a áreas como de eventos e de alimentos e bebidas. A área de hospedagem deixa de ser o único ponto de venda gerador de receita, porém ainda é o responsável pela maior parte da mesma. Partindo desta observação o trabalho apresentado questiona a presença da área de alimentos e bebidas no meio de hospedagem, se o mesmo é capaz de produzir uma receita significativa apesar dos seus altos custos. Tal informação pode ser vista através da análise de um estudo de caso, com dados da receita e do tipo de público do meio de hospedagem de médio porte denominado MH, para manter sua identidade, localizado no Rio de Janeiro. É válido notar que a presença desta área dentro de um hotel traz diferencial na oferta de serviços, e diferente de um estabelecimento terceirizado procura manter a consistência com o padrão do serviço do meio de hospedagem. Durante a pesquisa foi possível ver que a área de alimentos e bebidas é o maior gerador de custos do hotel, com um número de 58,6% da mesma. Porém em um mundo atual em que as pessoas procuram praticidade e rapidez, apesar do alto custo, o setor detém a segunda maior parte da receita total do hotel com um percentual arredondado de 23% enquanto o setor de hospedagem, responsável pela venda do principal produto ou serviço a ser ofertado detém 72%, e os "Outros" setores juntos arrecadam somente 5% da receita. Verificou-se que a área de alimentos e bebidas em parceria com a área de eventos, oferece serviços diferenciados que potencializa este ponto de venda gerando maior receita.

Palavras chave: Hotel. Meio de Hospedagem. Alimentos & Bebidas. Custos. Receita.

ABSTRACT:

The hotel market today has ceased to be a place only for hosting, to become multifunctional, serving areas from events to food and beverages. From this observation, the work presented questions the presence of the food and beverage industry in the hosting market, if it is able to produce significant revenue despite its high costs. Such information can be observed by examining a study of cases, with revenue data and the target public of the hosting denominated MH, in order to maintain their identity, located in Rio de Janeiro. It is worth noticing that the presence of this sector within a hotel brings a differential in a range of services, and differently an outsourced property aims to be consistent with the pattern of the means of hosting service. During the research, it was possible to see that the area of food and beverage is the largest cost generator in the hotel with a number of 58.6% of the costs. But nowadays, where people are looking for convenience and speed, despite the high cost the industry holds the second largest part of the total revenue of the hotel with a rounded percentage of 23% while the hosting industry, responsible for sales of the main product or service to be offered with 72%, and another sectors together collect only 5% of revenue. It is fair to say that the area of food and beverages in partnership with the event area, can offer differentiated services and leverage this sales point generating higher revenue.

Keywords: Hotel. Hosting environment. Food & Beverage. Costs. Recipe.



1 - INTRODUÇÃO

Interpretando Castelli (2006), e Petrocchi (2002), o significado de empresa hoteleira, pode ser visto como a pessoa jurídica que mediante pagamento de diárias, oferece hospedagem. Ou ainda pode-se dizer que é a pessoa jurídica que com o objetivo de explorar as atividades hoteleiras administra um meio de hospedagem. Hayes (2005) mostra a visão de que um hotel não se retém mais a ideia limitada de servir somente para pernoite, que hoje em dia o hóspede tem amplas opções de hospedagem, que oferecem dos mais variados serviços, exemplifica ainda citando a possibilidade de um resort localizado em um local exótico e que oferece serviço de restaurante, bar, lazer e outras comodidades.

Petrocchi (2002) defende ainda que o hotel se tornou um espaço multifuncional, deixando de somente hospedar pessoas para também atender a outras necessidades procurando se integrar ao seu entorno, oferecendo espaço para eventos e acontecimentos sociais. Ele persegue formas de satisfazer seu cliente para alcançar seu sucesso. O hotel se tornou uma indústria de prestação de serviços, envolvendo um conjunto de estruturas e colaboradores, que em resumo são capazes de prestar principalmente: hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem-estar. Alguns destes itens citados podem ser vistos em PDV's (ponto de vendas), no hotel, são pontos que tem a capacidade de gerar receita, são exemplo destes: a recepção, com a venda de apartamentos e o setor de alimentos e bebidas, que fornece refeições em locais próprios para isso como o restaurante, realizando serviço de quarto e trabalhando com banquetes (Hayes, 2005).

Uma pesquisa apresentada por Petrocchi (2002) apresenta ainda como é a distribuição de renda de um turista a passeio: 12% em gastos com o turismo, 3% com o transporte, 25% com alimentação, 7 % com *suvenires* e 23% com outras despesas.

Já Davies (1996) cita que a área de alimentos e bebidas em um hotel é uma área muito complexa, e que esta pode oferecer diversos tipos de serviços, do mais econômico como "*coffe shops*" até restaurantes caros e sofisticados. Podem ser oferecidos ainda serviços de "*room service*", bar em atendimento na



piscina, no lobby do hotel, podem ser organizados shows, banquetes, ter lanchonetes, “*delicatessen*” e serviço de entrega. Enfim, esta grande variação do que pode ser oferecido faz com que sua estrutura exija grande entendimento e cuidado em sua administração

O Portal da Educação (2013) ressalta que a área de alimentos e bebidas está em crescimento, num mundo atual onde cada evento do cotidiano acaba envolvendo uma alimentação fora de casa, são almoços rápidos durante o horário de trabalho, um lanche com um amigo, festas, coquetéis, comemorações, e até mesmo eventos esportivos comercializam e envolvem a presença de alimentos. Tal fato faz com que o número de empregos cresça rapidamente com o número de empresas que abrem todos os dias para comercialização de alimentos, mas ao mesmo tempo que empresas surgem, muitas fecham as portas. À primeira vista o setor de alimentos é atraente e o custo sempre parece pequeno comparado ao valor de venda, mas as pessoas esquecem dos outros fatores envolvidos neste negócio, como desperdício de comida, gás, luz, espaço, e a má administração destes podem fazer com que os custos sejam maiores do que o retorno do que se vende.

