

DM

**Aplicação de Ferramentas de Gestão de F&B
no Restaurante de um Hotel**
O caso de estudo do Hotel Golden Residence

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Francisca José Lopes Correia
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA
A Nossa Universidade
www.uma.pt

julho | 2024

Aplicação de Ferramentas de Gestão de F&B no Restaurante de um Hotel

O caso de estudo do Hotel Golden Residence

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Francisca José Lopes Correia

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Cátia Nunes Malheiros Ferreira
Fátima Bento dos Reis



**POLITÉCNICO
DE LEIRIA**



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

Aplicação de Ferramentas de Gestão de *F&B* no Restaurante de um Hotel

O Caso de Estudo do Hotel Golden Residence

Francisca José Lopes Correia

Mestrado em Gestão Hoteleira

julho 2024



Aplicação de Ferramentas de Gestão de *F&B* no Restaurante de um Hotel - O Caso de Estudo do Hotel Golden Residence

Licenciada em Gestão Hoteleira

Dissertação submetida para o Grau de Mestre em Gestão Hoteleira na Universidade da
Madeira

por

Francisca José Lopes Correia

Orientadora

Professora Doutora Cátia Nunes Malheiros Ferreira

(Instituto Politécnico de Leiria)

Orientadora

Professora Dr^a Fátima Bento dos Reis

(Instituto Politécnico de Leiria)

2024

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com o apoio de forma direta e indireta de várias pessoas, as quais me acompanharam ao longo desta caminhada. Agradeço profundamente a todos.

Gostaria de agradecer às minhas orientadoras, Professora Doutora Cátia Nunes Malheiros Ferreira e Professora Dr^a Fátima Bento dos Reis, pela sua orientação, total apoio, disponibilidade, pelo saber que transmitiram, pelas opiniões e críticas e por todas as palavras de incentivo ao longo desta etapa.

O meu muito obrigado para toda a minha família e amigos, pela enorme ajuda, paciência, motivação, incentivo e carinho que sempre demonstraram durante todo este processo, de forma a alcançar todos os objetivos académicos.

Por último e não menos importante, gostaria de estender os meus agradecimentos à Direção do Hotel Golden Residence pela generosa contribuição da informação necessária para a realização deste estudo.

Resumo

Apesar do Departamento de Alojamento ser o *outlet* que gera a maior parte do rendimento num hotel, somente uma correta gestão de todos os *outlets* de uma unidade hoteleira, especialmente no Departamento de *F&B*, é que se torna possível atingir a maximização do lucro. Este departamento possui características únicas, pelas quais justificam a necessidade de ferramentas de gestão de *F&B*, que estejam direcionadas para a otimização das operações, maximização da eficiência e fornecimento da informação necessária para os gestores tomarem as suas decisões.

Ferramentas de gestão como *menu engineering*, *revenue management* e *key performance indicators (KPI's)* são cruciais no sector moderno de hotelaria e restauração, onde grande parte das empresas possuem pouca margem em relação às suas obrigações, implicando assim uma gestão rigorosa por parte dos gestores.

Neste estudo, procura-se descobrir como é que as ferramentas de gestão de *F&B* são aplicadas no restaurante de um hotel, utilizando o Hotel Golden Residence como estudo de caso. O Departamento de *F&B* deste hotel está dividido em vários *outlets*, porém neste estudo, pretende-se focar somente numa análise à generalidade do departamento e ao seu restaurante Golden Flavours.

Deste modo, foram formuladas perguntas de investigação e foi utilizada uma metodologia qualitativa, de forma a apurar que métodos e métricas estão a ser implementadas no restaurante deste hotel e posteriormente, comparar com o verificado na revisão da literatura, finalizando com um *tableau de bord*.

Neste estudo verifica-se um conjunto de *KPI's* adicionais pelos quais são uma mais-valia a sua implementação na gestão deste restaurante. Após as devidas conclusões tiradas e de forma a finalizar o estudo, elaboram-se algumas sugestões com vista à melhoria na aplicação das ferramentas de gestão de *F&B* e consequentes análises.

Palavras-chave: Ferramentas de Gestão; *Restaurant Revenue Management*; *Key Performance Indicators*; *Menu Engineering*; *Food & Beverage*.

Abstract

Although the Accommodation Department is the outlet that generates most of the revenue in a hotel, only correct management of all outlets in a hotel unit, especially in the F&B Department, will it be possible to maximize profit. This department has unique characteristics, which justify the need for F&B management tools, which are aimed at optimizing operations, maximizing efficiency, and providing the information necessary for managers to make their decisions.

Management tools such as menu engineering, revenue management and key performance indicators (KPI's) are crucial in the modern hotel and restaurant sector, where most companies have little margin in relation to their obligations, thus implying rigorous management on the part of managers.

This study aims to explore the application of F&B management tools within the context of a hotel restaurant, with the Hotel Golden Residence serving as a case study. The F&B Department of this hotel comprises several outlets; however, this research focuses specifically on a general analysis of the department and its primary restaurant, Golden Flavours.

Research questions were formulated, and a qualitative methodology was employed to identify the methods and metrics implemented in the hotel's restaurant. These findings were then compared with the existing literature, culminating in the development of a dashboard.

The study reveals a set of additional KPIs, whose implementation is deemed beneficial for the restaurant's management. Based on the conclusions drawn, the study proposes several recommendations aimed at enhancing the application of F&B management tools and their subsequent analyses.

Keywords: Management Tools; Restaurant Revenue Management; Key Performance Indicators; Menu Engineering; Food & Beverage.

Índice de Matérias

Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xiii
Índice de Gráficos.....	xv
Listas de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Acrónimos.....	xvii
Introdução.....	1
Capítulo I: Revisão Teórica.....	5
I. Características do Departamento de <i>Food & Beverage</i>	5
II. Avaliação do Desempenho na Restauração.....	8
a. <i>Key Performance Indicators (KPI's)</i>	8
b. <i>Tableau de Bord</i>	21
c. Análise do Desempenho da Carta do Restaurante.....	23
III. <i>Revenue Management</i> na Restauração	29
a. Previsão da Procura	36
b. Gestão da Capacidade.....	38
c. Gestão dos Preços	41
d. Desenvolvimento de um Programa de <i>RM</i> num Restaurante	44
Capítulo II: Metodologia de Investigação	47
I. Questões de Investigação.....	47
II. Opção Metodológica.....	48
III. Obtenção e Análise de Dados	52
Capítulo III: Estudo Caso: Hotel Golden Residence	53
I. Caracterização do Setor Hoteleiro e Restauração.....	53
a. Desempenho Financeiro do Sector da Restauração.....	566
II. Fatores Externos que Afetam o Sector da Restauração.....	59
a. Contexto Económico	59
b. A Nível da Saúde Pública (Pandemia por <i>SARS-CoV-2</i>)	61
III. Enquadramento do Grupo Hoti Hotels	63
IV. Enquadramento do Hotel Golden Residence.....	65
Capítulo IV: Resultados e Discussão.....	69

I. Indicadores de <i>Performance</i>	69
II. <i>Menu Engineering</i>	74
III. Respostas às Questões de Investigação	86
Capítulo V: Conclusão.....	911
Capítulo VI: Referências Bibliográficas.....	95
Capítulo VII: Anexos.....	1155

Índice de Figuras

Figura 3.1: Organigrama do Hotel Golden Residence	66
Figura 3.2: Estrutura do Hotel Golden Residence	67

Índice de Tabelas

Tabela 1.1: Custos dos Departamentos de <i>F&B</i>	12
Tabela 1.2: Síntese dos Principais <i>KPI's</i> Abordados neste Estudo.....	19
Tabela 1.3: A Tipologia do <i>Revenue Management</i>	33
Tabela 1.4: Características para um Aumento da Lucratividade de um Restaurante	36
Tabela 1.5: Impacto da Capacidade num Restaurante.....	40
Tabela 3.1: Histórico de Hotéis do Grupo Hoti Hoteis	64
Tabela 4.1: Indicadores de <i>Performance</i> considerados pelo Hotel Golden Residence	70
Tabela 4.2: Sugestões de Indicadores de <i>Performance</i> para o Hotel Golden Residence	73
Tabela 4.3: <i>Menu Engineering</i> da Carta do Restaurante Golden Flavours	76
Tabela 4.4: Recriação da Análise <i>Menu Engineering</i> da Carta do Restaurante Golden Flavours - Entradas	80
Tabela 4.5: Recriação da Análise <i>Menu Engineering</i> da Carta do Restaurante Golden Flavours – Pratos Principais.....	81
Tabela 4.6: Recriação da Análise <i>Menu Engineering</i> da Carta do Restaurante Golden Flavours – Sobremesas	82

Índice de Gráficos

Gráfico 1.1: Método de Criação de um <i>Tableau de Bord</i>	23
Gráfico 1.2: <i>Menu Engineering</i> de Kasavana e Smith	25
Gráfico 1.3: Desenvolvimento de um Programa de <i>RM</i> num Restaurante.....	46
Gráfico 3.1: <i>HoReCa</i> - Número de Empresas e Pessoal ao Serviço em 2021	54
Gráfico 3.2: <i>HoReCa</i> - Dimensão Média das Empresas em 2021.....	56
Gráfico 3.3: <i>HoReCa</i> – Dados Financeiros de 2021	57
Gráfico 3.4: % de Variação da Inflação (Índice de Preços do Consumidor).....	60

Listas de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Acrónimos

€	Euros
ACG	<i>Average Cost per Guest</i>
ADR	<i>Average Daily Rate</i>
AFCG	<i>Average Food-Cost per Guest</i>
AHRESP	Associação de Hotelaria, Restauração e Similares em Portuga
AOIG	<i>Average Operating Income per Guest</i>
APA	Alojamento e Pequeno-Almoço
AR	Autoregressivos
ASG	<i>Average Sales per Guest</i>
ATCG	<i>Average Total Check per Guest</i>
BB	<i>Bed and Breakfast</i>
BIT	<i>Beverage Inventory Turnover</i>
BPM	<i>Business Performance Management</i>
CAE	Classificação Portuguesa de Atividades Económicas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CMA	<i>Cost Margin Analysis</i>
CMS	<i>Capacity Management Science</i>
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EBE	<i>Excedente Bruto de Exploração</i>
ECS	Sociedade Gestora de Fundos de Capital de Risco
F&B	<i>Food and Beverage</i>
FB	<i>Full-Board</i>
FIT	<i>Food Inventory Turnover</i>
GOP	<i>Gross Operating Profit</i>
GOPPAR	<i>Gross Operating Profit per Available Room</i>
HB	<i>Half-Board</i>
HoReCa	Hotel/Restaurante/Catering

IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado
KPI's	<i>Key Performance Indicators</i>
MAM	<i>Menu Analysis Model</i>
MCT	Margem de Contribuição Total
ME	<i>Menu Engineering</i>
NRevPAR	<i>Net Revenue per Available Room</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAX	Pessoa
POS	<i>Point-of-sale System</i>
ProPAR	<i>Profit per Available Room</i>
ProPASH	<i>Profit per Available Seat Hour</i>
ProPASM	<i>Profit per Available Square Meter</i>
PVU	Preço de Venda Unitário
RAM	Região Autónoma da Madeira
RevPAR	<i>Revenue per Available Room</i>
RevPAS	<i>Revenue per Seat</i>
RevPASH	<i>Revenue per Available Seat Hour</i>
RevPASH-True	<i>Revenue per Available Seat Hour -True</i>
RM	<i>Revenue Management</i>
RRM	<i>Restaurant Revenue Management</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SPA	<i>Salus/Sanum per aquam ou Sanitas per Aquam</i>
SPLH	<i>Sales per Labor Hour</i>
TRevPAR	<i>Total Revenue per Available Room</i>
USALI	<i>Uniform System for accounts for the lodging Industry</i>
USAR	<i>Uniform System for Restaurants</i>
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VN	Volume de Negócios

YM

Yield Management

Introdução

O presente estudo foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira, na Universidade da Madeira. Este intitula-se de “Aplicação de Ferramentas de Gestão de *F&B* no Restaurante de um Hotel - O Caso de Estudo do Hotel Golden Residence” e foi escolhido pela discente pelo tema fornecer a possibilidade de uma aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, em especial na área de *F&B*.

A gestão de um restaurante é um desafio, visto lidar-se com custos variáveis e custos fixos, existindo incerteza em relação à duração do serviço e à procura e margens de contribuição reduzidas, criando assim um cenário, no qual exige uma gestão rigorosa por parte dos gestores, com vista à maximização do rendimento gerado. Na gestão de um departamento de *F&B*, especialmente do Restaurante, é importante compreender a *performance* atual, para de seguida compreender as suas causas, criar estratégias e por fim implementar essas estratégias com vista à melhoria da *performance* (Almeida et al., 2019; Valador, 2015).

Deste modo, a partir do século XX os temas de controle de gestão e avaliação do desempenho começaram a ser explorados. As abordagens sofreram evoluções, inicialmente eram centradas em medidas financeiras, mas progressivamente incluíram também medidas não financeiras, refletindo uma compreensão mais abrangente da *performance* organizacional (Brown & McDonnell, 1995; Spano et al., 2016).

As ferramentas financeiras são a abordagem mais tradicional, já que estes recursos são fáceis de medir e controlar, sendo que o objetivo primordial das empresas é maximizar o lucro. No entanto, a natureza mutante do trabalho, o aumento da concorrência, as iniciativas de melhoria específica, as mudanças na oferta externa e o poder da tecnologia de informação, entre outras razões, fizeram com que o surgimento de ferramentas não financeiras se tornasse uma necessidade. Ao contrário das ferramentas financeiras, as não financeiras fornecem *insight* em relação ao desempenho das empresas (Valador, 2015).

