RASTREAMENTO DOS FATORES ESTRATÉGICOS PARA A GESTÃO DE CUSTOS NA HOTELARIA: UM ESTUDO DO DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS.

Maria Silene Alexandre Leite
Aloisio da Silva Lima

Resumo:

Em pesquisa direta realizada no Nordeste do Brasil (período de agosto à dezembro de 1995), em hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, distribuídos em amostras de nove (três de cada categoria), nas cinco capitais de maior fluxo turístico: Salvador, Fortaleza, Recife, Natal e Maceió, e, ainda, em João Pessoa (origem da pesquisa), num total de 54 hotéis, percebeu-se que o setor hoteleiro apresenta muitos problemas no que diz respeito ao seu funcionamento interno. Observou-se que o departamento de Alimentos e Bebidas (A&B) ultrapassou os demais quanto à existência de problemas, sendo o que apresenta as maiores despesas no hotel, e portanto exige maior atenção. Este artigo mostra alguns dos problemas encontrados no departamento de Alimentos e Bebidas e a posição dos administradores hoteleiros diante destes.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos no Processo Decisório das Organizações*

RASTREAMENTO DOS FATORES ESTRATÉGICOS PARA A GESTÃO DE CUSTOS NA HOTELARIA: UM ESTUDO DO DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS.

Maria Silene Alexandre Leite
Universidade Federal da Paraíba - Departamento de Engenharia de Produção
Bloco "G"- CEP. 58051-970 - João Pessoa - PB
Fone: (083) 216-7124

Aloisio da Silva Lima
Universidade Federal da Paraíba - Departamento de Engenharia de Produção
Bloco "G"- CEP. 58051-970 - João Pessoa - PB
Fone: (083) 216-7124

01. Introdução

Em pesquisa direta realizada no Nordeste do Brasil (período de agosto à dezembro de 1995), em hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, distribuídos em amostras de nove (três de cada categoria), nas cinco capitais de maior fluxo turístico: Salvador, Fortaleza, Recife, Natal e Maceió, e, ainda, em João Pessoa (origem da pesquisa), num total de 54 hotéis, percebeu-se que o setor hoteleiro apresenta muitos problemas no que diz respeito ao seu funcionamento interno. Observou-se que o departamento de Alimentos e Bebidas (A&B) ultrapassou os demais quanto à existência de problemas, sendo o que apresenta as maiores despesas no hotel, e portanto exige maior atenção.

Este artigo mostra alguns dos problemas encontrados no departamento de Alimentos e Bebidas e a posição dos administradores hoteleiros diante destes.

02. Diagnóstico da situação atual

2.1. Pontos Fortes

- estrutura física funcional;
- instalações administrativas adequadas, na maioria espaços bem aproveitados;
- equipe de trabalho comprometida em realizar um bom serviço;

2.2. Pontos Fracos

2.2.1. Situações Gerais

- encontramos os subsistemas: almoxarifado e compras subordinados ao departamento de administração, com o respectivo aporte de custos, quando o recomendado por alguns especialistas na área, no que concordamos, é alocar os custos próprios de Alimentos e Bebidas a este setor;

- o subsistema Eventos foi encontrado subordinado ao departamento de Alimentos e Bebidas o que segundo especialistas na área traz problemas aos hoteleiros, pois os custos dos eventos são descarregados indevidamente;

- o steward (que serve para conservar o patrimônio de A&B) não foi encontrado nos hotéis pesquisados à exceção de dois casos, o que dificulta o controle de quebras e sumiços de equipamentos;

- 90% dos hotéis pesquisados não possui método de custeio dos produtos e serviços, e os poucos que existem são ineficazes;

- contabilidade terceirizada, deixando os hotéis sem um controle fino da situação, retardando, ainda, o acesso a informações já agregadas;

- hotéis de 3 estrelas não possuem fichas técnicas para os pratos oferecidos, enquanto os demais, de 4 e 5 estrelas, as possuem de construção precária e, na prática, não as utilizam;

- não existem receitas padronizadas, ocasionando desperdícios que variam de 15 a 40%, bem como alteração do preparo dos pratos por cozinheiro; enquanto não são especificadas as marcas dos componentes dos pratos, deixando-os sem padronização de qualidade;

- falta treinamento no que diz respeito ao congelamento e descongelamento de alimentos, ocasionando perdas por deterioração ou perda de peso dos produtos;

- em 90% das cozinhas dos hotéis pesquisados, não há balanças, os alimentos são confeccionados sem nenhum critério definido, as porções são medidas no olho e com o pensamento no excedente, que será, brevemente, a alimentação dos que executam os serviços;

- o controle dos produtos que chegam ao almoxarifado é feito usando balanças mecânicas (o ideal seria o uso de balanças elétricas, devido a sua maior precisão), gerando diferenças de peso de até 30%, o que leva a perdas além do calculado;