Morgan (2011), diz na Revista Tecnologia e treinamento *on-line* que o setor de alimentos e bebidas pode corresponder de 20 a 30 % da receita do hotel, lembrando que o setor é responsável por captar hóspedes em alguns casos simplesmente por seus serviços, ou na maior parte das vezes porque trabalham com o setor de eventos. Alguns meios de hospedagem utilizam o setor terceirizado para evitar erro, porém existe um risco no comprometimento da imagem do local se os serviços oferecidos pela empresa terceirizada não corresponder aos mesmos do hotel.

Durante a experiência em trabalhar na área de alimentos e bebidas – A&B em um meio de hospedagem surgiu a indagação, se, e quanto um empreendimento que trabalha com esta área obtém de retorno financeiro. A partir de informações junto ao gestor de A&B nasceu o desejo e o desafio de destacar essa área do hotel, mostrando como um grande prestador de serviços funciona como um diferencial atuando em conjunto com outras áreas ou



setores e podendo atender aos clientes de variadas formas, podendo este ser um hóspede ou pertencer ao entorno.

A ideia foi mostrar as dimensões que o setor é capaz de atingir, e independente do quanto isto pode trazer custos para sua manutenção, comprovar que ele também pode trazer vantagens financeiras para um empreendimento hoteleiro, e que estas se sobrepõem a qualquer ponto negativo que possa ser visto.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso em um hotel de médio porte localizado no Rio de Janeiro, de uma rede de grande porte avaliando como e quanto a área de A&B deste meio de hospedagem contribui para a receita geral apontando o real faturamento.

2 - CARACTERIZAÇÃO DO MEIO DE HOSPEDAGEM - MH¹

O Hotel - MH (Meio de Hospedagem) localiza-se no centro financeiro e de negócios do Rio de Janeiro. Possui 149 apartamentos sendo uma suíte, apartamentos para não fumantes e apartamentos para pessoas com necessidades especiais. Os apartamentos possuem ar condicionado, sofá cama, TV LCD 32", acesso à internet Wi-Fi e banda larga, janelas antirruídos e painel de conectividade multimídia. Além disso o hotel possui serviço de restaurante e bar. Os serviços de alimentos e bebidas atende ao público com um cardápio tanto regional quanto contemporâneos internacionais, e oferece serviço de “*room service*” durante 24 horas. Os apartamentos possuem serviço de “*frigoservice*”, porém este é terceirizado e por isto não entra na contabilização do estudo.

Existem ainda os espaços especiais pertencentes a área de eventos, que podem atender seus hóspedes ou mesmo clientes de fora, este é composto de 4 salas modulares e uma executiva. Com assessoria especializada, o local possui iluminação natural, equipamentos audiovisuais, internet “*wi-fi*” e banda larga. O restaurante, o Bar, e a área de eventos trabalham ainda em conjunto com a cozinha, além de manter contato com

¹ Fonte dos dados: Empreendimento estudado, e dados fornecidos pela gerência entrevistada.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

outros setores, como recepção e governança diariamente para uma melhor qualidade do trabalho e constante atualização dos acontecimentos e necessidades de cada setor. O salão do restaurante pode ainda comportar com a disposição normal de suas mesas no dia- a dia 98 pessoas, mas possui capacidade para ser alterado e atender um número máximo de 120 pessoas. Sua equipe é composta no total por 84 colaboradores, sendo 13 pertencentes a recepção e reservas, 18 da governança, 22 do complexo cozinha, 17 do restaurante, 3 da área de eventos, 4 da manutenção, 5 do setor administrativo (Compras, almoxarifado e recursos humanos), e 2 que fazem parte da gerência.

O Hotel - MH oferece espaço para família, fitness Center, sauna seca e área de descanso e “wi-fi” para hóspedes e passantes. O hotel disponibiliza ainda estacionamento, este, entretanto é um serviço oferecido juntamente com uma empresa terceirizada, assim como o serviço de lavanderia.

Após análise do questionário aplicado à subgerente geral do hotel de médio porte da rede *Accor*, a seguir são apresentados os resultados através de gráficos e tabelas os questionamentos sobre toda informação necessária para conhecer a área de A&B e sua receita.

O organograma da Figura 1 mostra a composição dos setores da área de A&B do hotel. Esta área funciona também integrada a área de eventos, porém esta possui uma gestão própria, apesar de possuir uma certa dependência dos setores que compõem a área de A&B como a necessidade de sua interação com a cozinha quando trabalha com um “*coffe break*” por exemplo, ou mesmo com o restaurante, quando recebe grupos que fazem solicitação de almoço e jantar, entre outras situações.

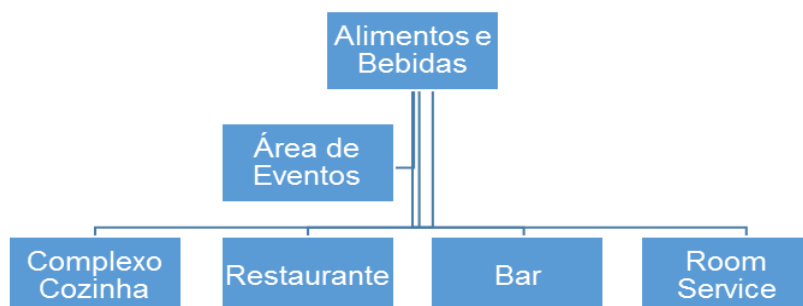


Figura 1: Composição setorial da área de A&B do MH pesquisado²

A brigada de colaboradores dos setores da área de A&B do MH está disposta como mostra a Figura 2. Pode-se observar que a brigada maior se encontra no complexo cozinha.