Neste estudo pretende-se implementar ferramentas de avaliação do desempenho num restaurante, baseado na perspetiva não financeira, mais precisamente, através da aplicação do *Menu Engineering*, *Key Performance Indicators (KPI's)* e *Tableau de Bord* (Almeida et al., 2019; Borges, & Vieira, 2023; Bourguignon et al., 2004; Conceição, 2012).

Deste modo, esta dissertação visa o estudo da aplicação das ferramentas de gestão de *F&B* num restaurante de um hotel, neste caso, no Hotel Golden Residence. Em termos de objetivos específicos, foram estabelecidos os seguintes:

- Caraterização do sector hoteleiro e restauração;
- Caraterização do departamento de *F&B*;
- Identificar as práticas de *Restaurant Revenue Management*;
- Definir os principais indicadores de desempenho (*KPI's*) do departamento de *F&B* e propor um *tableau de bord* com tais indicadores;
- Estudo de um caso: Departamento de *F&B* do Hotel Golden Residence.

Esta dissertação está organizada em sete capítulos repartidos da seguinte forma:

- I. O primeiro capítulo é composto pela revisão teórica do tema, a qual servirá como base para a análise dos dados respetivos ao hotel e para auferir as devidas conclusões. Este está dividido nos seguintes subtópicos:
 - i. Características do Departamento de *Food & Beverage*;
 - ii. Avaliação de Desempenho na Restauração;
 - iii. *Revenue Management* na Restauração.
- II. Num segundo capítulo, apresenta-se a metodologia, na qual se definirá as perguntas de investigação;
- III. O terceiro capítulo apresenta uma caracterização geral do setor hoteleiro e restauração, os fatores externos inerentes a este e uma caracterização aprofundada do hotel em estudo, o Hotel Golden Residence, e do grupo a que o mesmo pertence, Grupo Hoti Hoteis;
- IV. No quarto capítulo, perante o caso analisado, se apresenta os resultados e sua discussão;
- V. O quinto capítulo contempla a conclusão do estudo;

VI. Por fim, no sexto e sétimo capítulos estão presentes respectivamente todas as referências bibliográficas utilizadas e todos os anexos essenciais para a compreensão e exposição dos resultados.

Capítulo I:

Revisão Teórica

I. Características do Departamento de *Food & Beverage*

Um departamento de *F&B* pode ser repartido em duas dimensões, uma abrange a produção culinária e afins, enquanto a outra abrange a prestação de serviços de *F&B* aos clientes. A produção culinária e afins é respetiva a tudo o que integra o departamento, mas não está em contacto direto com o cliente (*back-of-the-house*), tal como a copa e a cozinha. Já em relação à prestação de serviços de *F&B*, esta é direcionada para os clientes (*front-of-the-house*), sendo que aqui, enquadram-se secções como os restaurantes e bares (Gomes, 2017, pp. 4-5).

Um departamento de *F&B* não vende somente o produto (prato, alimento ou bebida), junto com este está a experiência, ou seja, a confeção, o atendimento, a gastronomia, o ambiente, o conforto, a segurança, entre outros fatores. A experiência percecionada pelo cliente, em comparação com as expectativas previamente criadas é que determinam o nível de satisfação deste e é por esta e outras razões que Gomes (2017, p.11) caracteriza o departamento de *F&B* como sendo:

- “Intenso em mão de obra;
- Sujeito a depreciações;
- Criticado quanto à confeção e opção gastronómicas;
- Com uma clientela exigente;
- Com elevado nível de reclamação;
- Com elevada rotação de pessoal;
- Com reduzida rentabilidade;
- Com mão de obra nem sempre qualificada;
- Exigente em termos de serviço e contacto com o cliente.” (Gomes, 2017, p. 11).

Além disso, considerando um ponto de vista direcionado para a gestão e análise de um departamento de *F&B*, pode-se acrescentar outras características deste, sendo estas: capacidade relativa fixa, procura imprevisível, variável e incerta, inventário perecível e uma apropriada estrutura de custos e preços (Kimes et al., 1998).

Num restaurante a **capacidade é relativamente fixa** podendo ser medida pelo número de lugares, tamanho da cozinha, itens do menu ou pela quantidade e eficácia do *staff* (Coldebella & Figueiredo, 2017). A maioria das abordagens dos gestores dos restaurantes com fim à otimização do rendimento envolve principalmente, preencher os lugares existentes e a rotação das mesas o mais rápido possível, mas tal esforço pode cair em vão devido à cozinha, mais precisamente pela capacidade de produção da cozinha, a qual é afetada pelo design do menu e pelas capacidades dos funcionários (Kimes & Chase, 1998; Tripska, 2023).

A capacidade de lugares, geralmente, é fixa no curto prazo, embora os restaurantes tenham alguma flexibilidade para acrescentar numa mesa mais uma cadeira se necessário, e o custo para o restaurante de adicionar tal capacidade adicional na forma de mesas ou cadeiras, por exemplo reconfigurando a sala, é menor do que o de muitas outras indústrias. A maioria dos restaurantes tem um número fixo de mesas, mas a nível de lugares, este número varia. Além do mais, quando o clima exterior ao restaurante está agradável, este pode estender o seu número de lugares para uma esplanada permitindo assim refeições ao ar livre (Kimes et al., 1998; Wirtz et al., 2003)

De uma forma generalizada a procura de um restaurante é composta por clientes *walk-in* e clientes com reserva, (apesar de nem todos os estabelecimentos funcionarem com reservas). No entanto, também se pode considerar que a **procura é imprevisível, variável e incerta**, visto variar consoante a altura do ano, do mês, da semana e até da altura do dia. Geralmente, a procura nos restaurantes é maior nos fins-de-semana, na época de verão e em períodos específicos do dia, nos almoços ou jantares, sendo que cabe aos gestores dos restaurantes a função de prever tal variação na procura, de forma a obterem uma gestão eficaz dos preços e lugares, e assim transformarem períodos de procura intermédia em períodos de alta procura. Para prever esta procura e gerir a receita gerada, o restaurante

necessita de um conjunto de informações relativas à percentagem dos clientes com reserva e dos clientes sem reserva (sendo para ambos aplicadas estratégias diferentes), preferência nos horários de jantar e duração aproximada das refeições, de forma a conseguir seleccionar o *mix* de clientes mais lucrativo (Kimes, 2000).

Se os gestores dos restaurantes forem capazes de prever com precisão a duração das refeições, conseguem tomar melhores decisões a nível das reservas e fornecer melhores estimativas de tempo de espera para os clientes *walk-in* (Kimes & Chase, 1998).

Quando se pensa no facto do **inventário de um restaurante ser perecível**, ocorre logo a quantidade de alimentos crus armazenados. No entanto, o inventário de um restaurante deve ser visto como o tempo durante o qual um lugar no restaurante está disponível, visto que se essa cadeira ou essa mesa não estão ocupados por um determinado período, tal representa uma parte do *stock* do restaurante que perece. Esta é uma estratégia que está em falta em grande parte dos restaurantes (Kimes et al., 1998).

Por fim, uma **apropriada estrutura de custos e preços**, tal como os hotéis, os restaurantes apresentam uma estrutura de custos na qual é relativamente alta nos custos fixos (por exemplo, o *staff*) e baixa quanto aos custos variáveis (tais como, os alimentos para confeccionar os pratos) e por isso têm de ter rendimento suficiente para cobrir todos os custos variáveis e pelo menos parte dos custos fixos. Ter custos variáveis relativamente baixos permite aos restaurantes alguma flexibilidade a nível de preços e permite a possibilidade de uma redução dos preços cobrados em épocas de baixa procura (Kimes et al., 1998).

Todas estas características fazem com que a aplicação das ferramentas de gestão de *F&B* e do *Revenue Management* neste departamento não só sejam, eficazes, mas como essenciais (Kimes, 2000; Kimes et al., 1998). Existe inclusivamente sistemas contabilísticos internacionais especificamente criados não só para hotéis, como é o caso do *Uniform System for accounts for the lodging Industry - USALI* (American Hotel & Lodging Educational Institute, 2014), como para restaurantes com o *Uniform System for Restaurants – USAR* (National Restaurant Association (U.S.), 2012).

II. Avaliação do Desempenho na Restauração

A avaliação do desempenho num restaurante, tal como referido anteriormente pode ser realizada através de ferramentas financeiras ou não financeiras, sendo as ferramentas financeiras as mais tradicionais e utilizadas. No entanto são as ferramentas não financeiras, as que fornecem *insight* em relação ao desempenho das empresas (Valador, 2015). Algumas destas ferramentas pelas quais são indispensáveis à mensuração do desempenho de um restaurante são o *menu engineering*, o *tableau de bord* e os *KPI's* (LeBruto et al., 1997; Tripska, 2023).

O *menu engineering* permite analisar estrategicamente o desempenho dos itens de um menu, com base na sua popularidade e rentabilidade (Conceição, 2012; LeBruto et al., 1997). Já o *tableau de bord* atua como uma tabela de consolidação de uma vasta quantidade de informação facilitando a análise de tendências, padrões e métricas. Os *KPI's* são um conjunto de rácios que fornecem informações cruciais sobre a *performance* de um restaurante. A incorporação destes indicadores em *tableau de boards* permite facilitar a sua análise e obter uma visão geral da situação atual do restaurante (Almeida et al., 2019, p,125; Tripska, 2023).

A junção destas ferramentas fortalece a gestão de um restaurante capacitando a realização de decisões informadas com base nos objetivos estipulados, otimizando assim a *performance* geral do estabelecimento.

a. *Key Performance Indicators (KPI's)*

Um *Key Performance Indicator* pode ser designado como, um rácio utilizado para ajudar a calcular a *performance* e progresso de um negócio, em relação ao seu plano estratégico (Kerzner, 2017). Por outras palavras, os *KPI's* medem a saúde do negócio e certificam-se de que todos os elementos do *staff* de todos os níveis hierárquicos estão direcionados para os mesmos objetivos e estratégias (Kent, 2004).

Algumas métricas, tal como, a receita do restaurante num mês, podem evidenciar se a presente conjuntura revela-se auspiciosa ou adversa, porém não fornecem a informação necessária para o gestor saber o que deve fazer para aumentar a *performance* e é aí, que se distingue um *KPI* de uma simples métrica (Kerzner, 2017, p.126).

Assim sendo, de acordo com Kerzner (2017, p.128), para ser designado de *KPI*, deve de corresponder aos seguintes pontos:

- *Key* – Uma métrica que contribui essencialmente para o sucesso ou insucesso do negócio;
- *Performance* – Uma métrica que pode ser medida, quantificada, ajustada e controlada;
- *Indicator* – Uma métrica que representa a *performance* no presente e no futuro.

Selecionar e definir os *KPI's* mais acertados para o que se quer analisar traz benefícios, tais como, permitir tomar melhores decisões, evoluir na *performance* do negócio, identificar mais rápido, possíveis áreas problemáticas e melhorar as relações com as partes interessadas externas ao negócio. No entanto, não é fácil, pois cada vez que se decide integrar um sistema como, *Supply Chain Management (SCM)*, *Customer Relationship Management (CRM)* ou o *Business Performance Management (BPM)*, há o dilema de ter de escolher entre 15 a 20 métricas das centenas incorporadas no conjunto (Kent, 2004).

Definir os *KPI's* adequados é muito mais fácil quando os fatores críticos de sucesso já estão definidos. No entanto, há 12 características que permitem uma melhor escolha dos *KPI's* mais eficazes para o que se pretende (Kerzner, 2017, p.130), sendo estas:

1. Estratégico – Focado no resultado a atingir;
2. Simples – Fácil de compreender e aplicar, não se baseia em índices complexos que os gestores não sabem influenciar diretamente;
3. Controlado – Controlado por um indivíduo ou grupo de indivíduos responsáveis pelos resultados da empresa;

4. Contestável - Fornece dados oportunos que permitem aos gestores intervirem com vista a melhorar o desempenho do negócio antes que seja tarde demais;
5. Oportuno – Pode ser atualizado frequentemente;
6. Referenciável - Os gestores podem relacionar com as origens do uso da métrica;
7. Exato – Os dados obtidos podem ser medidos e reportados com precisão;
8. Correlacionável – Podem ser usados para impulsionar o resultado desejado;
9. “*Game-proof*” – os recorrentes testes e análises do *KPI* permitem dados realistas e não falsificados ou contornados devido à falta de vontade;
10. Alinhados – Em sintonia com os objetivos e estratégia do negócio;
11. *Standard* – Baseados em definições *standard*, regras e cálculos;
12. Relevante – os *KPI's* perdem o seu impacto com o tempo, por isso estes têm de ser periodicamente revistos e renovados.

Além do mais, a natureza dos *KPI's* pode ser quantitativa, quando fornece um número e qualitativa caso não (Kerzner, 2017, p.130).

○ ***KPI's* num Hotel**

Na seleção e utilização de indicadores é importante identificar o tipo de indústria e o contexto da organização (Harris & Mongiello, 2001). A indústria hoteleira possui três *KPI's* primordiais, sendo estes a Taxa de Ocupação, o *Average Daily Rate (ADR)* e o *Revenue per Available Room (RevPAR)*¹ (Enz et al., 2001). A taxa de ocupação pode ser definida como o rácio entre o número total de unidades de alojamento ocupadas durante determinado período (dia, semana, ano) pelo número total de unidades de alojamento existentes (Saleem & Al-Juboori, 2013; Zakhary et al., 2011).

Já o *Average Daily Rate (ADR)*, mede o rendimento médio gerado por quarto ocupado, calculada através da divisão do rendimento total dos quartos, de um único dia, pelo número de quartos realmente vendidos (Chattopadhyay & Mitra, 2019; Dopson & Hayes, 2016, p.229; Zemke & Pullman, 2008).