- os pedidos da cozinha para o almoxarifado são feitos aleatoriamente, não existindo um controle diário de pedidos, causando perda de tempo tanto do almoxarife como do ajudante de cozinha e mais desperdício de material;

- os alimentos que ficam na cozinha, não apresentam nenhum critério de armazenamento, nem são porcionados, o que ocasiona muitos movimentos desnecessários e perda de tempo na confecção dos pratos;

- as instalações produtivas são anti-ergonômicas e os equipamentos de trabalho são insuficientes para a boa realização das tarefas, dificultando o desempenho dos funcionários e a qualidade dos produtos;

- na maioria dos hotéis, compras e almoxarifado se confundem, eliminando um controle efetivo;

- não há um cronograma de entrega de compras, acarretando várias entregas simultâneas e a impossibilidade de avaliar o que foi comprado quanto a quantidade e a qualidade.

2.2.2. Situações Específicas

- exceto nos hotéis de redes internacionais o controller (designação dada ao funcionário subordinado ao gerente de A&B dentro da administração, que faz a conferência de comandas, checagem de compras e todo o acompanhamento do que entra e sai do hotel) não funciona como deveria em decorrência do acúmulo de atividades extremamente mecânicas, as quais poderiam ficar a cargo de um auxiliar, sendo o controller responsável apenas por atividades que exigem planos de ação para a implantação, pelo menos de um sistema de controle eficiente para o hotel;

- ainda existe magarefe (pessoa que porciona as carnes adquiridas em peças). Ao invés de comprar as carnes e peixes porcionados, são adquiridas em peças inteiras, o que acarreta o custo gerado por mais um funcionário (que fica ocioso quando não tem corte de carnes) e perdas que variam de acordo com o tipo de produto in natura;

- principalmente nos hotéis de 3 estrelas o almoxarifado não possui ficha de prateleira, dificultando imensamente o controle; outro problema existente no almoxarifado é quanto ao controle dos produtos que ali chegam sendo usadas balanças mecânicas (o ideal seria a elétrica, devido a maior precisão), gerando diferenças de peso de até 30%, o que leva a perdas além do calculado;

- os produtos armazenados em câmara fria não são etiquetados corretamente, em substituição as etiquetas, são colocados pedaços de papelão em contato direto com os alimentos;

Estes são alguns dos problemas (os que se considera de maior importância, pois existem muitos outros) detectados no departamento de alimentos e bebidas do setor hoteleiro da região Nordeste, nos demais setores existem outros problemas. Vale salientar que não os consideramos menos importantes, mas que no momento optamos pelo estudo do departamento que mais preocupa a administração do hotel.

03. Mapa de desenvolvimento das atividades nos subsistemas do departamento em estudo

3.1 Almoxarifado

Número médio de funcionários: 01

Atividades desenvolvidas:

01. Pedidos de produtos
02. Recebimento

03. Armazenamento
04. Limpeza do espaço ocupado
05. Pesquisa de preços
06. Limpeza de frizeres e geladeiras
07. Liberação dos produtos para os demais subsistemas do hotel
08. Pesagem dos produtos que chegam
09. Controle das perdas dos produtos antes e depois da manipulação dos mesmos
10. Inspeção de mercadorias compradas

Geradores de Custos:

O almoxarifado é um dos setores do hotel que possui os mais influentes geradores de custos, ou seja, aquelas atividades que não agregam valor nem ao produto nem ao cliente. A falta de portaria de serviços (exceto nos hotéis de redes internacionais) gera uma desorganização do setor, que vista de longe causa a impressão de ser responsabilidade do almoxarife, porém se verificamos a causa raiz do problema, vemos que a falta de portaria de serviços ocasiona acúmulo de mercadorias na entrada do almoxarifado pela entrega simultânea de vários fornecedores, espera de alimentos perecíveis para serem pesados e armazenados causando perda de produtos, demora na liberação dos fornecedores e ainda transtorno e desgaste para o almoxarife contornar a situação.

A manipulação de alimentos é uma atividade que gera custo tanto para o almoxarifado quanto para a cozinha, e não agrega valor nem a um nem ao outro; No almoxarifado é uma das atividades que mais demanda tempo (cerca de 4 horas diárias dependendo da manipulação); dependendo da quantidade de produtos até o chefe de cozinha é envolvido no processo, ocasionando atraso nas reais atividades de ambos os subsistemas.

Além do magarefe que acrescenta um custo ao processo, as perdas de manipulação são substanciais. Acredita-se ser indispensável uma análise criteriosa por parte da administração no que diz respeito a viabilidade de aquisição das carnes e frutos do mar previamente porcionados.

Outro gerador de custos é o uso da balança mecânica de baixa precisão, mostrando diferenças de pesos de até 300g por quilo de produto pesado.