Complexo Cozinha	Restaurante	Eventos
• Chef (1) • Sub Chef (1) • I Cozinheiro (4) • II Cozinheiro (6) • Auxiliar de Cozinha (4) • Steward (6) • Total de 22 colaboradores	• Coordenador de alimentos e bebidas (1) • <i>Maître</i> (2) • Barman (1) • Garçom (6) • <i>Commin</i> (5) • Total de 17 colaboradores	• Coordenador de Eventos (1) • Assistente de eventos (1) • Garçom Montador (1) • Total de 3 colaboradores

Figura 2. Colaboradores dos setores da área de A&B

A Figura 3 mostra os serviços de A&B que são oferecidos nos pontos de venda ou setores, que contribuem para a receita da área. O público que frequenta o hotel é voltado para a área de negócios, justificando os serviços que se destacam no setor de eventos como os “*Coffee breaks*” e coquetéis.

Restaurante	• Buffet • À la carte
Bar	• À la carte • Cafeteria • Drinks e bebidas
Eventos	• <i>Coffe break</i> • Coquetéis • <i>Happy Hour</i> • <i>Workshops</i>

Figura 3: Serviços oferecidos nos setores da área de A&B³

O serviço de alimentos e bebidas do hotel, como café da manhã, almoço, jantar e atendimento no bar, tem como público, hóspedes, passantes e

² Fonte: Elaborado pelos autores através dos dados fornecidos pelo empreendimento estudado.

³ Fonte: Figura criada pelos autores através de dados fornecidos pela empreendimento estudado.



comunidade local. Diariamente passam em média 300 consumidores nos pontos de venda de A&B do MH, onde verifica-se que a maioria são hóspedes (60%), em torno de 180 pessoas. Uma média de 30 consumidores fazem parte da comunidade local (10%), e 30% equivalente a uma média de 90 pessoas são passantes como mostra a proporção do fluxo de público usuário da área de A&B na Figura 4.

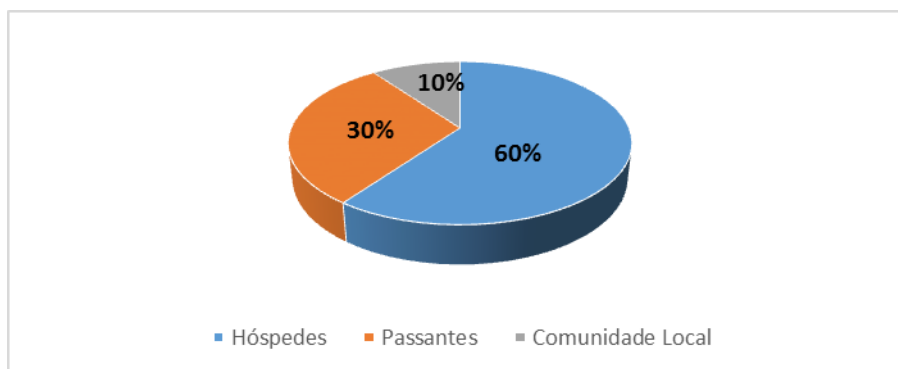


Figura 4: Público consumidor da área de A&B.

3 – METODOLOGIA

A aplicação deste estudo de caso foi em um empreendimento de médio porte, de uma das maiores redes internacionais de hotéis localizado no centro do Rio de Janeiro. O tema na área de alimentos e bebidas foi escolhido pelos pesquisadores, por afinidade com a área, além da experiência adquirida através da atuação profissional neste setor. O objetivo foi mostrar o quanto a receita da área de alimentos e bebidas é significativa e a relação desta com a receita geral do hotel, estabelecendo como parâmetro diversos autores da área de alimentos e bebidas que citam o quanto esta área normalmente contribui. Para compreender melhor a receita foi feita uma investigação mais profunda desta área, conhecendo sua infraestrutura.

A pesquisa seguiu três etapas, sendo a primeira etapa fase em que o pesquisador entrou em contato pessoalmente com o responsável pela área de alimentos e bebidas do hotel, solicitando permissão para fazer uma entrevista de cunho acadêmico-científico. Após autorização os pesquisadores agendaram



um encontro para apresentar um termo de consentimento livre para ciência da proposta da pesquisa.

Neste encontro, já como segunda etapa da pesquisa o responsável assinou duas vias do termo de consentimento, ficando com uma via que garantia o anonimato do empreendimento. Neste dia foi agendado uma data e horário para a realização de uma entrevista.

No dia agendado para a entrevista, terceira etapa, foi aplicado um questionário pré-teste semiestruturado com perguntas abertas e fechadas. O pré-teste é um instrumento que avaliou o entendimento da investigação pelo entrevistado se estava adequado ou não. Caso não estivesse de fácil compreensão seria adequado de acordo com sugestão do entrevistado e retornaria para posterior aplicação. O questionário definitivo tem o caráter de captar informações que possam ser qualificadas tanto como uma pesquisa qualitativa quanto quantitativa, ao utilizar o método indutivo de pesquisa e, quantitativa com a obtenção de fatos reais fornecidos pelo empreendimento. A identidade do hotel foi preservada e o mesmo foi identificado através de um código denominado MH (Meio de Hospedagem).

Durante a aplicação do pré-teste, este foi sendo analisado e foi possível manter os mesmos questionamentos, pois não houve prejuízo de entendimento por parte do entrevistado, sem necessidade de alterar qualquer pergunta. O responsável entrevistado foi a subgerente geral e durante a mesma, também foram fornecidos dados como comportamento de gestão; números relacionados ao tipo de cliente e ao tipo de consumo em relação a alimentos & bebidas – A&B, valores da receita de cada ponto de venda do hotel como área de hospedagem, área de A&B e outras áreas permitindo comprovar se a receita é significativa ou não.