¹ *Revenue per Available Room (RevPAR)* = Receita por Quarto Disponível (Santos et al., 2016)

Quanto ao *RevPAR* ou *Revenue per Available Room*, este pode ser definido como o rendimento gerado por cada quarto disponível num determinado período. Este calcula-se dividindo a receita dos quartos pelo número de quartos disponíveis, durante um período ou pela multiplicação do percentual de ocupação pelo *ADR* (Lee et al., 2019). Esta métrica, tornou-se comum na avaliação da *performance* na indústria hoteleira e na monitorização do sucesso da gestão do número de quartos de um hotel, visto esta ter em atenção, a taxa de ocupação e o *ADR* do hotel (Heo, 2017).

Dado que, estes indicadores não consideram todos os fatores, por exemplo, o custo por quarto ocupado ou a receita adicional por quarto, para cada quarto individual vendido, Heo (2017) apresentou outros três indicadores complementares, o *Total Revenue per Available Room (TRevPAR)*, o *Profit per Available Room (ProPAR)* e o *Gross Operating Profit per Available Room (GOPPAR)*². O *TRevPAR* veio resolver as limitações do *RevPAR*, visto ter em consideração o rendimento total gerado, captando assim a maior parte dos rendimentos inexplorados e o potencial de lucro associado às restantes áreas (quartos temporários). No entanto, ainda surgiu o indicador *GOPPAR*, o qual veio complementar os dois indicadores anteriores, oferecendo uma maior perceção sobre o desempenho do hotel, considerando todos os fatores de receita gerados pelo hotel e os seus custos operacionais relacionados.

Quanto ao *ProPAR* ou também designado de *Net Revenue per Available Room (NRevPAR)*, este indicador baseia-se no lucro operacional e contabiliza-se pelos movimentos tanto dos rendimentos como dos custos, sendo o mesmo calculado através dos lucros obtidos de cada quarto disponível no hotel. (Heo, 2017).

- ***KPI's num Departamento de F&B***

Uma análise global de um departamento de *F&B* envolve diversos indicadores e rácios gerais. Como base destes tem-se o Resultado Bruto Operacional ou também considerado de *Gross Operating Profit (GOP)*, ou seja, subtrai-se ao rendimento da operação

² *Gross Operating Profit per Available Room* = Resultado Operacional Bruto por Quarto Disponível

os custos gerados nesta. Já em relação ao cálculo deste, resume-se na diferença entre a receita e os custos operacionais do departamento (Almeida et al., 2019; Hayes & Miller, 2011).

Do ponto de vista da receita gerada, é importante considerar os rácios percentagem de comidas vendidas e a percentagem de bebidas vendidas. Estes são calculados pelas seguintes fórmulas, respetivamente (Davis et al., 2018; Dopson & Hayes, 2016):

$$Food\ Sales\ \% = \frac{Food\ Revenue}{Total\ Revenue} \times 100$$

$$Beverage\ Sales\ \% = \frac{Beverage\ Revenue}{Total\ Revenue} \times 100$$

A combinação entre estas duas métricas origina outro rácio, a percentagem de receita de bebidas sobre a receita de comidas, calculado pela receita de bebidas a dividir pela receita de comidas, multiplicando tudo por 100 (Jagels, 2006, p.171; Payne-Palacio & Theis, 2015).

A nível dos custos do departamento, segundo Dopson & Hayes (2019, p.7), os departamentos de *F&B* possuem quatro grandes custos, o *food-cost*, o *beverage cost*, o *team/labor cost* e outros custos, encontrando-se estes na Tabela 1.1, com uma explicação sucinta e os indicadores associados a cada.

<i>Food-Cost</i>	<p>A proporção dos custos de produção de cada item da carta e de toda a operação diretamente relacionada com a alimentação e do rendimento com a venda dos itens da carta (Dopson & Hayes, 2019, p.7).</p> <p>Este pode ser abordado como um único item da carta como também se pode calcular o <i>food-cost</i> de uma refeição completa. O <i>food-cost</i> pode ser abordado em diferentes períodos, por exemplo, o tempo de uma refeição, um dia, uma semana ou ainda um mês.</p> <p>Este apresenta-se pela seguinte fórmula (Dopson & Hayes, 2016, p.238; Rutherford & O’Fallon, 2007, p.247):</p> $Food-Cost\ \% = \frac{Cost\ of\ Food\ Sold}{Food\ Revenue} \times 100$
------------------	---

	<p>Além disso, é possível calcular a relação deste custo com o número de clientes servidos, obtendo-se assim a média de <i>food-cost</i> por cliente servido. Este cálculo é apresentado pela seguinte fórmula (Jagels, 2006, p.113):</p> $\text{Average Food-Cost per Guest (AFCG)} = \frac{\text{Cost of Food Sold}}{\text{Number of Customers}}$ <p>Este é um dos maiores custos que um departamento de <i>F&B</i> pode suportar.</p> <p>A maior parte dos autores de livros de gestão de <i>F&B</i> defende que um <i>food-cost</i> baixo situa-se inferior a 20%, um médio entre 25% e 30% e um alto corresponde a acima dos 30% (Gomes, 2017, p.123). Deste modo, os restaurantes devem de fazer um esforço para manter o seu <i>food-cost</i> entre os 25% e 30% de forma a gerar um bom lucro. No entanto nos dias atuais com o aumento dos custos e falta de qualificações por parte de alguns gestores dos restaurantes, tal não corresponde à realidade, em média o <i>food-cost</i> está entre os 35% e 40% dependendo do produto vendido (Burgess, 2014, p.31; Tripska, 2023).</p>
<p><i>Beverage Cost</i></p>	<p>Corresponde a todos os custos com as bebidas alcoólicas vendidas e todos os ingredientes ou objetos necessários para a sua produção, tais como frutas, palhinhas e guardanapos de <i>cocktail</i>. Este custo não engloba as não alcoólicas como o leite, chá, café e águas, entre outros, sendo as mesmas associadas ao <i>food-cost</i> (Dopson & Hayes, 2019, p.7).</p> <p>Este é calculado pela seguinte fórmula (Dopson & Hayes, 2016, p.238):</p> $\text{Beverage Cost \%} = \frac{\text{Cost of Beverage Sold}}{\text{Beverage Revenue}} \times 100$ <p>No caso do <i>beverage cost</i>, a maioria dos autores de livros de gestão de <i>F&B</i>, considera este baixo quando o mesmo é inferior a 15%, médio quando se situa entre os 20% e os 25% e alto quando é superior a 25% (Gomes, 2017, p.123).</p>
<p><i>Labor Cost</i> ou <i>Team Cost</i></p>	<p><i>Labor Cost</i> é o termo mais usual entre os gestores para designar este tipo de custos, o qual, na maior parte dos restaurantes é o custo mais elevado de todos. Este custo também pode ser designado de <i>Team Cost</i>, já que o sucesso no controlo dos custos depende igualmente do esforço de toda a</p>

	<p>equipa de operações. Portanto, uma boa gestão do custo com a mão de obra implica uma eficiente gestão das equipas (Dopson & Hayes, 2019, p.7).</p> <p>Este custo inclui todos os custos com todo o <i>staff</i>, independente do cargo que o funcionário desempenhe no restaurante. Assim sendo, engloba todos os salários, benefícios e taxas relacionadas (Dopson & Hayes, 2019, p.7).</p> <p>Este custo pode ser calculado pela seguinte fórmula (Jagels & Coltman, 2006, p.163):</p> $Labor\ Cost\ \% = \frac{Wages\ and\ Salaries\ +\ Charges}{Total\ Revenue} \times 100$
<i>Other Costs</i>	<p>Outros custos para além dos já referidos englobam por exemplo, custos com seguros, rendas e utensílios de cozinha. Apesar de serem considerados custos inferiores, a boa gestão destes é essencial para a lucratividade de toda a operação (Dopson & Hayes, 2019, p.7).</p>

Tabela 1.1: Custos dos Departamentos de *F&B*

Fonte: Baseado em Dopson & Hayes (2019, p.7) e Schmidgall (2012)

O *Average Food-Cost per Guest (AFCG)* não é o único rácio em relação aos custos, pelo qual considera o número de clientes servidos. Se observar-se de uma visão geral dos custos, é possível calcular o *Average Cost per Guest (ACG)* (Jagels, 2006, p.123):

$$Average\ Cost\ per\ Guest\ (ACG) = \frac{Total\ Cost}{Number\ of\ Customers}$$

Apesar dos custos acima referidos, na Tabela 1.1, serem considerados de custos base do departamento, a combinação entre estes permite calcular outros custos mais gerais, por exemplo, o *prime cost*, ou seja, a combinação do custo com o produto vendido (*food-cost* e *beverage cost*) e o *labor cost*. Independentemente da distribuição percentual destes custos, esta soma não deve exceder os 55% dos custos gerais (Dopson & Hayes, 2019; Lymar & Gumeniuk, 2019).

Já em relação ao cálculo do indicador *prime cost* em termos percentuais (Borges, & Vieira, 2023; Dittmer & Keefe, 2008, p.15-16), este corresponde ao:

$$\text{Prime Cost \%} = \frac{\text{Prime cost}}{\text{Operations Revenue}} \times 100$$

Outros possíveis custos a calcular é o custo médio por refeição, o qual corresponde à divisão entre o custo total das refeições e o número total de refeições vendidas, e o *labor cost per customer*, que se calcula através da divisão do *labor cost* monetário pelo número de clientes (Burgess, 2014, p.31; Dopson & Hayes, 2019, p.425).

O *Food Inventory Turnover (FIT)* e o *Beverage Inventory Turnover (BIT)* são dois rácios relacionados com a rotação dos recursos. Estes calculam respetivamente o custo de comidas utilizadas pela rotação média do inventário (inventário inicial mais o inventário final e o total a dividir por 2) e o custo de bebidas utilizadas pela rotação média do inventário. Por outras palavras (Jagels, 2006, p.478-479; Nahmias & Smith, 1994):

$$\text{Food Inventory Turnover (FIT)} = \frac{\text{Cost of Food Used}}{\frac{\text{Initial Inventory} + \text{Final Inventory}}{2}}$$

$$\text{Beverage Inventory Turnover (BIT)} = \frac{\text{Cost of Beverage Used}}{\frac{\text{Initial Inventory} + \text{Final Inventory}}{2}}$$

Para uma correta análise global à *performance* de um departamento de *F&B* é crucial considerar a *performance* da mão de obra e não só o custo desta, existindo vários *KPI's* para tal. No entanto, devido à predominância, no sector hoteleiro, de uma taxa de rotação de *staff* elevada e de um reduzido número de mão de obra fixo (Lee et al., 2016), por vezes não é possível o cálculo comparativo entre dois períodos de tempo distintos. Algumas das principais métricas a considerar para o cálculo da *performance* do *staff* são o *labor productivity* (a divisão entre as vendas e o número de funcionários, multiplicando tudo por 100) (Gomes et al., 2022), *income per employee* (a receita obtida das refeições num período, dividida pelo número de *staff* e pelo período da refeição) (Borges, & Vieira, 2023), o *Revenue per Labour Hour* ou também considerado de *Sales Per Labor Hour (SPLH)* (divisão entre a receita e o número de horas de trabalho do *staff*) (Dopson & Hayes, 2019, p.306; Ojugo, 2009, p.14) e o índice de produtividade (vendas a dividir pelo custo da mão de obra).

Tal como na hotelaria, em *F&B*, existem cinco indicadores que fornecem informação essencial sobre a *performance* das vendas, sendo estes, o *Average Check*, o *seat turnover*, o *Revenue per Available Seat Hour (RevPASH)*, a média da duração das refeições e a média do número de pessoas por grupo de clientes (Kimes & Thompson, 2004). Além disso, o serviço também deve de ser um fator a considerar no aumento da rentabilidade. Um serviço poderá ser mais rápido e eficaz ou mais lento e ineficaz.

O *Average Check* ou *ATCG (Average Total Check per Guest)* é um dos indicadores mais comuns utilizados para medir a quantidade de dinheiro despendida por cliente. Este permite prever as vendas unitárias, prever tendências nos hábitos de consumo dos clientes e ajustar os preços a tal, avaliar a produtividade dos funcionários, medir a eficácia da venda sugestiva, uma gestão eficaz da área do restaurante, calcular a percentagem de custo sobre a refeição, analisar de forma comparativa unidades operacionais, entre outros. O cálculo em si é obtido através da divisão do total da receita pelo total de número de clientes (Jagels, 2007, pp.112-135; Pizam & Holcomb, 2007, p.10; Rutherford & O’Fallon, 2007, p.247; Santos et al., 2016). Apesar deste ter sido um dos cinco indicadores principais referidos por Kimes & Thompson (2004), não é o único viável a ser utilizado quando se realiza uma análise da *performance* com base no número de clientes, sendo também possível o uso dos indicadores *ASG (Average Sales per Guest)* e *AOIG (Average Operating Income per Guest)*, os quais consideram respetivamente, a receita de comida e o *operating income*, pelo número de clientes (Dopson & Hayes, 2016, p.241; Jagels, 2007, p.123).

Quanto ao *RevPASH*, isto é, a receita por lugar/hora disponível, por exemplo a quantidade de receita que pode ser obtida com um único lugar por hora, é um termo usado na indústria hoteleira, especialmente na análise do *RM* de um restaurante. Este consiste na quantidade de receita que um restaurante gera durante um período específico dividido pelo número de lugares disponíveis nesse período (Kimes & Thompson, 2004).

