

# **A APLICAÇÃO DE CONTROLO DE CUSTOS NO DEPARTAMENTO DE F&B NUM HOTEL DE 5 ESTRELAS EM LISBOA (PORTUGAL) EM CONTEXTO DA COVID-19**

6

**The application of cost control in the F&B department in a 5-  
star hotel in Lisbon (Portugal) in the context of COVID-19**

**Beatriz Andrade**

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal

**Jorge Abrantes**

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal

## Resumo

A presente investigação visa avaliar o funcionamento e grau de eficiência no controlo de custos no departamento de Alimentação e Bebidas (A&B) de uma unidade hoteleira de 5 estrelas, localizada no centro da cidade de Lisboa (Portugal). A análise incidiu durante um período de três meses, entre fevereiro e abril de 2022, em pleno período de restrições decorrentes da pandemia COVID-19, onde foi avaliada semanalmente a evolução dos rendimentos e dos gastos em vários pontos de venda do departamento de alimentação e bebidas, incluindo restaurante, cafetaria, bar, banquetes e *room service*. Em termos metodológicos, partindo-se da observação de dados e de relatórios disponibilizados pelo hotel ao longo desse trimestre, e tendo em atenção o método de pesquisa utilizado por Pradiptha, Darlina & Elistyawati (2018), baseado no cálculo de padrões de eficiência medidos pela diferença entre os valores registados e os valores padrão ao nível do “*food cost*”, foi efetuada uma interpretação qualitativa dos valores quanto ao rácio do custo das vendas e respetivo grau de eficiência nos vários departamentos de A&B do hotel. Os resultados apurados permitiram concluir que existiu eficiência na quase totalidade dos pontos de venda quanto ao rácio de custos das vendas em função das vendas (exceção no restaurante, assim como, no *room service* num dos meses em observação). Relativamente à avaliação do Resultado Bruto Operacional (Gross Operating Profit) para o período em análise, constatou-se igualmente elevados níveis de eficiência, em especial na maior produtividade do fator laboral. A aplicação deste método em contexto nacional e de pandemia mostra-se original, contribuindo com uma perspetiva operacional aos indicadores utilizados em A&B e permitindo alertar para potenciais medidas corretivas a implementar em contexto de crise pandémica e de ineficiência nestes departamentos.

## Palavras-chave

Alimentação & Bebidas, Controlo, Custos, Hotelaria, Lisboa

## Abstract

The present investigation aims to evaluate the functioning and degree of efficiency in cost control in the Food and Beverage (F&B) department of a 5-star hotel, located in the center of Lisbon (Portugal). The analysis covered a period of three months, between February and April 2022, in the midst of restrictions resulting from the COVID-19 pandemic, where the evolution of revenues and costs at various points of sale in the food and beverage department was assessed weekly, including restaurant, cafeteria, bar, banquets and room service. In methodological terms, the analysis was based on the observation of data and reports made available by the hotel throughout that quarter. Taking into account the research method used by Pradiptha, Darlina & Elistyawati (2018), the calculation of efficiency standards measured by the difference between the recorded values and the standard values at the “food cost” level was considered. A qualitative interpretation was made of the values found regarding the cost of sales ratio and respective degree of efficiency in the various F&B departments of the hotel. The results obtained permits to conclude that there was efficiency in almost all points of sale in terms of the ratio of costs of sales (with the exception of the restaurant, as well as room service in one of the months under observation). Regarding the Gross Operating Profit for the period under analysis, high levels of efficiency were also found, especially in the greater productivity of the labor factor. The application of this method in a national and pandemic context is original, contributing with an operational perspective to the indicators used in F&B and allowing for alerts to potential corrective measures to be implemented in periods of pandemic crisis and in cases of inefficiency in these departments.

## Keywords

Food & Beverage, Control, Cost, Hotel, Lisbon

## 1. Introdução

O controlo de custos, seja no dia a dia das famílias e das empresas ou em qualquer outro tipo de organização ou atividade, assume importância redobrada, em especial, em momentos de maior instabilidade e volatilidade das economias internacionais, em contextos inflacionistas e de escassez de produtos e de mão de obra. O controlo de custos, em particular na sua área de Alimentação e Bebidas (A&B) (ou *Food & Beverage* – F&B – na sua expressão anglo-saxónica) é, por conseguinte, um tema central para o sucesso de qualquer hotel, grupo hoteleiro, assim como de restauração, mesmo que se trate de um restaurante integrado em hotel, de um restaurante independente ou de uma cadeia de restaurantes (Cengiz et al., 2018; Zrnić et al., 2023; Siteminder.com, 2024).

Sendo o controlo de custos essencial ao negócio das áreas de F&B, o principal objetivo de investigação visa avaliar os procedimentos aplicados ao nível do controlo de custos num hotel de 5 estrelas, localizado no centro da cidade de Lisboa. Sendo parte integrante de uma cadeia hoteleira internacional, a sua localização privilegiada junto ao Marquês de Pombal, torna-o muito procurado para turismo de compras ou em lazer, em visita à cidade e aos seus monumentos e lugares históricos, assim como, para turismo de negócios (*corporate*).

Pretende-se, assim, avaliar o funcionamento do modelo de controlo de custos na área de restauração (F&B) nesta unidade hoteleira, para se poder medir o grau de eficiência nos vários pontos de venda. A utilização de informação real, disponibilizada pelo hotel, num período temporal de três meses, entre fevereiro e abril de 2022, mesmo se condicionada pelo seu contexto decorrente da pandemia COVID-19, permitirá avaliar a *performance* dos vários pontos de venda do departamento de F&B, contribuindo, ao mesmo tempo, para a introdução de potenciais medidas corretivas a implementar na unidade e, em especial, em contextos de crise.

Apesar de existirem alguns trabalhos de natureza científica sobre os impactos da COVID-19 na hotelaria e na restauração (F&B) em Portugal, a análise e aplicação de indicadores operacionais e financeiros relacionados com o setor de alimentação e bebidas na hotelaria encontra-se menos explorada que em outras temáticas ligadas à operação, modelo de negócio, marketing digital, qualidade e higiene, entre outras. Deste modo, partindo-se de dados reais disponibilizados pela unidade hoteleira em causa, pretende-se avaliar os impactos verificados ao nível da sua eficiência, através da análise do peso relativo do custo das vendas departamentais da área de F&B e do Resultado Bruto Operacional (*Gross Operating Profit*), com o objetivo de se otimizarem esses recursos.

Este artigo divide-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo é efetuada uma breve introdução, incluindo o principal objetivo de investigação e o que se pretende investigar. No capítulo dois é realizada a revisão de literatura sobre os principais conceitos de custos e controlo de custos em restauração, assim como, quanto aos impactos da COVID-19 no setor da restauração. No capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada, partindo-se dos dados quantitativos disponibilizados pelo hotel, cujos resultados são apurados e avaliados qualitativamente no capítulo quarto. No capítulo cinco, relativo às conclusões

do estudo, abordam-se igualmente as limitações à própria investigação, suas implicações e recomendações.

## 2. Enquadramento Teórico

O relatório da Oracle (2016), relativo ao controlo de custos em alimentação e bebidas, salienta que a “Boa comida e um bom serviço são o coração de qualquer negócio de restauração bem sucedido. Mas o sucesso, e a sobrevivência, dependem da sua rentabilidade”.