Como última etapa ocorreu a tabulação dos dados das entrevistas e análise dos resultados para que pudessem ser apresentados graficamente a partir da utilização da planilha do Excel (Microsoft, 2010) e por tabelas e quadros para melhor entendimento.



4 - RESULTADOS

Durante a pesquisa foi fornecido pela entrevistada dados da receita do hotel do mês de janeiro a maio de 2016, permitindo analisar se a área de alimentos e bebidas é capaz de suprir seus custos.

Com estes dados foi possível fazer um comparativo entre as áreas de hospedagem e a de alimentos e bebidas e outras áreas, com relação a entrada de receita que os mesmos proporcionam.

A tabela 1 mostra a receita total do hotel do mês de janeiro a maio de 2016, esta representa a entrada de dinheiro proporcionada pelas grandes áreas do hotel, onde na primeira linha pode ser visto a receita total de cada mês, na segunda linha a receita proporcionada pela área de hospedagem, na terceira, alimentos e bebidas representado pela venda dos alimentos, bebidas alcóolicas, vinhos, cervejas e refrigerantes, e do serviço de café da manhã. Na quarta linha como “Outros”, é referente a receita de frigobar, que é um serviço terceirizado apesar de envolver alimentos e bebidas, telefone/ telex / fax, lavanderia, locações, taxa de hospedagem ABIH, diversos, estacionamento, e produtos de loja.

Tabela 1: Receita total mensal e média entre janeiro e maio de 2016 do MH

Receita R\$						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Média Total
Receita Total	1533025,91	1715264,9	1574808,65	1517562,78	1295020,27	7635682,51
Hospedagem	1182649,01	1271520,39	1076519,21	1064583,32	893923,84	5489195,77
Alimentos e Bebidas	312856,17	371953,28	394856,27	364559,77	323022,05	1767203,52
Outros	37565,73	71790,25	103433,17	88419,69	78074,38	379283,22

Fonte: Resultados do autor.

Tais valores acima são representados em percentagem em relação a receita bruta total de cada mês na tabela 2 e figura 5, onde é possível analisar a área de alimentos e bebidas atingindo uma média de 23,14 % da renda, enquanto a área de hospedagem corresponde a 71,9%, e os outros captadores de renda a uma média de 4,96%.

Tabela 2: Percentual (%) da receita mensal e média total do MH.

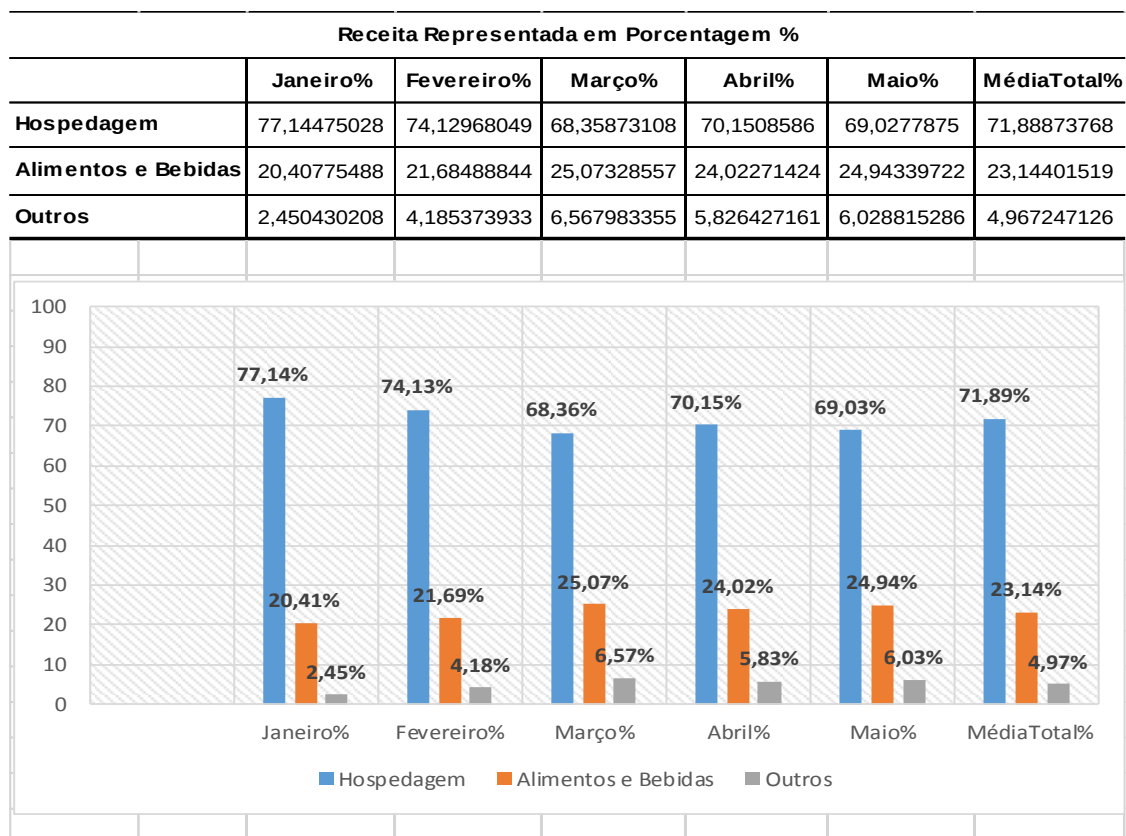


Figura 5: Representação gráfica do percentual da receita mensal e média das áreas do MH.

Ao observar a tabela 2 e o gráfico 5 é possível notar o crescimento gradativo da receita da área de Alimentos e Bebidas, de janeiro a maio, enquanto que no mesmo período a área de hospedagem oscila chegando a ocorrer uma pequena queda.