Num mundo perfeito, o *RevPASH* seria calculado dividindo a receita de um conjunto de clientes, os quais foram atribuídos a uma mesa do restaurante, pelo tempo relacionado ao “uso” da mesa por estes. O tempo neste caso seria desde o momento que a mesa foi atribuída aos clientes até ao momento em que a mesa foi limpa e redefinida para os próximos clientes,

ou seja, um ciclo de serviço completo. Quanto mais vezes este ciclo é repetido mais dinheiro entra para a receita do restaurante. Tal cálculo em si apesar de ser impraticável, pois um ciclo de serviço completo estende-se para além do intervalo registado pelo sistema (*POS*), é designado de *RevPASH-True*. Os sistemas *POS* não são precisos no tempo entre o momento em que a mesa é entregue e quando a conta é aberta, por exemplo estes não consideram o tempo necessário para um anfitrião levar o cliente à mesa ou o tempo após ter sido realizado o pagamento, no qual os clientes decidem permanecer na mesa ainda mais tempo (Thompson & Sohn, 2009).

De forma mais objetiva o *RevPASH* pode ser calculado pelo produto da taxa de ocupação dos lugares por unidade de tempo e o valor médio pago por cliente, ou outra forma de calcular, é pela divisão da receita total do departamento de *F&B* pelo número de lugares disponíveis multiplicado pela unidade de tempo (Dopson & Hayes, 2016, p.243). Ambos os cálculos não devem de incluir gorjetas, taxas ou os custos de serviço (Santos et al., 2016; Yoshioka, 2021). No caso de se pretender calcular o *RevPASH* sem considerar a unidade de tempo, pode-se optar pelo cálculo do *RevPAS* (*Revenue per Seat*), o qual resume-se somente à divisão entre a receita do departamento de *F&B* e o número de lugares disponíveis (Szende et al., 2021, p.98).

De acordo com Heo (2017), tal como ocorre com o *RevPAR*, o *RevPASH* sozinho não consegue fornecer uma visão abrangente sobre a lucratividade de um restaurante, já que o custo de produção de cada carta varia consoante os diferentes ingredientes empregues em cada prato. Assim sendo, o mesmo, propôs o *Profit per Available Seat Hour* (*ProPASH*) para medir a rendibilidade real do restaurante, calculando a margem de contribuição de cada item da carta vendido, em vez da receita.

O *ProPASH* considera nos custos, os preços da carta e o custo da alimentação em relação ao número de lugares disponíveis. Esta métrica é geralmente mais alta com clientes corporativos, visto estes exigirem menos espaço e tempo durante as refeições, o que por sua vez gera maiores lucros (Heo, 2017). O cálculo deste indicador é realizado pela seguinte fórmula (Heo, 2017):

$$ProPASH = \sum \frac{Menu\ Price - Food\ Cost}{Number\ of\ Seats\ Available}$$

Além disso, o autor também sugere a aplicação do *Profit per Available Square Meter* (*ProPASM*), no qual o resultado é dividido em relação ao metro quadrado e a eficiência do restaurante está relacionada com a área do chão, em vez de com o número de lugares. O *ProPASM*, tal como o *ProPASH*, considera o preço da carta e os custos dos alimentos e providência mais informação sobre a eficiência dos eventos e reuniões (Heo, 2017). O autor Heo (2017) defende que, o *ProPASH*, o *ProPASM* e o *RevPASH* devem de ser usados em conjunto com a finalidade de monitorizar a *performance* do restaurante, enquanto a configuração das mesas e o *design* da carta devem de ser ajustados para maximizar o lucro total deste.

A correta configuração das mesas do restaurante permite aos gestores reduzir o tempo de espera e fornecer um devido serviço aos clientes, aumentando assim a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes, para tal é essencial o uso de alguns indicadores de gestão da capacidade, tais como o *Table Turnover* (Payne-Palacio & Theis, 2015, p.464; Pizam, 2010, p.167).

Este rácio, *Table Turnover*, fornece a indicação de como as mesas do restaurante estão a ser usadas e do quão atarefado está o restaurante, sendo que o objetivo é as mesas ocupadas não terem lugares vazios (Robson, 1999). O seu rácio é calculado através da divisão do número de mesas ocupadas, pelo número de mesas disponíveis (Payne-Palacio & Theis, 2015, p.464; Pizam, 2010, p.167). Se tal rácio estiver perto dos 100%, certamente existirá clientes à espera de mesa. No entanto, pode considerar-se que o *Table Turnover Rate* sofre o mesmo problema que a taxa de ocupação dos quartos, acabando por não ser muito confiável para medir o sucesso de um restaurante, isto é, simplesmente por existir muito uso, não implica necessariamente que haja muita receita, por exemplo, um restaurante pode ter um *Table Turnover Rate* a 90% e mesmo assim estar a perder dinheiro se os itens da carta forem vendidos a um preço muito reduzido, pelo qual não cobre os custos.

Além do mais, a efetiva gestão das mesas pode levar ao aumento da receita, através do aumento do *Table Turnover* pela redução do tempo de espera (Robson, 1999), porém, a redução da duração das refeições também gera um aumento do *Table Turnover*, só que se a velocidade do serviço for muito rápida, pode prejudicar a satisfação do cliente (Noone et al., 2007).

Para além do cálculo por mesa, é possível ainda calcular por lugar disponível, designando-se de *seat turnover*, isto é, saber como os lugares independentemente das mesas estão a ser geridos, calculando a divisão do número de clientes pelo número de lugares disponíveis (Payne-Palacio & Theis, 2015, p.464; Pizam, 2010, p.167).

Por fim, tendo em conta que os desperdícios alimentares são um problema mundial e estes representam, de certa forma, uma perda para o departamento de *F&B*, é importante considerar o indicador da percentagem de desperdício de comida. O cálculo do desperdício de comida é realizado pela divisão da percentagem do total do custo dos desperdícios e pela percentagem do total de compras, no período em análise (Alamar et al., 2018; Narvaez, 2020; Yiğitoğlu, 2020).

Em conclusão e de forma a sintetizar todos os *KPI's* referentes ao departamento de *F&B* abordados, na Tabela 1.2, é apresentada uma síntese de alguns destes indicadores e como os calcular.

<p><i>Average Check or Average Total Check per Guest (ATCG)</i></p>	<p style="text-align: center;"><u><i>Total Revenue</i></u> <i>Number of Customers</i></p> <p>(Jagels, 2007, pp.112-135; Pizam & Holcomb, 2007, p.10; Rutherford & O'Fallon, 2007, p.247; Santos et al., 2016)</p>
<p><i>Average Cost per Guest (ACG)</i></p>	<p style="text-align: center;"><u><i>Total Cost</i></u> <i>Number of Customers</i></p> <p>(Jagels, 2006)</p>
<p><i>Average Food- Cost per Guest (AFCG)</i></p>	<p style="text-align: center;"><u><i>Cost of Food Sold</i></u> <i>Number of Customers</i></p> <p>(Jagels, 2006)</p>

Average Operating Income per Guest (AOIG)	$\frac{\text{Operating Income}}{\text{Number of Customers}}$ (Jagels, 2007, p.123)
Average Sales per Guest (ASG)	$\frac{\text{Food Revenue}}{\text{Number of Customers}}$ (Dopson & Hayes, 2016, p.241; Jagels, 2007, p.123)
Beverage Cost %	$\frac{\text{Cost of Beverage Sold}}{\text{Beverage Revenue}} \times 100$ (Dopson & Hayes, 2016, p.238)
Beverage Inventory Turnover (BIT)	$\frac{\text{Cost of Beverage Used}}{\frac{\text{Initial Inventory} + \text{Final Inventory}}{2}}$ (Jagels, 2006, pp.478-479; Nahmias & Smith, 1994)
Beverage Sales %	$\frac{\text{Beverage Revenue}}{\text{Total Revenue}} \times 100$ (Davis et al., 2018; Dopson & Hayes, 2016, p.123)
Food Inventory Turnover (FIT)	$\frac{\text{Cost of Food Used}}{\frac{\text{Initial Inventory} + \text{Final Inventory}}{2}}$ (Jagels, 2006, pp.478-479; Nahmias & Smith, 1994)
Food Sales %	$\frac{\text{Food Revenue}}{\text{Total Revenue}} \times 100$ (Davis et al., 2018; Dopson & Hayes, 2016, p.123)
Food-Cost %	$\frac{\text{Cost of Food Sold}}{\text{Food Revenue}} \times 100$ (Dopson & Hayes, 2016, p.238; Rutherford & O'Fallon, 2007, p.247)
Income from Beverages over Income from Food %	$\frac{\text{Beverage Revenue}}{\text{Food Revenue}} \times 100$ (Jagels, 2006, p.171; Payne-Palacio & Theis, 2015)
Labor Cost %	$\frac{\text{Wages and Salaries} + \text{Charges}}{\text{Total Revenue}} \times 100$ (Jagels & Coltman, 2006, p.163)
Prime Cost %	$\frac{\text{Prime cost}}{\text{Operations Revenue}} \times 100$ (Davis et al., 2018, p.159; Dittmer & Keefe, 2008, pp.15-26)

<i>Profit per Available Seat Hour (ProPASH)</i>	$\sum \frac{\text{Menu Price} - \text{Food Cost}}{\text{Number of Seats Available}}$ (Heo, 2017)
<i>Profit per Available Square Meter (ProPASM)</i>	$\sum \frac{\text{Menu Price} - \text{Food Cost}}{\text{Square Metres Available}}$ (Heo, 2017)
<i>Revenue per Available Seat Hour (RevPASH)</i>	$\frac{\text{F\&B Revenue}}{\text{Number of Seats Available} \times \text{Number of Service Hours}}$ (Dopson & Hayes, 2016, p.243)
<i>Revenue per Seat (RevPAS)</i>	$\frac{\text{F\&B Revenue}}{\text{N}^\circ \text{ of Seats Available}}$ (Szende et al., 2021)
<i>Seat Turnover</i>	$\frac{\text{Number Customers}}{\text{Number of Seats Available}}$ (Payne-Palacio & Theis, 2015, p.464; Pizam, 2010, p.167)
<i>Table Turnover</i>	$\frac{\text{Number of Tables Occupied}}{\text{Number of Tables Available}}$ (Payne-Palacio & Theis, 2015, p.464; Pizam, 2010, p.167)

Tabela 1.2: Síntese dos Principais *KPI*'s Abordados neste Estudo

Fonte: Própria

b. *Tableau de Bord*

O termo *tableau de bord* traduzido literalmente para “Painel de Comandos ou Quadro de Instrumentos”, foi introduzido em França, no ano de 1930. Este pode ser considerado idêntico a um painel, geralmente, sob a forma de rácios ou gráficos, com a finalidade de informar sobre a atual situação da empresa, auxiliando deste modo, na sua gestão (Bessire & Baker, 2005; Fagundes & Feliu, 2007).

No entanto, até o ano de 1980, este era considerado unicamente, como um “*reporting device*”, permitindo medir a performance da empresa, monitorizando e controlando a economia e atuando como uma ferramenta para diagnóstico, reação e diálogo hierárquico, alinhada com a estratégia da empresa (Bourguignon et al., 2004; Pezet, 2009).

Este instrumento de informação rápida, o qual visa uma ação a curto prazo, sofreu inúmeras alterações ao longo do tempo, especialmente devido a diferenças culturais que implicaram uma fraca disseminação (Najdawi, 2020). Além disso, mudanças organizacionais ao longo dos anos forçaram as empresas a adotarem ferramentas não financeiras levando o *tableau de bord* a mover-se nessa direção (Quesado et al., 2012).

Na indústria hoteleira, onde é difícil o controle da qualidade e uniformidade dos serviços, o uso somente de indicadores financeiros não é a melhor opção para a avaliação correta da *performance* da empresa, visto estes focarem-se principalmente no curto prazo ignorando o papel importante dos clientes. Deste modo, o *tableau de bord* surge como uma alternativa ao uso somente de indicadores financeiros (Machado & Nunes, 2022).

Porém apesar das adaptações efetuadas ao longo do tempo o *tableau de bord* sempre manteve as suas características primordiais: simplicidade, não contendo demasiados indicadores, mas sempre permitindo uma visão geral da empresa, ser ajustável a cada gestor, dependendo das necessidades deste, e fornecer informação em tempo real, realçando as mudanças nos parâmetros à medida que aparecem (Bourguignon et al., 2004; Ionescu, 2014).

Assim sendo, de acordo com Santos Cebrián & Fidalgo-Cervino (2004) o *tableau de bord* gira em torno de cinco ideais essenciais:

- “É uma ferramenta de ajuda durante o processo de tomada de decisões;
- Tem um desenho simples e eficaz;
- Aglutina indicadores financeiros e não financeiros;
- É flexível diante dos câmbios e evolução do seu entorno;
- Gera motivação a todos os níveis de responsabilidade.” (Fagundes & Feliu, 2007).

A criação de um *tableau de bord* pode ser resumida e retratada em um processo de cinco etapas como verificável na gráfico 1.1 (Fernandez, 2018).