Como tal, para se avaliar o desempenho económico-financeiro de um restaurante, são utilizadas ferramentas de gestão que contribuem para a mensuração dessa *performance*. De acordo com Correia (2024), citando LeBruto, Ashley & Quain (1997) e Tripska (2023), algumas das principais ferramentas são os *Key Performance Indicators (KPI's)*, sendo os *KPI's* um conjunto de rácios que fornecem informações essenciais sobre ao desempenho de um negócio, o *tableau de bord*, enquanto tabela que sumariza a informação, facilitando a sua análise e o *menu engineering*, que permite a avaliação dos itens de um menu, com base na sua popularidade e rentabilidade.

Paterno et al. (2023) estabeleceram um conjunto de indicadores de gestão (*KPI's*) para a restauração (14 indicadores), visando apoiar os gestores na tomada de decisão, através da adoção de ferramentas que os ajudem a controlar os custos e a maximizar os lucros. De acordo com os autores, o custo das vendas de alimentação (*Food Cost*) e o custo do fator trabalho (*Labor Cost*) são dos mais utilizados.

Mutya (2018) advoga que o controlo de custos tem grandes impactos no desempenho das empresas, podendo afetar negativamente a sua rentabilidade, obrigando a um controlo apertado sobre a *performance* e respetivo controlo de custos do negócio.

Sendo os custos com alimentação e bebidas uma das componentes mais significativas no custo de qualquer restaurante, existem alguns dados que apontam para valores ideais na sua operação, embora dependendo do tipo de restaurante, da classificação do hotel, da sua localização e do tipo de serviço prestado. Akmese & Akkaya (2019) consideram que o peso do departamento de F&B num hotel pode representar entre 25 a 50% da sua receita total. De acordo com a International Luxury Hotel Association (ILHA, s.d.), o custo das vendas para hotéis de 4 ou 5 estrelas, situa-se nos 35% para a componente de alimentação e 25% para as bebidas, com um valor médio ponderado a rondar os 32%. No entanto, Tripska (2023), atendendo ao aumento dos custos nos últimos anos, considera que a componente de alimentação se situará entre os 35 e os 40%, dependendo do tipo de serviço. Por seu lado, para Wahyudi et al. (2022), o peso do custo das vendas na componente de F&B num restaurante de um hotel, de acordo com a Associação de *Cost Controllers* da Indonésia, situa-se entre os 30 e 40% das vendas deste departamento neste país. Também Fang (2020), numa análise aos restaurantes chineses e japoneses (20 e 15 restaurantes, respectivamente), apurou que o custo das vendas médio, se situava nos 28,52% para os restaurantes chineses e nos 37,76% para os restaurantes japoneses.

Por sua vez, Mandelbaum (2023) considera que, fruto da recuperação da atividade pós-pandemia, a margem gerada pelo departamento de F&B aumentou dos 23,6% em 2021 para os 29,3% em 2022. Cengiz et al. (2018), assim como, Mun, Woo & Paek (2019) consideram que a margem operacional gerada pelo departamento de F&B varia entre os 20 e os 25%. Mun, Woo & Seo (2020), numa análise à operação dos departamentos de F&B na hotelaria de luxo na Ásia *versus* os Estados Unidos da América (EUA), verificaram melhores resultados na hotelaria da Ásia do que nos EUA, com um F&B GOP na ordem dos 41,63%, em comparação com 30,22% apurados para a hotelaria nos EUA.

A crise global causada pela COVID-19 em 2020 prejudicou gravemente a rentabilidade do setor do turismo, incluindo a restauração, aumentou o seu endividamento e colocou vários empregos em risco. As restrições às viagens internacionais, regionais e locais afetaram imediatamente as economias nacionais, incluindo os sistemas de turismo e o correspondente turismo internacional e doméstico. Setores e segmentos tão diversos como transporte aéreo, cruzeiros, transportes públicos, alojamento, cafés e restaurantes, convenções, festivais, reuniões ou eventos desportivos viram a sua atividade reduzir-se significativamente à medida que muitos países impuseram proibições de viagens, fecharam fronteiras ou introduziram períodos de quarentena (Gössling, Scott, & Hall, 2021).

A análise dos impactes da COVID-19 em contextos geográficos e territoriais, assim como dos vários setores de atividade, encontra-se vastamente investigada, pelo que, se concentrará a análise na realidade nacional. Costa (2021), num extenso relatório que avalia “*The impact of the COVID-19 outbreak on the tourism and travel sectors in Portugal: Recommendations for maximising the contribution of the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (CF) to the recovery*”, deixa claro que, durante o bloqueio pandémico, o setor de eventos e hospedagem sofreu quase 100% de paralisia e que a maioria dos restaurantes teve de fechar, sendo que apenas alguns decidiram operar com serviços de *take-away* e *delivery* para minimizar impactos negativos.

Almeida, Mesquita & Carvalho (2022) enquadraram os impactes da COVID-19 em termos económicos, financeiros, organizacionais, operacionais e tecnológicos na indústria do turismo e da hospitalidade em Portugal, com base num painel de peritos. Os participantes reconheceram a importância da tecnologia e da inovação na adoção de novas práticas, com muitos dos negócios a terem de se adaptar a esta nova realidade. De acordo com estes autores, a pandemia COVID-19 obrigou a fortes alterações no setor, uma vez que os confinamentos obrigatórios e a necessidade de manutenção de distância social implicaram receber e servir menos pessoas, traduzindo-se em menos rendimentos para as unidades.

Também Gomes et al. (2022), numa análise relacionada com os impactes da COVID-19 na rentabilidade, custos com pessoal, número de trabalhadores e endividamento no setor da restauração em Portugal e em Espanha (com base numa amostra de 8.917 restaurantes portugueses e 21.632 em Espanha), concluíram que a pandemia teve fortes impactos negativos nos rácios e indicadores financeiros e operacionais apurados nestes

restaurantes em ambos os países. Em outra análise, Gomes et al. (2023) apuraram, através da interpretação de vários rácios financeiros, que a solvabilidade dos restaurantes portugueses, no período da COVID-19, teve impacto na sua estrutura financeira (mais visível nas necessidades de financiamento de curto prazo), embora variando de região para região.

Do mesmo modo, Santos, Magano & Mota (2023) estimaram o impacto da pandemia de COVID-19 no desempenho económico e financeiro da hotelaria em Portugal Continental para o período 2020-2021. Mesmo se relacionado com os impactos no setor hoteleiro em geral (onde a componente de F&B estará incluída) concluíram que a pandemia provocou uma redução de 64,2% nas receitas operacionais das unidades, uma diminuição de 30,8% nos seus ativos líquidos, um aumento de 29,8% no endividamento do setor, uma diminuição de 160,1% no resultado líquido e uma queda de 56,0% no *cash flow* operacional.

Atendendo à volatilidade da operação hoteleira e à gestão em contexto de crise, será essencial que os gestores dos serviços de F&B estejam familiarizados com o negócio e entendam os custos que lhe estão associados, independentemente do tipo de operação (Dopson, Hayes, & Miller, 2008). Assim sendo, o controlo de custos do departamento de F&B diz respeito ao processo pelo qual um gestor deve regular, dirigir e mesmo restringir as ações da equipa para atingir os objetivos definidos. Um controlo de custos eficiente permite, através de tratamento de informação, avaliar a *performance* da empresa face aos objetivos previamente definidos (Gul, Yilmaz, & Gul, 2018). Do mesmo modo, Vera et al. (2024) consideram que os custos de operação representam a base económica para se poder gerar aumentos na faturação. Para estes investigadores, a gestão adequada desses custos, sem afetar a qualidade do serviço, é o primeiro passo para se alcançar eficiência nos processos operativos e de gestão nas empresas de restauração.