Segundo Castelli (2006), a área de alimentos e bebidas quando bem administrada pode representar 40% ou mais da receita de um hotel. Petrocchi (2002) cita que pode variar de acordo com a categoria ressaltando que no Brasil os hotéis de lazer apresentam uma média de 20,8% de sua receita em A&B enquanto os hotéis de luxo apresentam 28%. Já Morgan (2011) enfatiza que a área de A&B pode corresponder de 20 a 30% da receita de um hotel. Observou-se tanto na tabela quanto no gráfico que a média total de A&B atinge

23,14% da receita, colocando esta área do MH dentro da estimativa esperada pelo último autor citado.

Apesar do MH em estudo ter um público de negócios a partir da afirmação de Petrocchi (2002), é possível ver que para o mercado brasileiro a área de A&B tem uma receita compatível com o mercado.

A área de hospedagem se destaca correspondendo a uma média de 71,88% da receita total do hotel, enquanto os chamados “Outros” setores corresponde a 4,96%. Observou-se que a área de A&B tem grande importância na renda deste hotel, mesmo constatando que poucos hóspedes fazem uso dos serviços de A&B, a média de 23,14% é considerada positiva.

A subgerente do hotel forneceu também os valores dos custos durante este período, representado na primeira linha da tabela 3, onde pode ser visto os custos variáveis mensais e a média total.

Para a área de alimentos e bebidas foi considerado os custos em alimentos, bebidas alcóolicas, vinhos, cervejas e refrigerantes, louças e materiais de cozinha. Já para a área de hospedagem correspondem os custos de telefone/ telex/ fax, material de limpeza, artigos para hóspede, enxoval cama/ mesa/ banho e transportes para hóspede.

O hotel oferece também o serviço de traslado. Quanto aos “Outros” se refere aos custos com lavanderia, locações, material de expediente, material de exploração e uniformes. Pode-se observar que os custos mensais na área de A&B são mais que o dobro dos custos da área de hospedagem com exceção do mês de março.

Tabela 3: Relação de custos variáveis mensais e total por área do MH.

Relação de Custos Total e Por Área R\$						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Média Total
Custos	291154,19	217260,25	256759,85	257926,33	213448,36	1236548,98
Hospedagem	95745,38	60188,66	104369,98	59459,22	33903,03	351464,19
Alimentos e Bebidas	157918,12	122385,41	143926,75	157529,39	151590,79	724446,46
Outros	39692,57	34686,18	18305,04	40937,72	36858,54	160638,13

A relação em percentagem (%) dos custos médios mensais e total das áreas do MH pode ser visto na tabela 4 e figura 6.

Tabela 4: Relação percentual do custo médio mensal e total das áreas do MH.

Relação Percentual de custo das áreas ao custo total						
	Janeiro %	Fevereiro %	Março %	Abril %	Maio %	Total %
Hospedagem	32,88476803	27,70348465	40,64887092	23,05279186	15,88348114	28,42298976
Alimentos e Bebidas	54,23865616	56,33124789	56,05500626	61,07534272	71,01988978	58,5861516
Outros	13,63283489	15,96526746	7,12924548	15,87186543	17,26812987	12,99084247

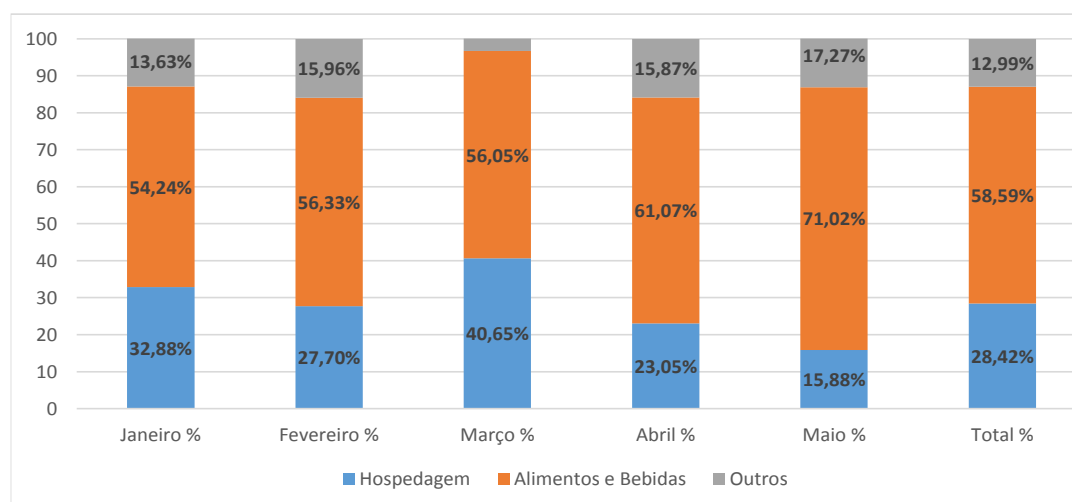


Figura 6: Gráfico de relação percentual do custo mensal e total das áreas do MH

Ao analisar o gráfico de relação percentual do custo de cada área em relação ao custo médio total do período, a área de A&B se destaca em primeiro lugar com 58,59% dos custos, enquanto a área de hospedagem, maior detentor de receita, é responsável por gerar 28,42% dos custos em segundo lugar. Já os “Outros” setores ou áreas são responsáveis por produzir 12,99% dos custos. Observou-se que os custos da área de A&B gera um número que varia de 2 a 3 vezes maior que a receita produzida corroborando com Castelli, 2003.

A partir das informações citadas acima foi feito a apuração da Receita Bruta - receita antes da dedução dos impostos e custos fixos, que normalmente são subtraídos para se obter a receita líquida. A apuração da receita líquida pode ser vista na tabela 5 representada pela receita bruta subtraída dos custos. O intuito desta demonstração foi mostrar quanto obteve de receita líquida das áreas após a dedução dos seus custos fixos.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

Apresentando em valores reais a receita bruta média obtida na área de A&B de R\$ 1.767.203,52 menos os custos fixos médios no valor de R\$ 724.446,46 gerou uma receita líquida de R\$ 1.042.757,06 conforme se observa na tabela 5.