É urgente que o controle do almoxarifado seja feito através de fichas de prateleira, para que assim se possa ter um acompanhamento razoável de todo o processo, e do prazo de validade dos alimentos.

A falta de controle dos pedidos feitos pela cozinha atrapalha o andamento dos serviços em ambas as partes envolvidas.

O almoxarife acumula as principais funções do subsistema Compras, inclusive os levantamentos de preços de alimentos e bebidas.

A limpeza do almoxarifado não é função do almoxarife, sendo-lhe, no entanto, em geral, destinada.

Tudo isso mostra como existem atividades que impedem o perfeito funcionamento do subsistema Almoxarifado, e como existem atividades que só servem para gerar custos que são computados nos produtos ou serviços oferecidos.

3.2. Compras

Número médio de funcionários: 01

Atividades desenvolvidas:

01. Viagens
02. Controle de qualidade dos produtos
03. Pesquisa de preços
04. Serviços bancários

Geradores de Custos:

Este subsistema não deixou claro suas atividades, porém pelo que observamos ele trata diretamente com assuntos ligados a diretoria, sendo as atividades de compras de alimentos delegadas ao almoxarife. As viagens geralmente freqüentes, são geradoras de custos indevidos, dependendo da e utilidade. Não se pode opinar a respeito já que não tivemos acesso às informações deste setor.

3.3. Restaurante e Room Service

Número médio de funcionários: 14 (observação: varia grandemente com a categoria do hotel)

Atividades desenvolvidas por funções:

Garçons

01. Serve mesas
02. Realiza a montagem (mise en place) do restaurante
03. Faz pedido de pratos
04. Traz prato da cozinha até a mesa
05. Serve apartamentos
06. Esteriliza louças do restaurante
07. Limpa as mesas

Maître

01. Controla o abastecimento em eventos e restaurante

02. Verifica perfeito estado do local onde acontecerá o evento
03. Recepciona o pessoal
04. Supervisiona a brigada de garçons
05. Averigua o material disponível na cozinha
06. Orienta os garçons na montagem do restaurante
07. Controla os produtos que saem para os apartamentos (frigobar)
08. Controla os horários da brigada de garçons
09. Confirma requisições
10. Sugere pratos
11. Define a apresentação da mesa
12. Acompanha o cliente até a mesa
13. Passa as informações dos pratos aos garçons

Barman

01. Controla os produtos do bar
02. Expede as requisições
03. Prepara as bebidas
04. Entrega os produtos aos garçons
05. Serve mesas

Caixa

01. Recebimento de pagamento ou débito em conta (hóspede)
02. Serviço de garçon

Geradores de Custo:

O room service que está contido funcionalmente no restaurante é um gerador de custos no restaurante, já que segundo os gerentes é complicado controlar este serviço. A definição do material diário necessário ao movimento da cozinha, deveria ser atividade do cozinheiro-chefe, e não do maître. Seria conveniente que o cozinheiro-chefe listasse os ingredientes necessários em local pré-determinado na cozinha, facilitando o pedido ao almoxarifado.

3.4. Cozinha e Copa

Número médio de funcionários: 13 (observação: varia grandemente com a categoria do hotel)

Atividades desenvolvidas por funções:

Chefe de Cozinha

01. Manipula alimentos
02. Prepara os pratos principais
03. Faz pedidos ao almoxarife

04. Escala os funcionários
05. Supervisiona a cozinha
06. Solicita a comanda

Cozinheiro

01. Confecciona os pratos principais

Ajudante

01. Faz a decoração de pratos
02. Organiza os alimentos nos frizeres
03. Corta legumes e verduras
04. Transporta alimentos do almoxarifado para a cozinha
05. Tempera alimentos

Copeiro

01. Lava louças
02. Organiza, abastece e retira o café da manhã
03. Limpa a cozinha
04. Prepara lanches

Geradores de custos:

Na cronometragem do tempo para a elaboração de alguns pratos do cardápio, observamos que, por exemplo, no prato Medalhão Diplomata, cujo tempo de preparo é de 10 minutos, dos quais 4 são destinados a atividades que não agregam nenhum valor ao produto, tais como: procura do necessário no frizer, determinação das quantidades, movimentos inadequados devido ao fato dos ingredientes necessários à confecção do prato ficarem distantes do local de preparo; gerando um custo a mais em cada prato.

Na elaboração dos molhos há perda de tempo e material e até risco de queimaduras com a mudança do molho de uma panela para outra, por falta de equipamentos adequados.

Os alimentos não são porcionados, aumentando o tempo de preparo e a perda de material in natura.

Todo o material da cozinha deve ser organizado por espécie de produtos para agilizar a confecção dos pratos.

Os utensílios disponíveis na cozinha são insuficientes para o bom funcionamento da mesma.