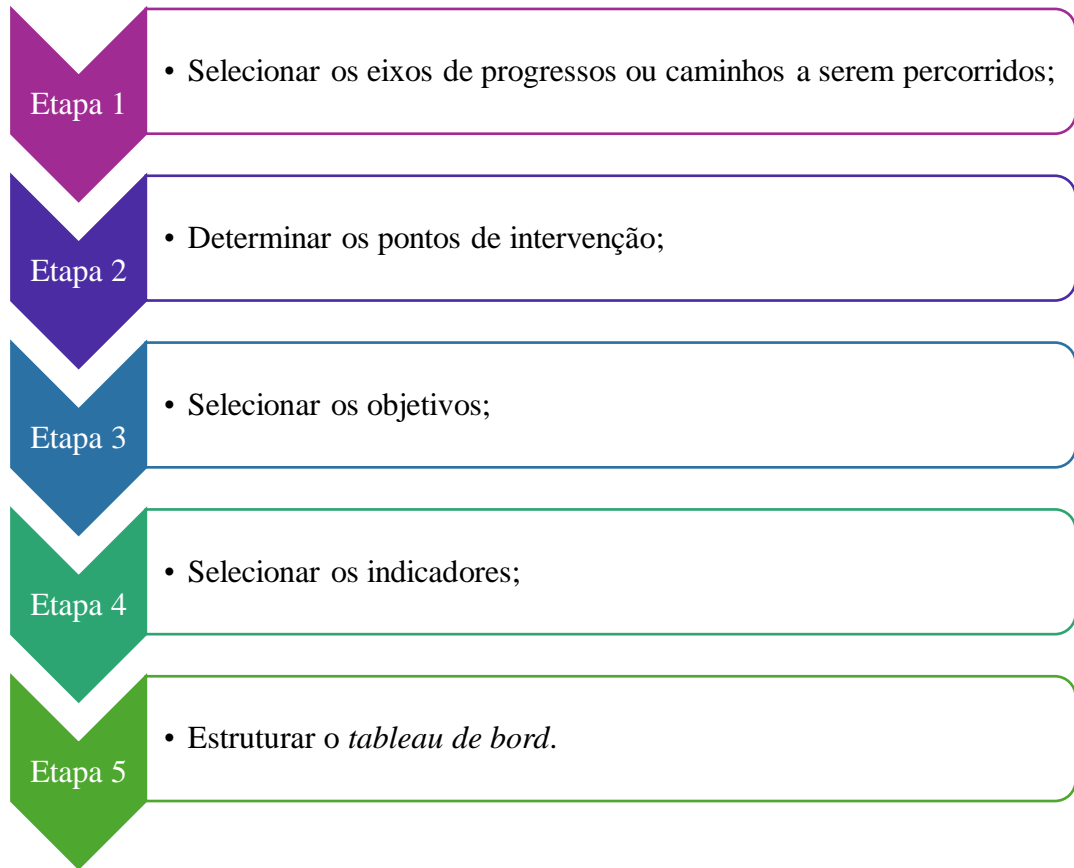


Gráfico 1.1: Método de Criação de um *Tableau de Bord*

Fonte: Adaptado de Fagundes & Feliu (2007); Fernandez (2018)

Por fim, o *tableau de bord* deve ser uma ferramenta dinâmica, viabilizando a sua atualização e análise frequente, no máximo mensalmente (Bessire & Baker, 2005).

c. Análise do Desempenho da Carta do Restaurante

A análise do desempenho da carta é fundamental porque é uma análise que permite obter dados para tomar melhor as decisões de gestão acerca dos preços, quantidades vendidas, custos, promoções de venda e *layout/design* elaboração da carta de restaurante (Lai et al., 2019).

Várias técnicas para a análise da carta foram exploradas, criadas, ajustadas, debatidas e algumas afirmaram ser as melhores.

Uma delas é o trabalho de Miller (1980), o *menu analysis model (MAM)*. Estrutura-se como uma matriz quantitativa considera: a percentagem do total das vendas (menu *mix*) e a percentagem do *food-cost* de cada item da carta (Barrish, 2013, pp.255-256). Perante estas duas dimensões categoriza-se cada item da carta como:

- *Winners*: Itens com alta popularidade e baixa % de *food-cost*;
- *Marginals II*: Itens com alta popularidade e alta % de *food-cost*;
- *Marginals III*: Itens com baixa popularidade e baixa % de *food-cost*;
- *Losers*: Itens com baixa popularidade e alta % de *food-cost*.

Neste modelo o objetivo dos gestores será aumentar a popularidade dos itens e reduzir o mais possível a sua % de *food-cost*, sendo os *Winners* os itens de preferência.

No entanto, este modelo não considera a margem de contribuição de cada item, por exemplo, esta matriz pode indicar que itens com um *food-cost* elevado sejam descartados da carta, mesmo que estes apresentem uma boa margem de contribuição unitária (Barrish, 2013, pp.255-256).

Por esta razão, após o *menu analysis model (MAM)*, Kasavana & Smith (1982) propõem o modelo de análise da carta designado de *menu engineering*, o qual já considera a margem unitária de cada item. Este método, é o mais utilizado e referido na literatura (Zsuzsa et al., 2022), analisa o volume de vendas, isto é a popularidade e a margem de contribuição unitária, ou seja, a rendibilidade unitária, de cada item da carta (Barrish, 2013, pp.257-258; Hayes & Huffman, 1985; Kwong, 2005; Traster, 2018, pp.222-223), distribuindo-os posteriormente, em quatro categorias/ quadrantes, tal como se pode observar na Gráfico 1.1.

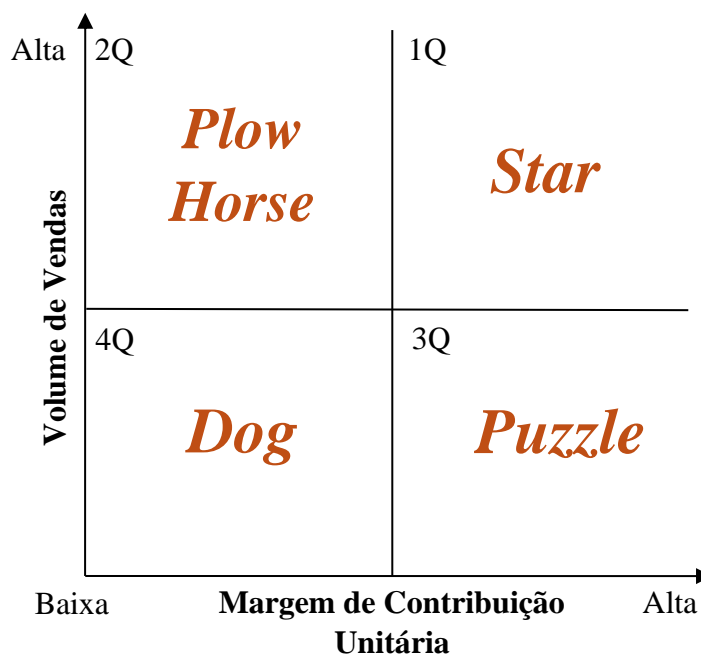


Gráfico 1.2: Menu Engineering de Kasavana e Smith

Fonte: Adaptado de Barrish (2013, p.258) e Davis et al. (1998, p.117)

- *Star* (1º Quadrante). Nesta categoria os itens têm alta margem de contribuição unitária e alto volume de vendas, sendo estes os itens que trazem a maior parte da receita para o restaurante. Estes itens são considerados pelos clientes, itens de prestígio, acabando pelo seu preço não influenciar a decisão de compra. As medidas que o gestor deve de tomar em relação a estes itens passam pela sua apresentação de forma proeminente na carta, promovê-los regularmente, manter as especificações de compra, receita e sua apresentação e, em época de alta procura, testar frequentemente o preço (Barrish, 2013, pp.258-259; Davis et al., 1998, p.117);
- *Plow Horse* (2º Quadrante). Nesta categoria os itens têm alto volume de vendas, mas baixa margem de contribuição unitária, sendo comumente, na perspectiva do cliente, itens sobrevalorizados e *standard*. No entanto, é essencial aplicar estratégias para aumentar a margem de contribuição unitária, tais como testar o aumento progressivo do preço de venda ou combinar estes itens com outros que possuem uma margem de contribuição unitária elevada. Além do mais, estes itens devem de ser colocados numa zona de menor

destaque na carta e mantidas as suas especificações de compra, receita e apresentação (Barrish, 2013, pp.258-259; Davis et al., 1998, p.117);

- *Puzzle* (3º Quadrante). Nesta categoria os itens têm uma alta margem de contribuição unitária, mas um baixo volume de vendas, sendo na perspectiva do cliente um item tentador, mas sobrevalorizado. O gestor, neste caso, deve de tentar estimular a procura destes itens através de técnicas, como promoções, ofertas especiais, colocar em destaque na carta, mudar o nome do item e a sua apresentação ou ainda pela atribuição de um *status* especial (Barrish, 2013, pp.258-259; Davis et al., 1998, p.117);
- *Dog* (4º Quadrante). Nesta categoria os itens têm uma baixa margem de contribuição unitária e um baixo volume de vendas, sendo para o cliente um item de baixo custo, mas desinteressante. O gestor deve de tentar modificar ou melhorar o item de modo a tornar-se mais atrativo, verificar a existência de outras alternativas a este, aumentar o seu preço para este passar para a categoria de *puzzle* ou ainda removê-los da carta, algo que por vezes é a melhor opção (Barrish, 2013, pp.258-259; Davis et al., 1998, p.117).

A aplicação do *menu engineering* é realizada separadamente para cada família de itens da carta (entradas, pratos principais e sobremesas), visto, geralmente, existir uma grande diferença monetária entre por exemplo, um prato principal e uma sobremesa (Atkinson & Jones, 1994; Barrish, 2013; Traster, 2018).

A popularidade e a rendibilidade de cada item são determinadas, respetivamente, pela comparação entre a percentagem do volume de vendas e o índice de popularidade, e a margem de contribuição unitária com o índice de rendibilidade. O índice de popularidade é calculado pelo total de popularidade (100%) a dividir pelo número de itens da carta e tudo multiplicado por 0,70 (70%), sendo esta a percentagem recomendada no modelo de Kasavana & Smith (1982) (Atkinson & Jones, 1994, pp.48-49; Barrish, 2013, p.257; Kwong, 2005; Traster, 2018, p.218). Já o índice de rendibilidade, este é calculado pela divisão entre o total de margem de contribuição unitária e o total de doses vendidas (Conceição, 2012, pp.62-76).

O fator multiplicador 0,70 (70%) aplicado no índice de popularidade, atua como um medidor da eficiência do item, ou seja, quanto maior o fator, sendo o máximo 1,00 (100%), maior a expectativa sobre a eficiência e a consistência da contribuição de cada item da carta para o lucro gerado e vice-versa, quanto menor o fator menor a expectativa sobre a contribuição de cada item. Esta percentagem é sugerida por Kasavana & Smith (1982) e por outros autores por estes considerarem um número aceitável nos estudos das análises da carta (Atkinson & Jones, 1994; Barrish, 2013, p.257; Kwong, 2005; Traster, 2018, p.218).

Kasavana & Smith (1982), realçam ainda no seu estudo a importância da aplicação deste método a cada 30 dias, mostrando assim as mudanças que ocorrem com o passar do tempo.

O *menu engineering* apresenta algumas limitações tais como, o aumento de preço de um item da carta para fazer face à categoria *dog* ou *plowhorse* pode gerar redução da procura por parte dos clientes, acabando por vezes o volume das vendas ser incapaz de cobrir os custos fixos e atingir o lucro desejado. Além disso, tendo em conta que a análise tem por base a comparação entre os itens da carta dentro da mesma família, as medidas para aumentar a rentabilidade ou a popularidade de determinados itens pode gerar assim uma redução da *performance* dos outros itens e conseqüentemente, novos *dogs*, *stars*, *puzzles* e *plowhorses*, tornando-se num ciclo sem fim, cabendo aos gestores por decidir quando acabar com tal. Por último, outra preocupação em relação a este modelo consiste na utilização de uma margem de contribuição unitária que não está ponderada com as vendas, ou seja, um item pode ser considerado rentável (*puzzle*), mas ser tão pouco vendido que não é rentável o suficiente para cobrir todos os custos porque considera a margem unitária de contribuição e não a margem de contribuição total (a qual tem o efeito das vendas). Além disso, o *menu engineering* não consegue associar a determinados itens, outros custos operacionais respetivos a estes, tendo de distribuí-los pela generalidade dos itens (Barrish, 2013, p.259).

Tendo em conta as limitações das duas matrizes anteriores, Pavesic (1989) defende que os gestores que escolhem estratégias de preços e de menus que promovem um *food-cost* geral baixo estão a sacrificar receitas operacionais totais (Antun & Gustafson, 2005). Este esclarece que a percentagem de *food-cost* pode ser baixa, mas se o total de receita também

for reduto, pode acabar por não cobrir os custos fixos (Antun & Gustafson, 2005). Assim sendo, o mesmo sugere outra análise da carta, o modelo *cost margin analysis* (CMA), o qual tem por base o peso da margem de contribuição total e a percentagem do *food-cost* (Barrish, 2013, p.260).

No cálculo da média do *food-cost* em percentagem somam-se os custos dos itens vendidos de cada prato e divide-se pela soma das vendas de cada prato. Quanto à margem de contribuição, esta calcula-se através do total da margem de contribuição a dividir pelo número de seleções possíveis dentro da categoria (Barrish, 2013, p.260).

A grande distinção entre os resultados obtidos pelo modelo anterior (*menu engineering*) e o CMA reside no volume de vendas. Embora itens da carta como *stars* e *puzzles* apresentem bons valores no modelo *menu engineering*, semelhantes itens neste modelo, não seriam tão valorizados devido ao seu baixo volume de vendas. Por outro lado, itens como *dogs* e *plowhorse* seriam mais valorizados (Barrish, 2013, p.262).