Tabela 5: Receita líquida das áreas do MH.

Receita Líquida R\$						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Média Total
Total (Receita- custos)	1241871,72	1498004,65	1318048,8	1259636,45	1081571,91	6399133,53
Hospedagem	1086903,63	1211331,73	972149,23	1005124,1	860020,81	5137731,58
Alimentos e Bebidas	154938,05	249567,87	250929,52	207030,38	171431,26	1042757,06
Outros	-2126,84	37104,07	85128,13	47481,97	41215,84	218645,09

A tabela 6 e a Figura 7 apresentam a relação em percentagem da receita líquida de cada área, mensal, em relação ao encontrado na receita líquida total de todas as áreas (menos o custo total mensal de cada área) encontrado na tabela 5. Pode-se verificar, por exemplo, na tabela 6 que a área de A&B em janeiro correspondeu a aproximadamente a 12,47% em relação a receita total de janeiro que foi de R\$ 1.241.871,72 (tabela 5). Já o percentual total da receita líquida da área de A&B (16,29%) foi bem inferior ao da área de hospedagem (80,28%) como mostra a tabela 6.

Tabela 6: Receita Líquida em percentagem (%) por área, em relação a receita total menos os custos de cada área.

Receita bruta em percentagem %						
	Janeiro%	Fevereiro%	Março%	Abril%	Maio%	Total%
Hospedagem	87,52140922	80,86301535	73,7566947	79,7947773	79,5158234	80,28792579
Alimentos e bebidas	12,47617185	16,68001971	19,0379537	16,4357248	15,8501953	16,29528521
Outros	-0,17126084	2,476899521	6,45864781	3,76949794	3,81073506	3,416792117

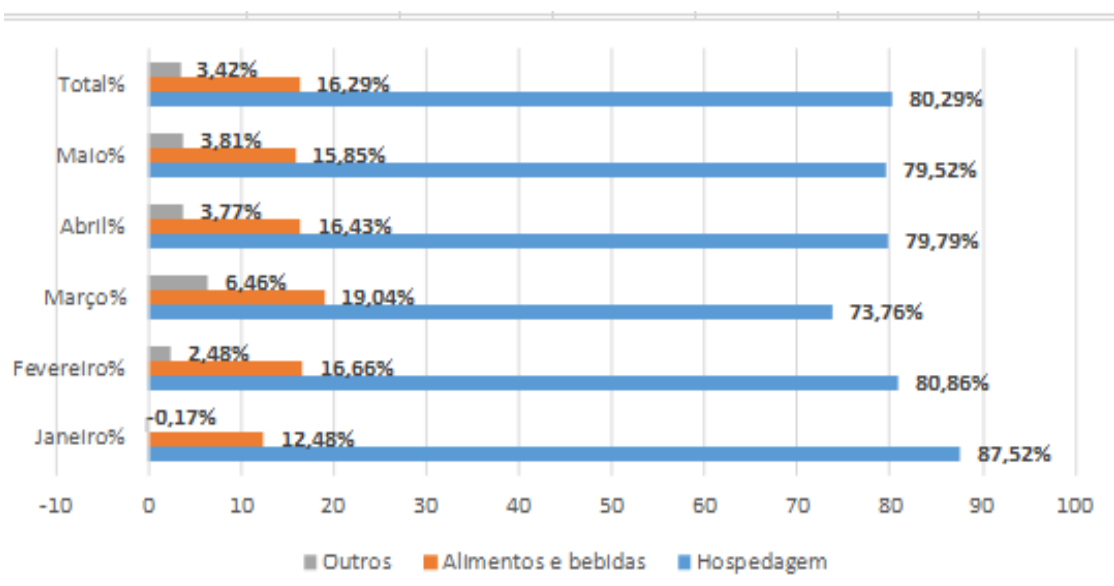


Figura 7: Representação gráfica da receita líquida em percentagem.

Sintetizando, ao analisar a tabela 6, onde a receita é obtida baseada na dedução dos custos variáveis gerados pelas áreas, verificou-se que a área de hospedagem foi responsável pelo alto índice da receita média, e os “Outros” setores pelo menor índice (3,42%).

A tabela 7 e a Figura 8 representam em percentagem a receita líquida encontrada em relação a receita original ou bruta obtida. Verificou-se que a área de A&B obteve uma receita líquida de R\$ 1.042.757,06 (tabela 5) que corresponde a 59,01% (tabela 7) em relação a receita bruta (sem dedução dos custos e impostos) de R\$. 1.767.203,52 (tabela 1).

Ainda analisando no gráfico a receita líquida em relação a receita bruta, a área de hospedagem permanece com um alto índice (83,81%) também em sua receita líquida. Os “Outros” setores que de janeiro a maio passaram de uma variação negativa a positiva de valores mantiveram também um alto índice de receita líquida (57,65%) em relação a sua receita média bruta gerada. Já A&B considerando seu alto custo, consegue ainda assim manter um percentual superior a 50% de sua receita bruta.