Contudo, muitos gestores consideram que a rentabilidade operacional da operação de F&B é muito inferior à do departamento de alojamento, fruto dos elevados custos de mão de obra necessários para a gestão destes departamentos (Siguaw & Enz, 1999). No entanto, de acordo com Mun et al. (2020), o aumento nos custos com salários no departamento de F&B quando comparado com o departamento de alojamento produz um efeito positivo nos indicadores do desempenho operacional da operação de alojamento, onde as suas taxas de ocupação e o GOPPAR (*Gross Operating Profit per Available Room*, ou seja, Resultado Bruto Operacional por quarto disponível) melhoraram pelo investimento feito na oferta de serviços de F&B.

Apesar dos custos reconhecidos e inerentes à atividade, o setor de F&B é, mesmo assim, reconhecido como um dos mais lucrativos dentro da indústria do turismo (Vaity, 2021), onde os clientes procuram e desejam experiências novas, envolventes e memoráveis.

No entanto, é necessário existir um equilíbrio entre o serviço prestado ao cliente, o controlo de custos e respetivo preço pago pelo cliente. A capacidade de se prestar um serviço de qualidade ao cliente tem de ser reconhecida por este, ou seja, que recebeu um serviço de excelência em troca daquilo que efetivamente pagou (Dompson et al., 2008).



A aposta apenas no controlo de custos, descurando a qualidade e o serviço ao cliente, levará ao insucesso do negócio que tenderá a não sobreviver.

Deste modo, um sistema de controlo de custos não pode sacrificar a qualidade em função dessa redução (Uttarakhand Open University, 2019), competindo aos gestores aplicar medidas que equilibrem as expectativas dos consumidores, sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços e a sua qualidade em geral (Turner et al., 2017).

Um dos fatores cruciais de um sistema de controlo de custos é a prevenção de desperdício. A elevada produção, uma má preparação e confecção dos produtos, assim como, receitas mal contabilizadas ou fichas técnicas mal elaboradas podem ser responsáveis por ineficiências que reduzem as margens de lucro, por aumento dos custos de produção (Amicarelli et al., 2022; UNWTO, 2023).

Esta é, aliás, uma preocupação da Organização Mundial de Turismo, expresso no *Global Roadmap for Food Waste Reduction in the Tourism Sector* (UNWTO, 2023), tendo como objetivo “acelerar a adoção de estratégias de redução do desperdício alimentar pelos stakeholders do turismo”, com especial ênfase na redução do desperdício de alimentos, como uma solução económica e uma estratégia ambientalmente responsável.

Assim sendo, a limitação do desperdício e a implementação de um controlo eficiente dos gastos são aspetos cruciais e determinantes no lucro de um hotel ou restaurante (Onyeocha et al., 2015). Neste contexto, Artajaya, Wijaya & Febrianto (2022) analisaram as causas de custos de alimentação num hotel em Bali (Indonésia), tendo concluído que os valores elevados se deviam a ineficiências nas compras, na receção dos bens, no aprovisionamento, nos circuitos administrativos e na cozinha, onde a falta de standardização de procedimentos e de quantidades (fichas técnicas), eram dos principais fatores responsáveis por esses custos mais altos.

Tal como o desperdício, também a fraude deve ser tida em atenção, enquanto potenciadora de redução de margem, seja por atitudes dos consumidores (sair sem pagar, uso de meios de pagamentos falsos ou fraudulentos, entre outras situações) ou dos colaboradores (roubo de produtos ou de dinheiro da caixa ou, mesmo, cobrança de um valor inferior ao cliente) (Uttarakhand Open University, 2019; Amicarelli et al., 2022).

Chen (2007) e Lin (2011) consideram que a eficiência terá de ser o foco das estratégias de uma empresa que visa minimizar os seus custos e maximizar os seus lucros. Aliás, para Chen (2007) a eficiência deve ser medida pela comparação dos valores obtidos com os valores definidos e considerados ótimos por cada unidade (e ponto de venda). Deste modo, a eficiência deve ter em atenção os custos (enquanto *outputs* penalizadores da criação de riqueza no negócio) e os rendimentos gerados (*inputs* potenciadores da criação de valor), onde se inclui a qualidade do serviço prestado, a quota de mercado e a taxa de crescimento (Hu et al., 2010).

Também Arbelo et al. (2015) reconhecem que a ineficiência ocorre na comparação entre combinação de *outputs* e *inputs* entre unidades hoteleiras. Será ineficiente aquela onde os custos, face a outra unidade hoteleira, sejam superiores face à mesma combinação de *outputs* e *inputs*.



Sendo a redução de gastos diretamente associada à eficiência e à produtividade dos departamentos da empresa (Obara, 2014), o controlo de custos e a orçamentação são indispensáveis para uma boa *performance* do negócio. Os orçamentos são, assim, uma ferramenta essencial no processo de planeamento e controlo das empresas, sendo igualmente reconhecido o seu papel como instrumento de comunicação, coordenação, motivação do pessoal, controlo e avaliação do desempenho (Faria, Ferreira, & Trigueiros, 2019).

A estruturação de uma empresa hoteleira em função dos seus diferentes departamentos, funcionando como centros de rendimentos, de rendimentos e gastos, de investimentos e de lucros, permite que as diferentes naturezas positivas (*inputs*) e/ou negativas (*outputs*) possam ser distribuídas e atribuídas às diferentes funções nos correspondentes custos operacionais (Zounta & Bekiaris, 2009).

Outra classificação aponta para a distinção entre os custos considerados fixos e os variáveis, sendo que, no departamento de F&B, os custos fixos tendem igualmente a ser bastante elevados, em especial os inerentes aos gastos com o pessoal (Zounta & Bekiaris, 2009). Sendo o custo com a mão de obra – que inclui as despesas com salários e encargos sociais, assim como, refeições, uniformes e formação (Onyeocha et al., 2015; Awasthi, Nain & Roy, 2020) – um importante gasto nas demonstrações financeiras das empresas hoteleiras e de restauração (muitas vezes, o principal gasto operacional), é importante controlar esta variável e aumentar a produtividade dos trabalhadores, de modo a aumentar a eficiência e os inerentes lucros (Sun, 2017)<sup>1</sup>.

A formação atualizada em novos equipamentos e em novos processos e métodos, decorrentes das ferramentas tecnológicas utilizadas, permite uma maior produtividade e um maior foco no cliente, aumentando a sua satisfação e o consumo (Awasthi et al., 2020). Também Vera et al. (2024), com base num inquérito efetuado a 148 estabelecimentos de restauração no Equador, apuraram que 94% das respostas dos inquiridos apontavam para a necessidade de existir uma capacitação do pessoal sobre gestão dos custos operacionais, assim como, na utilização de aplicações tecnológicas que permitam otimizar as vendas e melhorar a rentabilidade dos negócios.

Com as mudanças contínuas dos gostos e expectativas dos consumidores, compete à gestão de F&B encontrar equilíbrios entre os diferentes métodos de produção aplicados visando controlar os custos e tomar decisões de forma eficiente que permitam à empresa atingir os seus objetivos de vendas (Akmese & Akkaya, 2019). A principal função e objetivo dos sistemas de controlo de custos passa pela utilização eficiente dos recursos, pela correta orçamentação de todos os itens de produção nas áreas de F&B e pela redução de desperdícios, visando-se manter os custos o mais baixo possível (Onyeocha et al., 2015).