Deste modo, Pavesic (1989) propõe novas categorias (Barrish, 2013, pp.260-262):

- I. *Primes*: Itens com alto peso da margem de contribuição sobre as receitas e baixa % de *food-cost*. As medidas para esta categoria são semelhantes às empregues na categoria *stars* do modelo *ME*;
- II. *Standards*: Itens com alto peso da margem de contribuição sobre as receitas e alta % de *food-cost*. As medidas para esta categoria são semelhantes às empregues na categoria *plowhorse* do modelo *ME*, ou seja, aplicar estratégias para a redução da percentagem do *food-cost*, enquanto se mantém o volume das vendas elevado;
- III. *Sleepers*: Itens com baixo peso da margem de contribuição sobre as receitas e baixa % de *food-cost*. As medidas para esta categoria são semelhantes às empregues na categoria *puzzle* do modelo *ME*, ou seja, aplicar estratégias para aumentar a sua popularidade;
- IV. *Problems*: Itens com baixo peso da margem de contribuição sobre as receitas e alta % de *food-cost*. As medidas para esta categoria são semelhantes às empregues na categoria *dog* do modelo *ME*.

Apesar dos métodos acima referidos serem todos quantitativos, uma correta análise da carta deve também englobar uma parte qualitativa, por exemplo, ter em conta o serviço, a qualidade da comida, o ambiente de refeição e a orientação para o cliente (Taylor & Brown, 2007).

Para além dos métodos referidos, existem muitos outros, tal como o *goal-value*. O *goal-value* é um modelo que não utiliza médias e como tal todos os itens da carta podem contribuir para o *goal-value*. Este modelo desenvolvido por Hayes & Huffman (1985) calcula o quanto cada item contribui para o lucro, comparando com o total de contribuição geral dos itens da carta. Este é desconstruído na seguinte fórmula: $(1 - \% \textit{food-cost}) \times \text{número de covers por pratos vendidos} \times \text{preço de venda} \times (1 - \% \text{ custo variável} + \% \textit{food-cost})$ (Hayes & Huffman, 1985).

Por fim, atualmente, as análises da carta são facilmente criadas através de programas automáticos e *softwares* de engenharia de cartas (Antun & Gustafson, 2005). Os gestores devem de escolher de entre todos os métodos existentes aqueles que mais se adequam à análise da sua carta, sendo que não existe qualquer vantagem na criação de análises muito complexas e sofisticadas que podem eventualmente fornecer informação não confiável para a tomada de decisões (Atkinson & Jones, 1994).

III. Revenue Management na Restauração

Uma das primeiras definições de *Revenue Management* num contexto hoteleiro, foi do estudo de Kimes (1989) onde a autora define este como o processo de determinar a capacidade certa, para o cliente certo e ao preço certo, de forma a obter a maximização da receita. Posteriormente, a autora acrescentou à definição, que tal deverá de se realizar no momento certo, através do canal de distribuição certo (Hayes & Miller, 2011, p.12; Kimes & Chase, 1998) e pela utilização de sistemas de informação e estratégias de preços (Kimes & Wirtz, 2003).

No entanto, *Revenue Management (RM)* é um conceito muito antigo, visto todos os gestores, independentemente do sector de atividade, passarem pelas mesmas dúvidas e objetivos quando se depararam com as seguintes perguntas: “Qual o preço ideal a praticar?”; “Que ofertas devemos de criar? E como?”; “Quando oferecer um preço mais baixo?”, entre outras (Talluri & Van Ryzin, 2004, p.1).

O início da sua aplicação remonta à era das primeiras trocas e comércios, onde prevalecia a troca de bens com base no valor percebido atribuído ao item em questão. No entanto, o nome em si, *Revenue Management* e o seu estudo, pode-se considerar algo mais recente (Talluri & Van Ryzin, 2004, p.1; Tranter et al., 2013, pp.15-16).

Yeoman & McMahon-Beattie (2011, p.9), denotam a importância do *Revenue Management*, referindo que clientes distintos estão dispostos a pagar preços diferentes pelo mesmo produto e a adaptação do preço, de acordo com as características do cliente leva à maximização da receita total. O que na prática significa estabelecer os preços conforme a previsão dos níveis de procura. Assim, os clientes sensíveis ao preço, que estão dispostos a comprar fora dos horários de pico, podem fazê-lo a preços favoráveis, e os clientes insensíveis ao preço, que desejam comprar nos horários de pico, também o podem.

Anderson & Xie (2010) defendem que a definição de *Revenue Management* na hotelaria tem evoluído na medida que a sua aplicação passou da simples maximização do *Average Daily Rate (ADR)* para uma maximização da receita total com o foco atual nos lucros de toda a propriedade, em detrimento da receita dos quartos. Sendo assim, pode-se considerar *RM* como a gestão do comportamento do cliente a nível individual por meio dos preços e da disponibilidade dos recursos limitados, para uma maximização dos lucros.

Porém numa perspetiva mais recente, Matsuoka (2022) sugere que o *Revenue Management* é um método de preços com o intuito de maximizar as medidas contabilísticas e financeiras designadas de *Revenue per Available Room (RevPAR)* através da mudança dinâmica do preço dos quartos de hotel consoante as flutuações da procura.

Observando as definições atrás referidas pode-se considerar que o *RM* é uma prática da gestão que está relacionada com uma série de áreas desde *marketing*, estratégia e

comportamento do consumidor (Anderson & Xie, 2010; Cross et al., 2009; Ivanov, 2014, p.7; Noone et al., 2011). No entanto, apesar de tal ligação, o *Revenue Management* beneficiou acima de tudo, do desenvolvimento das teorias das operações e dos preços.

O *Revenue Management* veio suceder o conceito de *Yield Management (YM)*, criado na indústria da aviação após o processo de desregulamentação desta (Ivanov, 2014, p.7). O termo “*Yield*” refere-se à quantidade de receita gerada por uma companhia aérea por milhas percorridas, por cada passageiro.

O começo da aplicação do *YM* remota a 1972 com a invenção da regra de Littlewood, com base nos cancelamentos, nos *no-shows* e nas faltas de ligação, propondo que tarifas de desconto sejam aceites, se o seu valor de receita for superior ao esperado com a cobrança do total da tarifa, permitindo assim às companhias ocuparem o maior número de assentos possíveis (Littlewood, 2005; Vinod, 2016).

Alguns anos depois, a lei da desregulamentação na indústria da aviação nos Estados Unidos da América, em 1978, e a recessão ocorrida nos anos 80, modificaram a aviação, criando um sistema de mercado livre. As companhias aéreas, as quais eram sujeitas e restringidas a determinadas rotas e preços, deixaram de o ser, permitindo a entrada no mercado de companhias aéreas consideradas “*low-cost*”³, ou seja, companhias aéreas capazes de competir diretamente com as maiores já existentes, a preços mais acessíveis (Evans & Kessides, 1993; Gossling & Upham, 2009, pp.114-115). Consequentemente, as companhias aéreas já estabelecidas no mercado foram forçadas a reduzir os seus preços, prejudicando significativamente a sua saúde financeira (Evans & Kessides, 1993).

Porém, nem todas as companhias seguiram o mesmo rumo. Robert Crandall, *CEO* da American Airlines Group mediante as circunstâncias já referidas e pensando “fora da caixa”, tomou a iniciativa de criar o primeiro sistema de *Yield Management* através do algoritmo de Littlewood (Cross et al., 2011). Tal decisão disruptiva gerou um aumento em 48% das receitas da companhia no ano seguinte, ou seja, um aumento ao todo de 500 milhões de dólares (Smith et al., 1992).

³ *Low-cost*: “*cheap, or not costing as much as other things of the same type*” (Cambridge Dictionary, 2023)

Após o seu sucesso, Crandall partilhou o conceito usado de *Yield Management* com Bill Marriott, na altura *CEO* da Marriott Internacional, o qual reconhece que a hotelaria possui um produto equivalente ao da aviação, a nível do *stock* perecível, reservas antecipadas, competição de baixo custo e oscilações da oferta e procura (Cross et al., 2011).

Bill Marriott constatou a potencialidade que tal poderia ter na indústria hoteleira e decidiu empregar o *Yield Management* na estratégia de *marketing* dos hotéis Marriott. Porém como “*Yield*” é um termo da aviação, este adotou o termo de “*Revenue*” como substituto, criando assim o *Revenue Management* (Hanks et al., 2002). Com base nos conceitos já empregados na aviação desenvolveu um sistema mais holístico de *Revenue Management*, o qual já englobava o comportamento do consumidor, preços dinâmicos, a competitividade e otimização da disponibilidade dos quartos. Com recurso ao *RM*, a empresa Marriott, por volta do século XX, estava com um aumento da receita gerada, em cerca de 150 milhões de euros, anualmente (Krass, 2000, p.203).

Desde produtos e serviços hoteleiros, a bilhetes de concertos ou de atrações culturais até a agências de viagens e companhias aéreas, o *Revenue Management*, atualmente, pode ser aplicado em diversas indústrias (Cross et al., 2011). Porém, as condições para a aplicação eficaz deste diferem consoante o ramo de atividade, sendo as ferramentas de *Revenue Management* mais adequadas a utilizar dependentes do controlo, da duração e da gestão dos preços (Kimes & McGuire, 2001).

A duração ou inventário refere-se à previsão de chegadas dos clientes e ao tempo de uso do produto/ serviço por parte destes. Quanto à gestão de preços, esta engloba o desenvolvimento do melhor conjunto de preços para cada segmento de clientes, a determinação das regras dos preços e a perceção de justiça quanto aos preços e regras resultantes (Kimes & McGuire, 2001).

Assim sendo, pode-se dividir as indústrias pelos seguintes quatro quadrantes apresentados na Tabela 1.3.

		Preços	
		Fixo	Variável
Duração	Previsível	Quadrante 1	Quadrante 2
		<ul style="list-style-type: none"> • Salas de Cinema; • Centros de Conferências; • Espaços para Eventos; • Centros de Artes; • Performativas e Estádios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quartos de Hotéis; • Lugares de Companhias Aéreas; • <i>Rental Cars</i>; • Cruzeiros.
	Imprevisível	Quadrante 3	Quadrante 4
		<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes; • Bares; • Campos de Golf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade de Cuidados Continuados.

Tabela 1.3: A Tipologia do *Revenue Management*

Fonte: Elaborado com base em Kimes & Wirtz (2003)

O primeiro quadrante é composto pelas indústrias que oferecem apenas alguns preços, mas têm controlo sobre a duração do uso, sendo as estratégias de preços as ferramentas mais adequadas para utilizar nestas indústrias. Neste incluem-se salas de cinema, centros de artes performativas, estádios desportivos e os espaços para eventos. (Kimes & McGuire, 2001).

Num segundo quadrante, observam-se indústrias nas quais geralmente, existe controlo da duração de uso do produto/serviço e a possibilidade de diferenciação de preços. As estratégias de gestão de receita neste quadrante giram em torno do controlo de tempo de uso, utilização apropriada dos preços variáveis e aplicação dos conceitos de *Revenue Management* noutras partes do negócio. A base da hotelaria (gestão dos quartos de hotéis) pertence a este quadrante, sendo os restaurantes e outros *outlets*⁴ de *F&B* algumas das áreas por onde a hotelaria expandiu os conceitos de *RM* para maximizar a receita (Kimes & McGuire, 2001).

⁴*Outlet*: “Postos de distribuição, postos de venda a retalho” (Associação da Hotelaria de Portugal, sem data)

A maior parte de todos os *outlets* de um departamento de *F&B* enquadram-se no terceiro quadrante, o qual engloba indústrias que lidam com preços fixos, mas têm pouco controlo sobre a duração do uso do produto/serviço, algo que por sua vez exige uma adaptação das ferramentas de controlo da duração e de gestão dos preços destes.

Por último, no quarto quadrante as indústrias oferecem muitos preços (por exemplo, consoante o tipo de seguro), mas há pouco controlo sobre a duração do serviço, tal como acontece em empresas ligadas ao sector da saúde, como as unidades de cuidados continuados (Kimes & McGuire, 2001).

O *Revenue Management* tem múltiplas aplicações em várias indústrias, mas é principalmente crucial na indústria hoteleira, especialmente no departamento de *F&B*, onde as suas características de capacidade relativamente fixa, previsibilidade da procura, inventário perecível, apropriada estrutura de custos e procura variável e incerta, permitem uma aplicação mais eficaz (Kimes, 2000; Kimes et al., 1998).

Na área da restauração, esta gestão acaba por representar uma ajuda relevante à otimização da receita através da maximização desta e da minimização do desperdício gerado (Paguirigan, 2022).

Segundo Heo (2017, p.3), o principal objetivo do *RM* de um restaurante comum deverá ser “... *about selling the right menu item to the right customer at the right time (and meal duration, as well) for the right price by using the right table mix in order to maximize profit*”.

As estratégias de *Revenue Management* são essenciais para um sucesso a longo prazo, num departamento de *Food and Beverage (F&B)*, existindo várias razões para tal acontecer (Maia et al., 2023).

Primeiramente, a gestão da receita permite um aumento das vendas através da otimização da gestão dos preços na carta e do inventário existente (Tyagi & Bolia, 2022). Através da análise dos dados das vendas e do comportamento do consumidor, os restaurantes

podem determinar qual dos itens é mais popular e ajustar os preços e a sua oferta consoante isso, o que pode gerar um aumento das vendas e consequentemente, da receita gerada (Rajput & Gahfoor, 2020).

Além disto, o *RM* pode ajudar os restaurantes a prever a procura esperada com precisão, permitindo assim uma tomada de decisões mais informada, sobre a quantidade de *staff* necessário e o *stock* a ter. Por outras palavras, através da análise de dados de diferentes períodos de tempo, os restaurantes podem prever a procura futura e ajustar as suas compras e níveis de *staff* consoante isso, reduzindo assim o risco de excesso ou falta de funcionários e minimizando o desperdício (Rajput & Gahfoor, 2020).

Por último, o *Revenue Management* auxilia na identificação de novas oportunidades de crescimento, tais como investir em novos segmentos de clientes ou introduzindo novos produtos ou serviços (Kuokkanen, 2011).