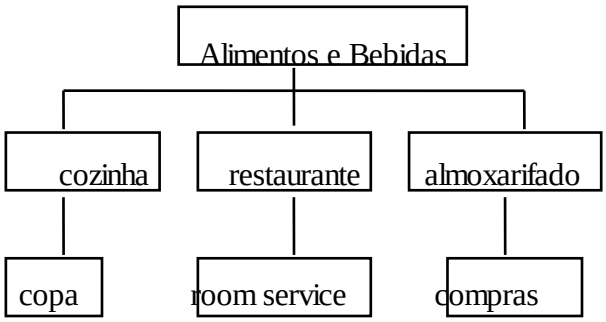
As receitas devem o mais rápido possível ser padronizadas, como também as marcas dos produtos determinadas.

Observou-se muita perda de alimentos, sendo prudente a contratação de um funcionário bem treinado para seu controle.

04. Como se comportam os administradores perante esta situação

Na hierarquia empresarial da hotelaria pesquisada encontrou-se as funções determinadas no sentido de uma pirâmide. Quanto maior a empresa mais afunilada a pirâmide. O fluxo de informações ocorre, mais freqüentemente, de baixo para citado.

4.1. Organograma



Fonte: Pesquisa direta no NE\BR (Ago. a Dez. de 1995)

No topo da hierarquia estão os donos dos hotéis, ou seus gerentes gerais, que exigem dos funcionários de escalões menores relatórios os mais sucintos possíveis e, ainda, que não lhes sejam passadas informações desnecessárias. Esta ordem da administração principal é distribuída para todos os níveis da empresa, e, assim, aqueles funcionários menos qualificados não compreendendo bem o significado de informações desnecessárias, criam o seu próprio conceito para o chamado desnecessário e terminam por excluir informações valiosas na certeza de que não são necessárias para o chefe imediato e este, por sua vez, para seu sucessor, até chegar ao topo da hierarquia.

O que se observa é que pelo fato do empreendimento estar resultando num lucro considerável, os donos ou gerentes nem sequer tomam conhecimento dos graves problemas que permeiam a organização, devido a falta de conhecimento da realidade, a falta de inspeções nos setores que exigem maior atenção, tais como: cozinha, almoxarifado, etc. e, ainda, da ausência de instruções adequadas, deixando de obter maiores lucros e de melhorar a sua posição no mercado.

05. Conclusão

Diante do cenário encontrado, nota-se a carência de metodologias de planejamento e gestão que venham facilitar a administração dos problemas existentes no segmento hoteleiro do Nordeste.

Os problemas incorridos neste setor não podem ser solucionados a curto prazo em decorrência da falta de estudos que determinem estratégias de ação imediatas, tais como: estudos de

perdas, estrutura de custos, treinamento de mão-de-obra, análise sistêmica da organização hoteleira, sistemas de informações etc. que a maioria das empresas de outros ramos vem, já há algum tempo, atacando prioritariamente.

A indústria hoteleira não seguiu o mesmo caminho e insiste em conservar um tradicionalismo que não convém mais manter diante do mercado competitivo em que está inserida, carecendo de medidas que venham a colocá-la em igualdade de funcionamento com as demais atividades econômicas.

05. Bibliografia

01. ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

02. ARAÚJO, Eduardo Jenner Farah de, MENEZES, Leila Serra de. Curso básico em hotelaria. Rio de Janeiro, 1988.

03. CASTELLI, Geraldo. Administração hoteleira. EDUCS: Caxias do Sul, 1992.

04. PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

RASTREAMENTO DOS FATORES ESTRATÉGICOS PARA A GESTÃO DE CUSTOS NA HOTELARIA: UM ESTUDO DO DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS.

Maria Silene Alexandre Leite
Aloisio da Silva Lima
Universidade Federal da Paraíba - Departamento de Engenharia de Produção
Bloco "G"- CEP. 58051-970 - João Pessoa - PB
Fone: (083) 216-7124

Resumo

Em pesquisa direta realizada no Nordeste do Brasil (período de agosto à dezembro de 1995), em hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, distribuídos em amostras de nove (três de cada categoria), nas cinco capitais de maior fluxo turístico: Salvador, Fortaleza, Recife, Natal e Maceió, e, ainda, em João Pessoa (origem da pesquisa), num total de 54 hotéis, percebeu-se que o setor hoteleiro apresenta muitos problemas no que diz respeito ao seu funcionamento interno. Observou-se que o departamento de Alimentos e Bebidas (A&B) ultrapassou os demais quanto à existência de problemas, sendo o que apresenta as maiores despesas no hotel, e portanto exige maior atenção.

Este artigo mostra alguns dos problemas encontrados no departamento de Alimentos e Bebidas e a posição dos administradores hoteleiros diante destes.

Área Temática: Gestão estratégica de custos no processo decisório das organizações