De acordo com Keiser et al. (2007), o processo de controlo de custos deve considerar quatro fases: definição de objetivos, sejam orçamentais ou de desempenho; avaliação do desempenho; comparação e análise entre esse desempenho e os objetivos previamente

---

<sup>1</sup> Numa unidade hoteleira e, em particular, na sua área de F&B, os custos dividem-se em quatro categorias: custo de alimentação, custo de bebida, custo de mão de obra e outros custos (Awasthi et al., 2020).

definidos; e, por fim, ação(ões) corretiva(s), tendo em atenção os objetivos e o orçamento inicialmente definido.

Não menos importante, importa considerar o processo faseado do circuito de exploração das matérias-primas e outros bens essenciais ao processo produtivo em F&B, desde o controlo de inventários, a compra de bens, a sua receção e armazenamento, a sua preparação e produção, a prestação do serviço e o necessário controlo de vendas (Dopson et al., 2008; Cegiz et al., 2018, Uttarakhand Open University, 2019).

São vários os métodos de controlo de custos, muitos deles assentes em processos orçamentais. Tal como o *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI), sendo um sistema muito utilizado na indústria hoteleira, também para a área da restauração foi criado o *Uniform System of Accounts for Restaurants* (USAR), com a primeira edição publicada em 1927, permitindo igualmente uma maior uniformização e estandardização de procedimentos de contabilidade analítica aplicada aos restaurantes (Karadag, 2010; Faria, Trigueiros & Ferreira, 2015).

Akmese & Akkaya (2019) distinguem quatro métodos de controlo de custos: simples, detalhado, padrão e potencial, além do método de custo contemporâneo. Um dos métodos mais utilizados, de acordo com Gul et al. (2018) assenta no controlo de custos padrão. Os custos padrão são definidos através da multiplicação do número de porções servidas por um custo base definido (custo padrão). A comparação entre o custo real e o custo padrão gera desvios, seja por desvio de preço ou por desvio de quantidade (perda ou desperdício), sendo que, quanto menores forem esses desvios, maior será a eficiência no controlo de custos.

Também Pradiptha et al. (2018) determinaram igualmente, na sua investigação, um valor padrão para os rácios de custo, sendo que, era considerado um controlo de custos eficiente, desde que o valor real apurado se mantivesse num intervalo de apenas 1 p.p. do valor padrão inicialmente estipulado.

Ao se prever o número de clientes na operação das diferentes infraestruturas de F&B, será possível estimar e orçar a quantidade potencial de comida a produzir nos diferentes menus (Dopson et al., 2008). Conhecendo-se o custo de um determinado prato, mais fácil será definir o seu preço final de venda (Anene, 2017). A este nível, o método de percentagem, ao invés de um fator de conversão (que define um determinado ingrediente para uma dada quantidade), calcula a quantidade pelo peso dos ingredientes, representando a percentagem do peso de cada ingrediente em função do peso total de todos os ingredientes (Dopson et al., 2008).

Por sua vez, Miller (1980), através do Modelo de Análise de Menus, com base nos conceitos de “*Food Cost*”, analisa o rácio do custo de comidas (se o valor do *food cost* de um prato for inferior ao valor médio, esse prato é rentável e deve permanecer nos menus). Para Pavesic (1985), o Modelo de Análise do Custo/Margem, analisa o Rácio do Custo de Comidas Ponderado com a Margem de Contribuição Ponderada, ou seja, quanto maior for a margem de contribuição total, maior será a margem gerada pelo prato (Maio, 2022; Silvestre, 2022).

Sendo uma ferramenta de vendas crucial e obrigatória em restauração, um menu, além de dever ser bem-organizado e apelativo, para mais facilmente ir ao encontro das expectativas dos consumidores, terá de ter em atenção critérios de rentabilidade que permitam gerar margem para o negócio. Como defendem Linassi, Alberton & Marinho (2016), um menu não deve ser apenas apelativo, pois a escolha dos pratos requer planeamento na sua produção e execução, mas deve também garantir que o produto final esteja do acordo com o perfil do cliente, seja pelo serviço prestado, seja pela adequabilidade do seu preço final.

### 3. Metodologia

Os principais métodos de pesquisa sobre controlo de custos, com foco no departamento de F&B, avaliados e definidos anteriormente, permitiram enquadrar o quadro teórico de referência e sua problemática. Do mesmo modo, pelos efeitos decorrentes da pandemia COVID-19 foi possível verificar, em contexto nacional, os principais constrangimentos verificados pelo setor da restauração e hotelaria durante esse período.

O método de pesquisa realizado por Pradipta et al. (2018), ao utilizar técnicas quantitativas para analisar os dados recolhidos (durante um período de observação trimestral), será a base de partida para esta investigação. Os autores, ao determinarem a diferença entre os valores atuais e os valores padrão do “*food cost*”, na sua aplicação aos inventários, aos consumos, às despesas e às vendas, puderam avaliar o nível de eficiência verificada nos diferentes departamentos da unidade. Desde que a diferença entre o valor real e o valor padrão se situasse entre 1 p.p., a mesma era considerada eficiente.

No presente caso, tendo como base a investigação desses autores, a análise irá igualmente incidir num período temporal trimestral (de 1 de fevereiro a 29 de abril de 2022), onde serão analisados e comparados os diferentes valores obtidos no rácio do custo de F&B nos diversos pontos de venda da unidade estudada, bem como a sua previsão e valor do GOP (*Gross Operating Profit*). Pretende-se, assim, avaliar se o controlo de custos é eficiente, traduzindo-se num rácio de custo mais baixo, e se contribui positivamente para o GOP da unidade.

Segundo Creswell & Creswell (2018), o método quantitativo visa descrever e explicar um determinado fenómeno, a partir de dados observáveis e quantificáveis. Assim, a abordagem partirá de uma análise quantitativa aos dados e relatórios disponibilizados pela unidade hoteleira quanto aos seus diferentes pontos de venda de F&B. A informação sobre o GOP foi disponibilizada semanalmente (semana 6 a semana 16 de 2022), enquanto a análise do rácio de F&B *cost*, na aplicação dos diferentes departamentos, teve por base os relatórios mensais de fevereiro, março e abril de 2022.

Optou-se por consolidar e agregar a informação trabalhada nas diferentes semanas, relativamente à informação semanal do GOP. Apesar da sua informação global apresentada, consolidando as várias semanas, sempre que for considerado relevante, será apresentada uma análise mais minuciosa sobre a informação semanal ou mensal utilizada.

A análise da aplicação do rácio de F&B *cost* nos vários pontos de venda terá em atenção a informação mensal disponibilizada pela unidade.

Deste modo, partindo-se de informação quantitativa, a interpretação dos seus resultados assumirá, natureza qualitativa, tentando-se enfatizar as principais conclusões dos valores apurados e que permita e contribua para uma análise do nível de eficiência do controlo de custos implementado. De acordo com Creswell & Creswell (2018), a análise qualitativa permite compreender e interpretar, de forma mais integral possível, determinado problema. Do mesmo modo, tal como defendido por Patton (2002) ou Gatti (2002), mencionado em Souza & Kerbaux (2017), a aplicação de informação quantitativa (abordagem quantitativa) e a sua interpretação qualitativa (abordagem qualitativa) não fragiliza a sua consistência científica já que não são ambas mutuamente exclusivas, uma vez que “quantidade e qualidade não estão totalmente dissociadas na pesquisa”. Esta abordagem, centrando-se na complementaridade entre os dados quantitativos e qualitativos, utiliza características associadas a cada uma delas, quanto à recolha, análise e relacionamento de dados qualitativos e sua interpretação e avaliação qualitativa (Creswell & Creswell, 2018).