Tabela 7: Representação em percentagem da receita líquida em relação a receita bruta das áreas do MH

Representação em percentagem (%) da receita bruta pela receita inicial						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Média Total
Receita bruta	81,00787546	87,33372029	83,69580647	83,00391039	83,5177591	83,8056522
Hospedagem	91,90415929	95,26640229	90,30486599	94,41478944	96,2073917	93,5971642
Alimentos e Bebidas	49,52373162	67,09656385	63,54958476	56,78914599	53,0710705	59,0060538
Outros	-5,661649594	51,68399609	82,30254376	53,70067459	52,7904801	57,6469188

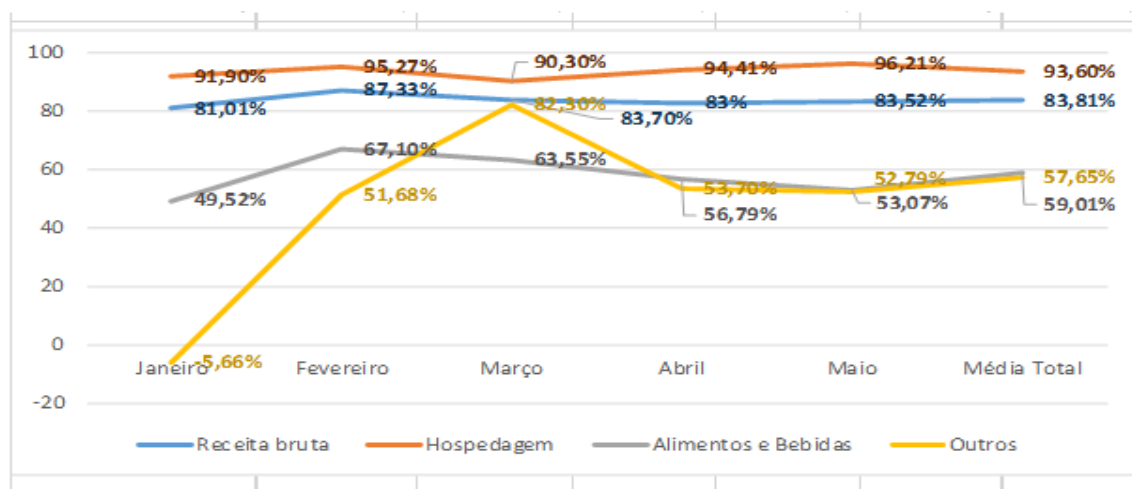


Figura 8: Representação gráfica da receita Líquida em relação a receita bruta.

Do total da receita bruta (R\$ 1.767.203,52) gerada pela área de alimentos e bebidas, observa-se que a maior receita R\$ 1.272.386,16 que corresponde a 72% é proporcionada pelo restaurante e a menor vem do bar com 6%, equivalente a R\$ 106.032,21 como observa-se através da Figura 9.

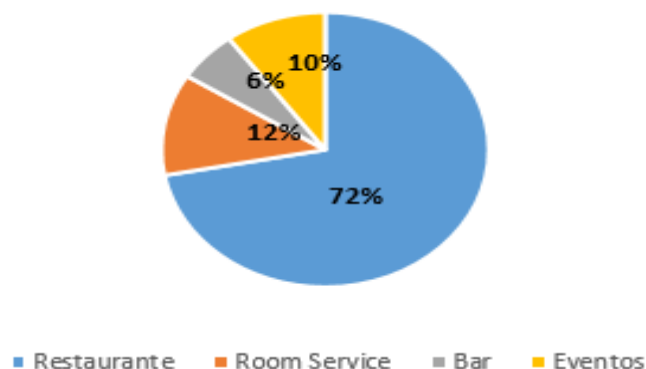


Figura 9: Distribuição da receita pelos setores da área de A&B



O gestor do MH ressalta que a área de alimentos e bebidas é um diferencial para captação de hóspedes. A área de alimentos e bebidas é funcional quando o gestor foca em pontos específicos como na formação da equipe e em mão de obra qualificada.

Se o gestor entender da operação proposta pela marca, entender o meio em que o hotel se encontra, tiver conhecimento e domínio de gestão de custos e pessoas saberá certamente fazer da área de alimentos e bebidas um ponto positivo na receita do hotel.

Petrocchi (2002), cita que o atendimento na hotelaria é feito de serviços produzidos e entregues na hora, estes serviços são acompanhados de quatro características: intangibilidade (não é possível tocar, mas sentir e viver a experiência, não é como um objeto que é possível guardar); impossibilidade de fazer estoque (uma venda perdida não é possível recuperar, uma diária perdida não tem como voltar no tempo e vender novamente); influências externas (o meio em que se vive, o clima, a situação econômica); produção e consumo fisicamente unidos (o atendimento é um serviço a ser consumido, exemplo o atendimento é produzido a partir do momento que se atende o cliente).

Baseado nestas premissas o gestor entrevistado defende alguns critérios importantes para o sucesso na “produção” destes serviços em alimentos e bebidas:

- O bom senso.
- Estoque, procedência e validade - Ter controle e organização em saídas e escolha de bons fornecedores, justos, corretos, éticos com seus produtos, homologados.
- Estoque, entradas do estoque - armazenamento correto e atenção na validade evitando perdas.
- Manipulação - a correta manipulação evita perdas de partes aproveitáveis dos produtos e é extremamente importante para que o produto tenha boa procedência e validade, sem contaminações.



- Consistência de produto e serviço - a qualidade do produto deve estar dentro do que se espera com o serviço proposto. Dentro do padrão que se espera da marca.
- Identidade - no cardápio e em sua elaboração, o cardápio deve passar uma identidade da marca, mas ao mesmo tempo deve ser conciso oferecendo pratos que traz saída, evitando perda de produtos e insumos no estabelecimento.

No mercado atual o desafio do gestor é encontrar uma nova forma de pensar, oferecer serviços, trazer rentabilidade, diferencial e qualidade, sem perder a essência da hotelaria associado a marca.

Por último o gestor do MH cita os aspectos positivos e negativos de se optar por um serviço de A&B terceirizado:

Positivos: Traz uma “zona de conforto”, aonde o gestor do meio de hospedagem não precisa se preocupar com a complexidade que é uma área de alimentos e bebidas. Com isso o gestor se arrisca menos, corre menos riscos com perdas, por fim não precisa se preocupar em qualificar ou mesmo em encontrar mão- de- obra qualificada.