Com a análise dos dados das vendas e do *feedback* do consumidor, os restaurantes conseguem identificar as áreas a investir e ajustar as suas estratégias de acordo, e com a implementação eficaz das estratégias de *RM*, estes podem melhorar a sua sustentabilidade a longo prazo e posicionar-se para gerar sucesso em mercados extremamente competitivos (Dinis et al., 2022).

De acordo com Chan & Chan (2008), existem seis categorias de estratégias de *RM* para um restaurante sendo estas: estratégias de gestão da capacidade, estratégias de controlo da duração das refeições e estratégias de gestão de filas de espera, estratégias de preços, políticas de reservas e estratégias de vendas e *marketing*.

Além disso, McKenna (2014) identificou um conjunto de práticas estratégicas de *RM* referidas pelos autores Legohérel et al. (2013), sendo estas a previsão, gestão da capacidade, gestão de preços, desenvolvimento dos colaboradores, gestão da relação com o cliente e gestão do risco.

a. Previsão da Procura

A procura tem determinadas características que são importantes de serem identificadas para a maximização da lucratividade do restaurante. Estas estão presentes na Tabela 1.4 (Thompson, 2010).

Número de Clientes	O número de clientes é geralmente medido a partir das chegadas destes (hora da reserva) e tal é afetado por vários fatores, tais como a localização e o conceito do restaurante;
Número de Pessoas por cada Mesa	Dependendo do número de pessoas numa mesa, existem diferentes objetivos de procura, por exemplo, um grupo de quatro pessoas procura o restaurante por uma razão diferente que uma mesa de uma pessoa. Além disso, tal como no ponto anterior, o número de pessoas por cada mesa também depende da localização e conceito do restaurante, entre outros fatores;
A Composição dos Clientes por Mesa	A composição dos clientes por cada mesa varia consoante a idade, o género, o grau de parentesco, entre outros;
Itens Comprados	Considera-se tudo aquilo que o cliente consome no restaurante;
A Duração das Refeições	A duração de uma refeição depende da tipologia dos clientes do estabelecimento, sendo que a composição dos clientes, o conceito, o <i>staff</i> e as dimensões do restaurante e a natureza do serviço são outros fatores que também têm a sua influência;
Tempo	Todas as características da procura referidas anteriormente, variam consoante o tempo, por isso as mesas devem de ser previstas para um melhor planeamento e controlo das operações.

Tabela 1.4: Características para um Aumento da Lucratividade de um Restaurante

Fonte: Elaborado com base em Thompson (2010)

As estratégias de *forecasting* são essenciais para a gestão destes componentes com a finalidade da toma de decisões futuras, visto estas ajudarem a lidar com períodos de sazonalidade, mudança dos níveis de procura, manobras de redução dos preços por parte da

concorrência e flutuações na economia (Chambers et al., 1971; Makridakis, 1988; Meneghini et al., 2018).

Estas estratégias destinam-se à melhoria das técnicas de previsão de um restaurante, acabando por tal, ser o primeiro passo para a resolução de problemas críticos de planeamento, tais como disponibilidade das mesas, mão de obra e quantidade de *stock* e consequentemente, é uma importante contribuição para o *RM* de um restaurante (Ansel & Dyer, 1999).

Há dois principais tipos de métodos de previsão da procura, os qualitativos e os quantitativos. Enquanto os métodos qualitativos são baseados em opiniões, julgamentos e na experiência dos gestores, os quantitativos são com base em dados passados e criam uma projeção futura com modelos matemáticos (Meneghini et al., 2018).

Na generalidade dos restaurantes, antigamente, e ainda atualmente, não se aplica *Revenue Management*, sendo que os métodos de *forecasting* são substituídos por métodos qualitativos com base na intuição e experiência do gestor, só se realizando algum tipo de previsão quantitativa a nível do número de clientes diários (Kimes, 2005; Lasek et al., 2016).

Segundo Lasek et al. (2016), é possível determinar sete categorias de técnicas de *forecasting* que podem ser empregues:

1. “Regressão múltipla;
2. Regressão de Poisson;
3. Alisamento exponencial e modelo de Holt-Winters;
4. Modelos autoregressivos (AR), MA e modelo de Box-Jenkins;
5. Redes neuronais;
6. Rede Bayesiana;
7. Métodos híbridos.” (Lasek et al.; 2016)

Estes métodos de *forecasting* implicam conhecimentos matemáticos e estatísticos e uso de *software* de apoio, o que não vai ao encontro com as características dos gestores desta área, essencialmente composta por microempresas de gestão familiar (Lasek et al., 2016).

b. Gestão da Capacidade

A gestão da capacidade nos serviços é um desafio para os gestores de operações pois, a natureza do fornecimento do serviço e o envolvimento dos clientes no processo, restringe as opções para o controlo na junção da oferta à procura.

Nas organizações do setor terciário (serviços), as decisões sobre a capacidade são tomadas por várias perspetivas estratégicas.

Sasser (1976), definiu duas abordagens estratégicas, as *level* e as *chase*, pelas quais os restaurantes podem optar para a gestão da sua capacidade, consoante os seus objetivos. As estratégias *level* são aplicáveis quando a capacidade é limitada e o foco está em influenciar a procura para que esta esteja em conformidade com a capacidade. Nestas estratégias, o serviço é valorizado pelos clientes e eles estão dispostos a esperar. O segundo tipo, as *chase*, são aplicáveis quando a oferta pode ser alterada para estar em conformidade com a procura (Armistead & Clark, 1994). Estas estratégias aplicam-se quando os clientes não estão dispostos a esperar muito para serem servidos, por isso há a necessidade de iniciar o processo e levá-lo a um nível onde estes se sintam satisfeitos. No entanto, independentemente das estratégias a optar, os gestores devem de entender a composição da capacidade do seu restaurante, ou seja, o grau em que pode ser alterada, a velocidade de reação e os custos envolvidos (Hart et al., 1990; Slack, 1983).

Os restaurantes vendem experiências e comida, porém o verdadeiro inventário destes são os lugares disponíveis pela duração da experiência da refeição.

Atualmente, a capacidade é um problema recorrente para um gestor de *F&B*, visto que o espaço de um restaurante é limitado, algo que por vezes leva à perda de clientes por parte dos restaurantes devido à falta de capacidade para fornecer o serviço e clientes a ser forçados a esperar caso queiram ser servidos. Por sua vez, a gestão da capacidade tem um impacto significativo na qualidade do serviço prestado (Corsten & Stuhlmann, 1998; Yu-Lee, 2002, pp.16-17). Os clientes têm tendência a ficar mais insatisfeitos caso tenham de esperar antes de lhes ser atribuída uma mesa (Maister, 1985). Porém, através da correta configuração das mesas do restaurante, os gestores podem reduzir o tempo de espera e

fornecer um devido serviço aos clientes, aumentando assim a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes.

De acordo com Sill & Decker (1999), uma das abordagens para a análise desta capacidade é o *Capacity Management Science (CMS)*, o qual permite analisar a capacidade potencial e a eficácia de todos os procedimentos definidos pelo restaurante. *Capacity Management Science* é uma forma analítica de medir o processo das operações de um restaurante, tanto pela visão da empresa, como pela dos clientes. Com o *CMS* um gestor pode combinar medidas específicas com pensamento causa/efeito, de forma a assegurar que o processo é monitorizado, analisado, desenvolvido e alinhado continuamente com os objetivos competitivos (Sill & Decker, 1999). Um dos que, tanto os hotéis no seu todo como os restaurantes, não podem descorar é a satisfação do cliente, a qual pode ser mensurada usando questionários ou comentários online, para obter uma visão geral da percepção de qualidade por parte dos clientes (Thu, 2020).

Além do mais, esta gestão permite fornecer um serviço de qualidade a menor custo onde se atinge a otimização do estabelecimento, ou seja, utilizar a capacidade total que, conseqüentemente, levará à maximização do lucro através da criação, estruturação e organização das instalações. Deste modo, a capacidade sendo um fator importante na maximização da receita de um restaurante, tem um impacto significativo sobre diversas vertentes, sendo possível observar tal impacto na Tabela 1.5. (Tyagi & Bolia, 2022). Nesta tabela estão presentes os diferentes possíveis efeitos gerados resultantes da capacidade de um restaurante dividida em três níveis, capacidade baixa, capacidade ideal e excesso de capacidade.

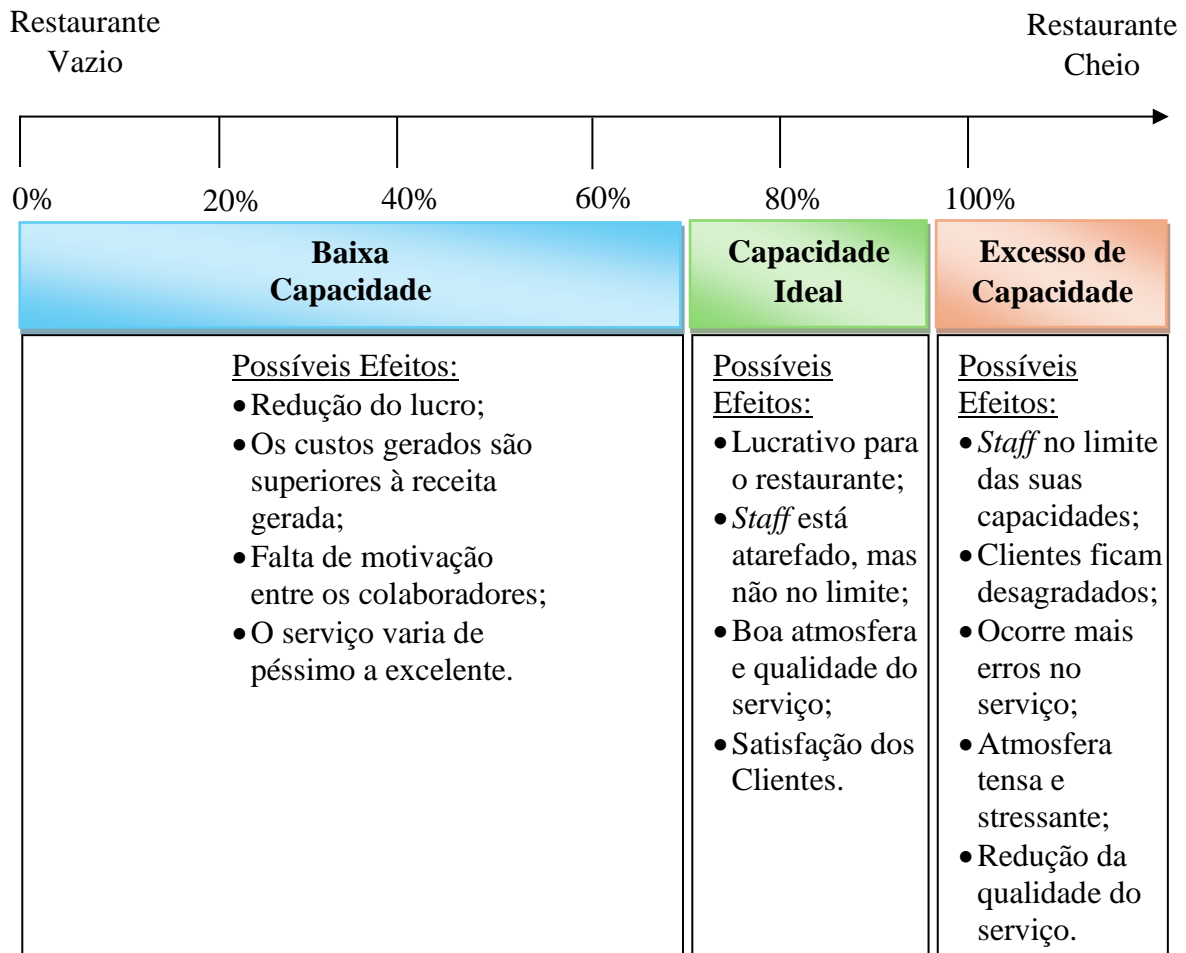


Tabela 1.5: Impacto da Capacidade num Restaurante

Fonte: Adaptado de Mudie & Pirrie (2006, pp.158-159) citado por Tyagi & Bolia (2022)

Thompson (2003) definiu os sete passos seguintes para um aumento do lucro de um restaurante através da otimização da sua capacidade:

1. Identificar os períodos com maior número de clientes durante a semana;
2. Utilizar a informação obtida através do sistema *POS*, de forma a identificar a média da duração de uma refeição, a média do número de pessoas por mesa e estimar a margem de contribuição obtida por cada mesa;
3. Identificar o *table mix* (número de lugares ideal e quantas mesas unidas) que permita ao restaurante beneficiar da melhor forma com o *mix* de capacidade e procura nos períodos altos;

4. Desenvolver *layouts* alternativos para o restaurante, que vão ao encontro com o que já foi definido como o *table mix*;
5. Simular os *layouts* alternativos, de modo a verificar a sua *performance*;
6. Escolher o *layout* com melhor *performance* e implementar;
7. Ajustar o *staff* tanto *front* como *back-of-the-house* e os métodos de trabalho para suportar o aumento da capacidade.

O *table mix* implica uma boa gestão do tempo entre as chegadas dos clientes. Thompson (2003) defende que o espaço ocupado por uma mesa é proporcional ao número de lugares que a mesma possui, considerando a duração de cada refeição, a previsão do número de clientes a receber e o tempo máximo de espera.