#### 4. Resultados

Tal como mencionado anteriormente, a análise decorreu entre os meses de fevereiro a abril de 2022, em época atípica muito ensombrada pelos efeitos da pandemia COVID-19.

Do mesmo modo, reforça-se que, apesar de a informação coligida quanto ao GOP ser de base semanal, apresenta-se apenas o seu resumo que inclui o período acima descrito, ou seja, com informação agregada relativa às 11 semanas de apuramento e tratamento de dados (entre a semana 6 e a semana 16, inclusive).

O objetivo será verificar, em termos agregados, o comportamento previsional das vendas da unidade nos seus diferentes pontos de venda de F&B, assim como, ao nível dos diferentes gastos diretos (gastos relativos ao custo das matérias consumidas e integradas no processo produtivo), gastos com os recursos humanos (RH), quer do quadro (fixos) quer nas necessidades adicionais de recursos humanos contratados pontualmente em função do crescimento da atividade e/ou de eventos, não sendo parte integrante do quadro de pessoal da unidade (geralmente designados de “extras”). A relação entre os *inputs* (rendimentos) e *outputs* (gastos operacionais e RH) permitiu apurar o Resultado Bruto Operacional (GOP) ao longo do período em análise.

Assim sendo, a informação trabalhada na Tabela 1 permitiu concluir pelo elevado nível de eficiência da unidade ao longo desse trimestre.

Tabela 1. Análise do GOP (fevereiro - abril 2022)

	Previsão (€)	Real (€)	Var. % (R/P)	PR Previsão (%)	PR Real (%)
Rendimentos Totais	626 310	780 129	24,6%	100%	100%
Gastos Diretos	186 443	231 662	24,3%	29,8%	29,7%
Gastos com RH (quadro)	275 000	275 000	0%	43,9%	35,3%
Gastos com RH (extras)	47 384	56 439	19,1%	7,6%	7,2%
<b>GOP (Gross Operating Profit)</b>	<b>117 483</b>	<b>217 028</b>	<b>84,7%</b>	<b>18,8%</b>	<b>27,8%</b>

Nota: RH - Recursos Humanos; Var. - Variação; R - Real; P - Previsão; PR - Peso relativo

Fonte: elaboração própria a partir de elementos facultados semanalmente pela unidade hoteleira

Os rendimentos de exploração situaram-se 24,6% acima do inicialmente orçamentado. Para este comportamento esteve uma previsão mais contida, atendendo ao momento ainda incerto sobre a abertura dos mercados pós-COVID-19. Com exceção da semana 9 (com um desvio negativo de 0,95%), os rendimentos apurados estiveram sempre acima do valor previsto.

Os gastos diretos acompanharam de perto o crescimento dos rendimentos evidenciando efeitos sinérgicos mínimos na incorporação das matérias no processo produtivo (ou menor nível de desperdício). O peso relativo em função das vendas evidencia um ganho mínimo de 0,1 p.p. face ao valor orçamentado, o que, dentro dos critérios defendidos por Pradiptha et al. (2018), os mesmos de mostram eficientes. Mesmo assim, ao longo das semanas verificaram-se diferenças entre um valor mínimo de 28,3% em função das vendas (semana 16) e um valor máximo de 31,4% (semana 9, onde os rendimentos, como afirmado acima, se mostraram abaixo do previsto nesta semana).

Quanto aos gastos fixos com os Recursos Humanos (RH) estes mantêm-se inalteráveis em valor absoluto durante todo o período. No entanto, o aumento das vendas permite evidenciar ganhos de produtividade e de eficiência no fator trabalho, com “poupanças” de 8,6 p.p. em termos do seu peso relativo em função das vendas, permitindo uma diluição deste custo fixo pelo aumento da atividade.

Quanto aos extras, apesar do aumento em valor absoluto, fruto de um maior movimento na unidade hoteleira (a taxa de ocupação em fevereiro situava-se nos 15%, sendo superior a 60% no mês de abril), o seu peso relativo melhora (7,2% em termos reais, face aos 7,6% em orçamento), evidenciando, tal como nos restantes RH, uma melhoria da produtividade e eficiência. Apesar do seu crescimento em valor absoluto, fruto de necessidades adicionais crescentes de mão de obra pontual, o aumento em valor mais que proporcional ao crescimento destes extras, teve impacto positivo na unidade, pela redução do seu peso relativo na estrutura da empresa.

A conjugação dos rendimentos e dos seus gastos permitem apurar um crescimento significativo, em valor absoluto, do Resultado Bruto Operacional (GOP), na ordem dos 99.545€, representando um aumento de 84,7% face ao valor previsto em orçamento e melhorando a margem do GOP em 9 p.p.. Com um peso relativo na ordem dos 27,8%, face ao valor dos rendimentos reais verificados neste intervalo temporal, constata-se que

o mesmo está em linha com os valores apurados por Mandelbaum (2023), mas abaixo dos valores apurados por Mun et al. (2020) para os departamentos de F&B nos restaurantes em hotéis de luxo na Ásia (41,6%) e nos EUA (30,2%).

No caso da unidade em estudo, não existe definido *à priori* um nível de eficiência mínimo, como defendido por Pradiptha et al. (2018). Como tal, de acordo com a política da unidade hoteleira em causa, o controlo de custos será ineficiente quando o rácio se encontre acima dos padrões definidos pela unidade, pelo que, se conclui que, na presente análise não se verificaria quaisquer níveis de ineficiência nesse período.

A análise aos rácios de “*Food & Beverage Cost*” dos diferentes pontos de venda na unidade hoteleira, conforme consta na Tabela 2, ajudam igualmente a compreender a importância do controlo de custos nos departamentos de F&B.

As previsões iniciais por ponto de venda utilizam uma base de custo padrão, um dos métodos indicados por Akmese & Akkaya (2019), mantendo-se inalteradas ao longo do período em análise, sendo definidas pela direção da unidade. O rácio é dado pela percentagem do custo dos bens (custo das vendas ou, do ponto de vista mais técnico, o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC)) face ao preço de venda dos mesmos, em função da natureza do ponto de venda. Os rácios apresentados não contabilizam os consumos internos (CI), uma vez que estes não geram receita e poderiam distorcer os valores calculados (como defendido pelo hotel), enviesando a sua interpretação e as suas conclusões.

Tabela 2. Análise do rácio de “*Food & Beverage Cost*” (fevereiro - abril 2022)

Pontos de venda	Fevereiro 2022			Março 2022			Abril 2022		
	F&B Previsão (%)	F&B Real (%)	Var. (p.p.)	F&B Previsão (%)	F&B Real (%)	Var. (p.p.)	F&B Previsão (%)	F&B Real (%)	Var. (p.p.)
Restaurante	32	37,35	-5,35	32	37,05	-5,05	32	39,14	-7,14
Cafetaria	38	29,95	8,05	38	33,87	4,13	38	30,83	7,17
Bar	25	15,65	9,35	25	18,58	6,42	25	18,68	6,32
Banquetes	25	0,59	24,41	25	16,67	8,33	25	21,29	3,71
Room Service	22	12,30	9,70	22	17,79	4,21	22	35,15	-13,15

Nota: Var. - Variação; p.p. - pontos percentuais

Fonte: elaboração própria a partir de elementos facultados mensalmente pela unidade hoteleira

Os valores apurados e consolidados por ponto de venda permitem verificar alguma inconstância nos valores apurados, fruto do momento atípico vivido em função da pandemia COVID-19 e da inerente volatilidade na atividade do hotel, apesar de crescente ao longo dos meses. Mesmo assim, são um excelente indicador de gestão, ao evidenciar os diferentes potenciais de valores de F&B *cost* nos seus diferentes pontos de venda.