Negativos: O gestor não tem como fazer um controle de qualidade; o serviço terceirizado nem sempre corresponde a padronização e sintonia com a marca proposta (consistência). Outro fator é o investimento, o gestor do serviço terceirizado possui um *timing* diferente do *timing* do gestor do meio de hospedagem.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Mélega (2013), o principal foco de um meio de hospedagem é realizar a venda de pernoites, fazendo com que o setor de hospedagem possa arrecadar até 75% da receita de um meio de hospedagem e ter uma margem no departamento ou área de 60 a 80%. Enquanto a área de A&B pode arrecadar 20% a 35% da receita e ter uma margem de departamento ou área entre 15% a 40% do lucro do departamento.

Utilizando tais números como base foi possível ver que o MH possui uma área de alimentos e bebidas dentro destes parâmetros, sendo capaz de



trazer lucro para o meio de hospedagem. A área de hospedagem correspondeu a uma média de 71% da receita, e alimentos e bebidas atingiu uma média de 23% e os “Outros” setores 4,97% da receita.

A área de A&B se enquadra também na faixa, quando se trata da receita bruta ou margem de contribuição. Nesse caso a área de hospedagem atingiu 80,3% da margem de contribuição, A&B 16,4% e os “Outros” setores ou áreas 3,4%.

É fato que a área de alimentos e bebidas é responsável pelo maior número de custos variáveis, com uma média de 58,6%, enquanto a área de hospedagem produz 28,4% dos custos e os outros setores ou áreas 3,4% dos custos.

Por ser o responsável pela venda do produto alvo do MH - a hospedagem é natural que esta detenha o maior número da receita, mas, é válido destacar que a área ou departamento de alimentos e bebidas se apresenta em segundo lugar neste quesito, enquanto os “Outros” que representa mais de um setor, por vezes possui custos maiores do que arrecada.

A área de alimentos e bebidas tem ainda a capacidade de manter mais de 50% de sua receita líquida em relação a sua receita bruta.

Quanto a afirmação de Castelli, 2006 ao dizer que as despesas nesta área com mão-de-obra são 2,5 vezes maiores do que a área de hospedagem e sua receita 4 vezes menor, a receita da área de A&B deste hotel não se enquadra na sua afirmação. Ficou comprovado que neste MH a receita de hospedagem é significativamente maior, porém representou apenas 3 vezes a receita de A&B.

Quanto a mão de obra pode ser observada que a área de hospedagem corresponde com 31 colaboradores, enquanto A&B com 42 e, os “Outros” setores com 11 colaboradores, o que torna a área de A&B com um número de colaboradores com somente 1,3 vezes maior, com mão-de-obra que a área de hospedagem, portanto bem inferior a citação acima de Castelli.

A área de alimentos e bebidas é sim, uma área de custo alto, porém é um dos maiores pontos de vendas de um meio de hospedagem. Sua presença



em um meio de hospedagem permite transmitir os valores da empresa, o que não é possível quando a área passa a ser terceirizada.

Porém o setor exige uma gestão atualizada, que saiba lidar com pessoas e custos. Em um mercado atual onde a crise tem dominado a economia, estas características se tornam imprescindíveis para a sobrevivência do negócio. O gestor precisa ser criativo, atento aos desperdícios e saber aonde o corte de custos não prejudicará a qualidade proposta nos seus negócios.

6 - REFERÊNCIAS

ANDRADE, Renato Brenol. **Manual de Eventos**- Caxias do Sul EDUCS, 1999.

BARBOSA, Aparecida Alice. **SENAC.DR.MG. Recepção em Hotel. 5 ed.: Turismo e Hospitalidade**/ Aparecida Alice Barbo; Alberto Prenassi; Maria Inézia da Costa Souza. Belo Horizonte: SENAC/MG/ SEMD, 2009. 112p. Inclui Bibliografia.

CASTELLI, Geraldo- **Gestão hoteleira**/ Geraldo Castelli- São Paulo: Saraiva, 2006.

CÂNDIDO, Índio. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços**/ Índio Cândido, Elenara Vieira de Vieira. – Caxias do Sul: EducS, 2003. 710p.:Il.; 23cm (Coleção Hotelaria).

DAVIES, Carlos Alberto. **Alimentos e bebidas**/ Carlos Alberto Davies.- Caxias do Sul, RS: EducS, 2010. 254p.: Il.; 23 cm. (Coleção Hotelaria).

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**/ Vladir Vieira Duarte- São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996- (Série Apontamentos, 35).



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

FERREIRA, Ronaldo João da Costa. **Controladoria de A & B, Técnico em Hotelaria**- Barbacena- MG- Apostila 27p. SENAC. DR.MG, 2009.

FONSECA, Marcelo Traldi- **Artigo: Terceirização de Alimentos e Bebidas**- 2006- Hôtelier News- O site da Hotelaria.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL- **Hotelaria em Números, Brasil 2015**, 20p.- São Paulo.

FREUND, Francisco Tommy. **Alimentos e bebidas: uma visão gerencial**. 2. Ed. 2 reimpr. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2014, 208p. II.

HAYES, David K. **Gestão de operações hoteleiras**/ David K. Hayes, Jack D. Ninemeier; [Tradutores Vivian Fittipaldi, Beth Honorato]. – Revisor técnico Maria Amélia Pazinato, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MÉLEGA, Paulo. **A&B: Forma de gestão pode representar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento**.-HOTELNEWS 2013. em 24 de junho de 2016.

MORGAN, Ariadne - **Alimentos e bebidas é um serviço que atrai hóspedes para o hotel**- 2011- Tecnologia e Treinamento Online.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**/ Mario Petrocchi.- São Paulo: Futura, 2002.

TOMAZ, Edson da Silva. **Serviços de Restaurante, Técnico em Hotelaria**- Barbacena/MG - Apostila 41p. SENAC.DR.MG, 2009.