Os valores orçamentados pela unidade para a componente de alimentação e de bebidas encontram-se alinhados com os rácios preconizados pela International Luxury Hotel Association (ILHA, s.d.), onde o custo das vendas para hotéis de 4 ou 5 estrelas se situa nos 35% para a componente de alimentação e 25% para as bebidas, com um valor médio ponderado a rondar os 32%. Ao se estimar um valor previsional de 32% para o restaurante e de 25% para o bar, verifica-se que a unidade opera com valores dentro dos padrões de mercado.



Quando se avaliam os resultados reais, verifica-se que os valores do restaurante se encontram sempre acima do valor orçamental estimado. O estabelecimento de um novo conceito temático, implementado a partir de dezembro de 2021 e as incertezas na procura face ao contexto pandémico, leva a que o restaurante tivesse necessidade de estabilização dos menus e custo de bebidas. Importa tomar medidas corretivas ao nível da composição do menus, da sua engenharia ou, alternativamente, corrigir a previsão efetuada para níveis mais próximos do custo do produto que se pretende servir aos clientes.

No entanto, olhando-se para o exemplo aplicado por Wahyudi et al. (2022) a um restaurante de hotel na Indonésia – Vila Lumbung Hotel – igualmente em contexto de COVID-19, verifica-se que o mesmo considerou, num período alargado entre janeiro de 2020 a abril de 2021, um custo padrão médio de 32,1%, mas com um custo real obtido de 37,8%, em linha com os valores apurados na unidade em estudo.

A cafetaria, mesmo estando abaixo dos valores padrão, apresentou neste período um comportamento errático, com uma menor margem apurada no mês de março de 2021, em especial ao nível do custo da alimentação. A redução em abril (-3,04 p.p. face ao mês anterior) é devida ao comportamento mais favorável com o custo de bebidas. Mesmo assim, verifica-se que o custo das vendas se encontra sempre abaixo do valor inicialmente previsto (38%).

Também o bar apresenta um decréscimo contínuo na margem (perda de 3.03 p.p., situando-se nos 6,32 em abril de 2022) mas, tal como a cafetaria, o custo das vendas situa-se abaixo do valor inicialmente previsto (25%).

A componente de banquetes evidencia, em fevereiro, uma atividade residual e, como tal, sem significado estatístico. Com o aumento da procura nos meses de março e abril, o rácio de custo de alimentação e bebidas neste departamento aumenta, com diminuição da respetiva margem, sem nunca ultrapassar o valor padrão previsional, idêntico ao custo padrão do bar (25%).

O *room service* apresenta um valor atípico em abril de 2022, por valores de março imputados em abril, distorcendo a análise. Esta situação ajuda a evidenciar as vantagens da utilização deste método de imputação, permitindo ver algumas distorções na validação dos valores e na necessidade de tomada de medidas corretivas para uma maior fiabilidade dos valores apurados.

A volatilidade da procura, pelos efeitos da pandemia, não permitiu, ao longo do período de análise evidenciar padrões consistentes de valores reais apurados para o custo das vendas. Mesmo assim, os pontos de venda com maior volume de procura (restaurante, cafetaria e bar) apresentam mais adequação de valores com os custos padrão definidos pela unidade aquando da orçamentação para o ano de 2022. No caso do restaurante, a alteração do conceito e aplicação de novos menus tem levado a desvios negativos face ao previsto, com um ligeiro agravamento no último mês em análise. Por sua vez, quer a cafetaria quer o bar apresentam valores reais abaixo da previsão, com reflexos positivos para a rentabilidade do departamento de F&B.

Ao se olhar para o modelo proposto por Pradipttha et al. (2018), em que se o valor real se situasse entre 1 p.p. face ao valor padrão, a empresa teria um controlo de custos



eficiente, conclui-se que, em função dos valores obtidos, existe um longo caminho a percorrer pela unidade hoteleira em relação aos níveis de (in)eficiência constatada.

No entanto, sabendo-se que o critério utilizado pela unidade hoteleira não requer um valor de tolerância pré-definido, sendo considerado eficiente sempre e quando o rácio se encontre acima dos padrões definidos e previamente orçamentados pela unidade. Deste modo, conclui-se que o restaurante e o *room service* (apenas em abril) apresentarão problemas de eficiência, pelos resultados reais se encontrarem acima do valor previsto aquando da realização do orçamento deste departamento. Por sua vez, todos os restantes pontos de venda, porque abaixo daquilo que foi previamente orçamentado, mostram níveis de eficiência, contribuindo positivamente para os resultados da unidade, tal como já evidenciado na Tabela 1 quanto ao apuramento do Resultado Bruto Operacional.

## 5. Conclusão

A utilização de critérios de controle de custos nas empresas e, em especial, nas suas áreas mais operacionais é uma realidade das empresas hoteleiras e de restauração. Como tal, é importante que as empresas adotem uma preocupação crescente com modelos de controlo de custos que permitam medir os níveis de eficiência nos seus departamentos internos, independentemente da sua capacidade de gerar rendimentos e ou custos no âmbito da atividade da empresa.

Apesar da maior ou menor complexidade na sua análise e na utilização de critérios mais estabelecidos e aceites, como são os casos do USALI ou do USAR, o controlo das vendas permite melhorar os níveis de eficiência na relação entre o custo e as respetivas vendas, controlar a receita e os respetivos custos e, por inerência, maximizar o resultado (Cegiz et al., 2018).

Na sua aplicação prática ao departamento de F&B numa unidade hoteleira de 5 estrelas, centralmente localizada na cidade de Lisboa, foi possível avaliar o comportamento do Resultado Bruto Operacional (GOP) do departamento de F&B, assim como, os respetivos rácios do custo de alimentação e bebidas durante um período de três meses.

Se é certo que o período de apuramento da informação não foi o mais adequado (saindo-se de uma pandemia severa e, como tal, com forte volatilidade na procura), foi, ainda assim, possível concluir por um elevado nível de eficiência da unidade ao longo desse trimestre, com um Resultado Bruto Operacional nove pontos percentuais acima dos valores inicialmente previstos (27,8% face às vendas, para um valor orçamentado de 18,8%).

Uma gestão e produtividade eficientes nos custos com pessoal, que se mantiveram em valor absoluto mas que foram diluídos face ao aumento das vendas, reduzindo o seu peso relativo, estiveram na base do desempenho obtido ao longo destes três meses de análise.

Caso se aplicasse o modelo preconizado por Pradiptha et al. (2018), a empresa teria controlo de custos eficiente no custo das vendas (com uma diferença positiva de 0,2 p.p. face ao estimado) e no custo com os extras de pessoal (diferença positiva de 0,4 p.p.).

Este modelo demonstra, assim, algumas das suas limitações, mais preocupado com a inexistência de desvios acima de 1 p.p., independentemente da margem gerada. No presente trabalho, o custo mais “ineficiente” (com uma diferença positiva de 8,6 p.p.) foi aquele que mais contribuiu para o resultado positivo do Resultado Bruto Operacional (GOP) neste trimestre.

Do mesmo modo, ao nível da avaliação do custos com alimentação e bebidas, foi possível concluir que o restaurante se mostrou ineficiente face ao seu rácio padrão (32%), o mesmo acontecendo com o *room service*, mas apenas no mês de abril. No entanto, o mesmo encontra-se dentro de padrões apurados pela International Luxury Hotel Association (ILHA, s.d.), com um valor médio ponderado para a componente de alimentação e bebidas a rondar os 32%.

Recomenda-se, face a esse desvio, alguma atuação ao nível da composição e engenharia dos seus menus, de modo a poder reduzir esse custo e colocá-lo em linha com os padrões definidos pela ILHA. Do mesmo modo, a empresa deve efetuar uma correta imputação dos consumos ao mês em que são gerados, de modo a evitar distorções na leitura da informação, evitando conclusões erradas.

Sugere-se igualmente que os rácios propostos possam incluir os consumos internos (CI) de modo a dar maior transparência aos valores desses consumos efetivamente apurados na operação. Mesmo sabendo-se que a sua ventilação interna não é, muitas vezes, direta, a sua imputação aos diferentes pontos de venda evitará utilizações acima do recomendável e desejável, de modo a não comprometer os rácios operacionais do custo das vendas, assim como, os níveis de eficiência efetivamente verificados.

O presente artigo apresenta algumas limitações, decorrentes acima de tudo de ser um hotel recente no mercado e a avaliação decorrer num período de restrições ligadas à COVID-19, onde a procura e respetivas taxas de ocupação por quarto refletiam a volatilidade do próprio mercado. Deste modo, os valores apurados poderão estar influenciados negativamente pela procura menos sólida com desvios que, mesmo que se mostrem consistentes, merecem reavaliação.

Nesse sentido, seria importante uma nova avaliação trimestral na unidade, preferencialmente nos mesmos meses, que permitisse validar e reforçar a informação anterior, seja quanto à manutenção ou alteração dos valores padrão pela direção do hotel e quais os motivos que levaram à sua alteração, caso tenha acontecido, ou à avaliação dos níveis de eficiência atual nos diferentes pontos de venda e a sua consolidação face a maior estabilidade na procura. Essa análise permitiria uma análise comparativa entre um ambiente pandémico e em pós-pandemia, avaliando as principais alterações decorrentes do contexto da COVID-19 e seus ensinamentos em ambientes de crise pandémica.

Do mesmo modo, análises comparativas entre unidades da mesma categoria, ajudariam a evidenciar potenciais comportamentos e seus desvios e a implementar medidas corretivas adequadas. O alargamento a outro tipo de rácios operacionais e financeiros quer de atividade ou de rotação, ajudaria igualmente a equacionar novas oportunidades de investigação com impacto direto na gestão.

Sendo a execução e cumprimento das fichas técnicas um elemento essencial para a definição dos valores de cada prato, para o controlo do desperdício e para um maior rigor nos custos imputados, a capacidade negocial perante os fornecedores e a realização regular de controlos de inventário, ajudam a manter níveis de custos e qualidade dos produtos, com impacto na sua rentabilidade final.

A aplicação do modelo proposto por Pradiptha et al. (2018) à realidade nacional, em uma hotel de 5 estrelas na cidade de Lisboa, será mais uma ferramenta disponível para os gestores de F&B e os *controllers* poderem utilizar nas suas análises de eficiência.

Pela novidade do tema na sua aplicação em contexto nacional, encontra-se assegurada a pertinência científica do presente artigo. Mais que modelos de aplicação teórica, a presente investigação é um ponto de partida para o estudo de um tema pertinente à gestão de F&B, em particular em matérias de controlo de custos e de eficiência no processo produtivo, do fator trabalho e de outros gastos operacionais. Mesmo sabendo-se que o controlo é realizado, muitas vezes, com base na experiência diária da gestão, conforme mencionado por Zainol & Ahmad (2015), cabe aos gestores implementarem medidas e procedimentos que contribuam para uma informação de gestão mais fiável e relevante à tomada de decisão.

## Referências

- Akmese, H., & Akkaya, A. (2019). Costs Control Systems Used in the F&B Department Of The Hotels: Istanbul Provincial Example. *The Journal of Academic Social Science*, 7(99), 376-395. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.37016>
- Almeida, S., Mesquita, S., & Carvalho, I. (2022). The COVID-19 impacts on the hospitality industry highlights from experts in Portugal. *Tourism and Hospitality Management*, 28(1), 61-81. <https://doi.org/10.20867/thm.28.1.3>
- Amicarelli, V., Aluculesei, A-C., Lagioia, G., Pamfilie, R., & Box, C. (2022). How to manage and minimize food waste in the hotel industry: an exploratory research. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16(1), 152-167. DOI 10.1108/IJCTHR-01-2021-0019
- Anene, O. (2017). Assessment of food control in the hospitality industry – Emphasis on catering organizations in Anambra State, Nigeria. *NG – Journal of Social Development*, 6(1), 38-46.
- Arbelo, A., Pérez-Gómez, P., González-Dávila, E., & Rosa-González, F. (2015). Cost and profit efficiencies in the Spanish hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(8), 985-1006. <https://doi.org/10.1177/1096348015587999>
- Artajaya, M., Wijaya, M., & Febrianto, I. G., (2022). Analysis the Causes of High Food Costs and Food Cost Control Strategies at the Food and Beverage Product Department at the Four Points Hotel by Sheraton Bali. *Pusaka: Journal of Tourism, Hospitality, Travel and Business Event*, 4(2), 119-124.

- Awasthi, A., Nain, A., & Roy, A. (2020). A Study On Cost Cutting & Control In Food & Beverage Service Department. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 1717-1719.
- Cengiz, E., Cengiz, F., Cobanoglu, C., & Demirciftci, T. (2018). Do Food and Beverage cost-control measures increase hotel performance? A case study in Istanbul, Turkey. *Journal of Foodservice Business Research*, 21, 610-627. DOI:10.1080/15378020.2018.1493893
- Chen, C. (2007). Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan. *Tourism Management*, 28(3), 696-702. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2006.04.023>
- Correia, F. (2024). *A aplicação de ferramentas de gestão de F&B no restaurante de um hotel: O caso de estudo do Hotel Golden Residence*. [Trabalho de Mestrado, Universidade da Madeira].
- Costa, C. (2021). *The impact of the COVID-19 outbreak on the tourism and travel sectors in Portugal: Recommendations for maximising the contribution of the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (CF) to the recovery*. European Commission: Directorate-General Regional and Urban Policy (DG REGIO). Retirado de [https://www.portugal2020.pt/wp-content/uploads/ccosta\\_for\\_ec.covid-19.report\\_txt\\_final\\_.pdf](https://www.portugal2020.pt/wp-content/uploads/ccosta_for_ec.covid-19.report_txt_final_.pdf)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (5<sup>th</sup> edition). Sage Publications Ltd.
- Dopson, L., Hayes, D., & Miller, J. (2008). *Food and Beverage Cost Control* (4<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons, Inc..
- Fang, C-Y. (2020). From the Total-Factor Framework to Food Cost Performance Disaggregation - Developing an Innovative Model to Enhance Menu Performance. *Sustainability*, 12(22), 9552. <https://doi.org/10.3390/su12229552>
- Faria, A. R., Trigueiros, D., & Ferreira, L. (2015). A Utilização do Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) em Portugal: O Caso do Algarve. *RIGC*, 13(26), 1-23.
- Faria, A. R., Ferreira, L., & Trigueiros, D. (2019). Orçamentação nos hotéis do Algarve: Alinhamento com a prática internacional. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 34, 3-25. doi: 10.18089/DAMeJ.2019.34.1
- Gomes, C., Malheiros, C., Campos, F., & Lima Santos, L. (2022). COVID-19's Impact on the Restaurant Industry. *Sustainability*, 14, 11544. <https://doi.org/10.3390/su141811544>
- Gomes, C., Filipa, C., Malheiros, C., & Lima Santos, L. (2023). Restaurants' Solvency in Portugal during COVID-19. *International Journal of Financial Studies*, 14, 63. <https://doi.org/10.3390/ijfs11020063>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C.M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

- Gul, M., Yilmaz, Y., & Gul, K. (2018). *An Evaluation on the Applicability of Standard Cost Control Method in the Food and Beverage Sector*. ISSN 2415-3974, 1(7), 33-38.
- Hu, J., Chiu, C., Shieh, H., & Huang, C. (2010). A stochastic cost efficiency analysis of international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality and Management*, 29(1), 99-107. DOI:10.1016/J.IJHM.2009.06.005
- ILHA (s.d.). *HOTSTATS: 6 ways to keep your F&B costs in check*. International Luxury Hotel Association. Retirado de <https://ilha.org/hotstats-6-ways-to-keep-your-fb-costs-in-check/>
- Karadag, E. (2010). The Road to IFRS Convergence in the U.S.: What it May Mean for the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality Financial Management*, 18(1), 45-54. <https://doi.org/10.1080/10913211.2010.10653885>
- Keiser, J., Demicco, F. J., Cobanoglu, C., & Grimes, R. N. (2007). *Analyzing And Controlling Foodservice Costs: A Managerial and Technological Approach* (5<sup>th</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lin, Y. (2011). Estimating Cost Efficiency and the Technology Gap Ratio Using the Metafrontier Approach for Taiwanese International Tourist Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1938965511403304>
- Linassi, R., Alberton, A., & Marinho, S. (2016). Menu engineering and activity-based costing: An improved method of menu planning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1417-1440. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0438>
- Maio, P. (2022). *Gestão e Controlo da Produção na Restauração em Hotelaria: Caso Évora Hotel*. [Trabalho de projeto. Universidade do Minho].
- Mandelbaum, R. (2023). *Hotel Financial Performance influenced by changes in hotel and beverages offerings*. CBRE. <https://www.cbre.com/insights/briefs/hotel-financial-performance-influenced-by-changes-in-hotel-food-and-beverage-offerings>
- Miller, J. (1980). *Menu pricing and strategy*. CBI.
- Mun, S.G., Woo, L., & Paek, S. (2019). How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the US market”. *Tourism Management*, 75, 156-168. 10.1016/j.tourman.2019.03.010
- Mun, S. G., Woo, L., & Seo, K. (2020). Importance of F&B operation in luxury hotels: the case of Asia versus the US. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 125-144. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0546>
- Mutya, T. (2018). Cost Control: A Fundamental Tool towards Organisation Performance, *Journal of Accounting & Marketing*, 7(3), 1-11. DOI: 10.4172/2168-9601.1000283
- Obara, L. (2014). Cost Control and Accountability for Effective budget Implementation. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(21), 199-202.
- Onyeocha, A., Anyanwu, L., Opoola, A., Ajoku, S., Faith, Y., & Maduakolam, C. (2015). Food costing and control: a vital aspect of hospitality industry business. *Pearl Journal of Management, Social Science and Humanities*, 1(4), 60-68.
- Oracle.com (2016). *Cost Control in Food & Beverage: How Technology can Help Maximize Profits*. Oracle. Retirado de



- [https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery\\_production/docs/FY16h1/doc29/Cost-ControlF-B-Report.pdf](https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc29/Cost-ControlF-B-Report.pdf).
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3<sup>rd</sup> edition). Sage Publications, Inc..
- Paterno, A., Malheiros, C., Gomes, & Lima Santos, L. (2023). Kpi's in the Restaurant Industry and Performance Evaluation. *Proceedings of the International Workshop "Tourism and Hospitality Management"*, 4, 68-72. <https://iwthm23.isag.pt/en/book-of-proceedings/>
- Pavesic, D. V. (1985). Prime numbers: Finding your menu's strengths. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 26(3), 70-77.
- Pradiptha, W., Darlina, L., & Elistyawati, I. (2018). Analysis of Food Control at the One Legian Hotel. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 1(2), 188-196.
- Santos, M. C., Magano, J., & Mota, J. (2023). The impact of the Covid-19 pandemic on the hotel Industry's economic performance: Evidence from Portugal. *Heliyon*, 9, e15850. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15850>
- Siguaw, J., & Enz, C. (1999). Best practices in hotel operations. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 42-53.
- Silvestre, D. (2022). *Gestão de Alimentação e Bebidas – Fichas Técnicas, Modelação e Análise de Menus*. [Trabalho de Mestrado, Universidade do Algarve].
- Siteminder.com (2024). *Food and Beverage in Hospitality Industry*. Retirado de <https://www.siteminder.com/r/food-and-beverage-in-hospitality-industry/>
- Souza, K.R., & Kerbaui, M.T. (2017). Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. *Educação e Filosofia*, 31(61), 21-44. <https://doi.org/10.14393/REVEDFIL.issn.0102-6801.v31n61a2017-p21a44>
- Sun, J. (2017). Analysis on Cost Control in Hotel Financial Management. *Destech Transactions on Social Science, Education and Human Science*. [doi.org/10.12783/dtssehs/ssme2017/13011](https://doi.org/10.12783/dtssehs/ssme2017/13011).
- Tripska, T. (2023). *Key Performance Indicators and its occurrence among restaurants in Czech Republic* [Master Degree, Estonian University of Life Sciences]. <http://hdl.handle.net/10492/7932>
- Turner, M., Way, S., Hodari, D., & Witteman, W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.001>
- UNWTO (2023). *Global Roadmap for Food Waste Reduction in the Tourism Sector*. World Tourism Organization.
- Uttarakhand Open University (2019). *Food & Beverage Management*. Retirado de <https://www.uou.ac.in/sites/default/files/slm/HM-301.pdf>
- Vaity, O. (2021). New Innovations in Food and Beverage Service Industry and Beverage Service Quality in Hotels. *Elementary Education Online*, 20(1), 5822-5828. doi: 10.17051/ilkonline.2021.01.611

- Vera, E., Garcia, J., Molina, L., Zambrano, G., & Coello, E. (2024). Costos Operativos del área de Alimentos y Bebidas para mantener la rentabilidad de los establecimientos de Restauración. *International Journal of Professional Business Review*, 8, 1-22, e04807. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i8.4807>
- Wahyudi, G., Sari, I. G., Winia, I. N., Sagitarini, L., & Pemayun, I. D. (2022). Analysis of Food Cost Control during the Covid-19 Pandemic. *Jurnal Bali Membangun Bali*, 3(3), 195-208. <https://doi.org/10.51172/jbmb.v3i3.235>
- Zainol, N. A., & Ahmad, R. (2015). Foodservice Cost Control Practices: Issues and Recommendations. *Proceedings of Fifteenth IIER International Conference*, Bali, Indonesia, 15th March 2015, pp. 28-31.
- Zrnić, M., Gajić, T., Vukolić, D., Knežević, S., & Knežević, M. (2023). Managing food and beverage in hotels: Challenges, opportunities and best practices. *Turisticko Poslovanje*, 31, 63-70. DOI: 10.5937/turpos0-43369
- Zounta, S., & Bekiaris, M. (2009). Cost-based Management and Decision Making in Greek Luxury Hotel. *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 4(3), 205-225.