Thompson (2003), apresenta um modelo que procura otimizar a conjugação das mesas, ou seja, o *table mix*, através do enquadramento deste em três categorias, sendo, a utilização dos recursos, o atendimento ao cliente e as medidas agregadas. Na categoria da utilização dos recursos, cada tamanho de mesa e assentos é apresentado num período de 15 minutos, tanto em formato de tabela como de gráfico, onde é possível notar as mesas e lugares que estão ocupados, as mesas que estão vagas, as reservas já realizadas e o tempo de espera para cada cliente (Thompson, 2003). Quanto à categoria medidas agregadas de desempenho, estas englobam a ocupação (utilização dos lugares), o *Table Turnover*, o número de clientes atendidos por lugar disponível, o *RevPASH*, o número e valor total de clientes atendidos e perdidos e o tempo médio de espera para o cliente (Kimes & Thompson, 2004). Por fim, a última categoria são as medidas de atendimento ao cliente fornecidas para cada conjunto de clientes, estas incluem o número e valor de clientes atendidos e perdidos e a espera média e máxima (Kimes & Thompson, 2004).

c. Gestão dos Preços

Em diversas indústrias já foi provado que a gestão dos preços é um dos métodos mais usados para o aumento da receita, aliás, esta é um importante elemento de *marketing*, e uma estratégia eficaz num ambiente competitivo (Rocha & Leal, 2015).

No entanto, a aplicação das estratégias de preços implica que o vendedor tenha influência sobre os preços no mercado (curva da procura com inclinação negativa), o qual dependerá do preço e quantidade estabelecida pelo vendedor para os seus produtos. Num mercado monopólio, como só existe um vendedor não há produtos substitutos e este único vendedor consegue maximizar o lucro, o que conseqüentemente, gera níveis de produção onde a receita marginal iguala o custo marginal. Tal já não ocorre numa situação de concorrência perfeita, onde há muitos compradores e vendedores, e ninguém tem poder para influenciar o mercado (Heide et al., 2008). Todavia, os mercados de concorrência perfeita e monopólio são extremos, sendo que na realidade a maior parte dos mercados situam-se entre estes extremos (Kimes et al., 2012; Stavins, 1996).

Os gestores dos restaurantes podem determinar os seus preços de três maneiras distintas, com base nos custos, na procura ou na concorrência (Kimes et al., 2012).

A determinação dos preços com base nos custos é uma das formas mais recomendadas para os gestores que estão a começar e não têm muita noção de que preços aplicar. Este método consiste em calcular o *food-cost* de cada item da carta e multiplicar tal, por exemplo por três ou quatro, para obter o preço de venda de tal item. No entanto, esta multiplicação deve de ser considerada como uma estimativa inicial, não sendo recomendado aplicá-la de forma uniforme a todos os itens. Geralmente, os gestores que seguem este método estipulam desde início algumas expectativas sobre os seus preços, por exemplo as entradas serão mais caras que os aperitivos e estes com preços superiores às sobremesas. Além disso, no caso dos restaurantes que oferecem itens adicionais como molhos e pão, tais custos serão inseridos no preço dos itens vendidos. Este método tem algumas limitações, visto não considerar a procura ou a concorrência existente, algo que pode originar por exemplo, que os preços da carta sejam inferiores ao que os clientes estão dispostos a pagar (Kimes et al., 2012).

Outra alternativa é estipular os preços consoante a procura, neste caso existem três opções para compreender como é que o preço afeta a procura: compreender o que o consumidor está disposto a pagar, *menu engineering* e determinar a elasticidade do preço (Lewis & Shoemaker, 1997; Raab & Mayer, 2004).

O que o consumidor está disposto a pagar pode ser compreendido por várias formas por exemplo, por questionários, perguntando ao cliente diretamente que itens considera baratos e quais considera caros ou por tentativas de preços, verificando a resposta dos clientes às alterações nos preços (Kimes et al., 2012). O que o consumidor está disposto a pagar é influenciado pela percepção de valor deste sobre um item e pelo seu preço (Antun & Gustafson, 2005). Esta percepção de valor do cliente depende do preço como um medidor de qualidade de um produto em caso de incerteza, por exemplo um cliente novo no restaurante está indeciso entre dois produtos, com preços diferentes e não tem a certeza da qualidade destes, o mesmo deduzirá que o mais caro tem melhor qualidade e vice-versa, associando assim a qualidade de um produto ao preço (Carmin & Norkus, 1990).

Quanto ao *menu engineering*, este já foi abordado anteriormente, no ponto II, “Avaliação de Desempenho na Restauração” deste capítulo I.

A determinação da elasticidade do preço consiste em medir a elasticidade do preço, através das alterações observadas na procura com mudanças nos preços. Um item é considerado não elástico se a sua procura não variar consoante as alterações no preço e vice-versa (Kimes et al., 2012).

Por último, os gestores podem optar pela determinação dos preços com base na concorrência. Este método consiste em observar o que os restaurantes diretamente concorrentes estão a cobrar aos seus clientes pelos itens que oferecem e tentar posicionar os seus preços em relação a tal (Kimes et al., 2012).

No caso específico dos preços numa carta, foram estabelecidas as leis Omnes desenvolveu algumas regras para uma análise periódica, com base em técnicas para a comercialização e venda de produtos em hipermercados (Gomes, 2017, p.90). As leis são as seguintes:

1ª lei: “Numa família de itens de uma carta o item com o preço mais elevado não deve de exceder 2,5 a 3 vezes o item de preço mais baixo;

2ª lei: Numa família de itens, o número de iguarias de valor mais baixo somado ao número de iguarias de valor mais alto deve ser igual ao número de iguarias de valor médio;

3ª lei: As promoções com o objetivo de vender a imagem do restaurante devem realizar-se dentro da gama de iguarias de preço médio;

4ª lei: O valor do rácio entre o preço médio de procura (PMP) e o preço médio de oferta (PMO) deve estar compreendido no intervalo de 0,9 e 1, isto é:

$$0,9 > \text{PMP/PMO} < 1” \text{ (Gomes, 2017, p.90).}$$

Na gestão dos preços é importante também considerar o aspeto psicológico que o rodeia. Algumas das estratégias psicológicas utilizadas por vários restaurantes são o *decoy pricing*, quando se aumenta o preço de certos itens da carta para que os restantes da mesma família pareçam mais razoáveis e acessíveis e o *bundling*, que serve para incentivar a compra de certos itens da carta com pouca adesão, este consiste em combinar certos itens da carta e atribuir a esse conjunto um preço específico, pelo qual é menor que o preço total de todos os itens comprados separadamente (Kimes et al., 2012).

Outras estratégias incluem descontos e promoções, com a intenção de aumentar a procura em determinados períodos ou atrair grupos de clientes específicos, como aqueles que ainda não estão fidelizados. Estas estratégias são criadas com determinados limites, por exemplo limites pela idade, por determinados dias da semana ou horas do dia (*happy hours*) ou por refeição, entre outros, visto que o objetivo é atingir somente o grupo-alvo em questão. No entanto, para que estas estratégias funcionem devidamente, ao estipular estes limites, o mais importante é garantir que o cliente perceciona estes como razoáveis e justos, caso contrário é muito pouco provável que estes fiquem satisfeitos ou retornem (Kimes et al., 2012; Kimes & Wirtz, 2003).

d. Desenvolvimento de um Programa de *RM* num Restaurante

O desenvolvimento de um programa de *RM* num restaurante visa principalmente, a otimização da *performance* financeira do estabelecimento, através da maximização

estratégica da sua receita, enquanto gere eficazmente os custos. Tal envolve o uso de dados sobre o restaurante e técnicas analíticas para realizar decisões informadas que resultem num crescimento sustentável e num aumento do lucro (Kimes et al., 1999; Maia, 2022).

De acordo com Kimes et al. (1999) e Maia (2022), o desenvolvimento de um programa de *Revenue Management* aplicado a um estabelecimento de restauração, deve de seguir determinados passos como se expressa no gráfico 1.2.:



Gráfico 1.3: Desenvolvimento de um Programa de *RM* num Restaurante

Fonte: Elaborado com base em Kimes et al. (1999) e Maia (2022)

Capítulo II:

Metodologia de Investigação

Esta parte do trabalho dedica-se à descrição da metodologia apresentada neste estudo, sendo a mesma organizada segundo os seguintes tópicos:

- I. Questões de Investigação;
- II. Opção Metodológica;
- III. Obtenção e Análise de Dados.

I. Questões de Investigação

O problema ou questões de investigação são perguntas pelas quais demonstram de forma explícita o que o investigador quer descobrir e pelas quais não se conhece a resposta e se procura uma solução ou soluções em qualquer domínio do conhecimento. Este deve de estar claro, bem delimitado e adequadamente enquadrado, de forma ao investigador conseguir resolvê-lo no tempo definido. Além disso, a questão ou questões gerais devem ser repartidas em questões específicas e particulares, de modo a identificar em termos claros, precisos e facilmente entendíveis cada aspeto a ser estudado (Bryman, 2012, p.275; Morais, 2013).

Nesta primeira fase do processo de investigação, a definição das questões de investigação, é importante o desenvolvimento de questões não só relevantes e capazes de se obter uma resposta, como o desenvolvimento de questões que permitam ao investigador obter outra perspetiva sobre o assunto e deste modo aprender algo (Lipowski, 2008; Stuart et al., 2002).

Neste estudo as questões de investigação surgiram com base na revisão de literatura realizada (capítulo I), na qual teve por base uma série de autores relacionados com a

aplicação de ferramentas de *F&B* em restaurantes. Da análise dos temas abordados surgem as seguintes questões de investigação:

Questão Principal: Qual é a importância da aplicação de ferramentas de gestão de *F&B* no restaurante de um hotel?

Questões de investigação mais específicas, estas são:

Questão 1 : Como se caracteriza a situação atual do sector da hotelaria e restauração?

Questão 2 : Quais as características do departamento de *F&B*?

Questão 3 : Qual a aplicação do *Revenue Management* no restaurante do Hotel Golden Residence?

Questão 4 : Quais são os principais indicadores de *performance* (*KPI's*) do departamento de *F&B*?

Questão 5 : Dos indicadores de *performance* verificados na literatura, quais os que são aplicados no departamento de *F&B* do Hotel Golden Residence e quais poderão vir a ser empregues?

II. Opção Metodológica

A escolha dos métodos de investigação tem influência na forma como o investigador vai proceder à análise da informação (Vieira, 2008, p.134).

Na abordagem deste estudo existem três opções a escolher, por método quantitativo, por método qualitativo ou uma junção destes dois, uma metodologia mista.

As metodologias quantitativas e qualitativas são bastante distintas entre si, sendo que uma tem por base uma distinção dicotómica, enquanto a outra opta por uma tese de um *continuum* entre qualitativo e quantitativo (Lessard-Hébert et al., 2005).

O método quantitativo é bastante utilizado na investigação das ciências sociais. Este procura descrever e explicar um determinado fenómeno, utilizando-se dados observáveis e

quantificáveis que existem independentemente do investigador (Creswell, 2014, p.4; Sousa & Baptista, 2011, p.55). Uma abordagem quantitativa permite o investigador não ser levado pelas falsas impressões presentes num método qualitativo (Meredith, 1998).

Alguns exemplos de metodologias quantitativas com vista a descrever ou explicar fenómenos passam por modelos de otimização, simulações, inquéritos/ questionários ou mesmo experiências em laboratório (Meredith, 1998). No entanto críticos desta metodologia usualmente a descrevem como impessoal, fria, limitada e rígida (Monge, 2010).

Por outro lado, uma metodologia qualitativa, ou seja, uma estratégia pela qual permite compreender o significado atribuído por um indivíduo ou por um grupo a um determinado problema e pelo qual é considerada uma relação indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito (Creswell, 2014, p.4; Sousa & Baptista, 2011, p.55), centra-se na investigação com base em interpretações sucessivas, com a ajuda de instrumentos e técnicas que permite compreender e interpretar da forma mais integral possível. Esta abordagem ainda pode ser definida como qualquer tipo de investigações pela qual obtém resultados que não sejam por via de procedimentos estatísticos ou métodos quantitativos, utilizando-se palavras, textos, discursos, gráficos ou imagens para compreender a vida social por meio de uma perspetiva holística, visto o objetivo ser descobrir o conjunto de qualidades interrelacionadas que caracterizam um determinado fenómeno. Alguns críticos desta abordagem descrevem-na como vaga, subjetiva, com muita especulação e sem possibilidade para réplica ou dados sólidos (Monge, 2010).

Comparando a metodologia qualitativa com a quantitativa, determina-se que estas metodologias não se excluem ou se substituem entre si. Com objetivos distintos pode-se claramente afirmar que o objetivo da investigação qualitativa é a compreensão, centrando a investigação nos factos, em contrapartida a investigação quantitativa baseia-se na causa, intencionando o controle e explicação (Monge, 2010). Além do mais, a metodologia quantitativa faz uma distinção clara entre a recolha e análise dos dados, já tal não acontece com a metodologia qualitativa. Porém esta última fornece a vantagem da utilização de mais de um método de informação permitindo o encadeamento de informação (Vieira, 2008).

Apesar das inúmeras diferenças entre estas duas metodologias Grinnell (2001) determinou quatro fases semelhantes em ambos os métodos qualitativos e quantitativos pelas quais são a base da metodologia mista:

- “Ambas as abordagens conseguem testar e demonstrar o grau em que os pressupostos ou ideias são fundamentados, enquanto reveem esses pressupostos ou ideias com base em provas ou análises;
- Propor observações adicionais para esclarecer, modificar ou fundamentar pressupostos ou mesmo para gerar outros;
- Ambos envolvem a observação e avaliação de fenômenos;
- Os pressupostos são feitos como resultado da observação.” (Azorín & Cameron, 2010).

A metodologia mista, centra-se na complementaridade, onde existe a recolha, análise e relacionamento de dados qualitativos e quantitativos num único estudo em diversas fases, na mesma investigação, ou seja, esta metodologia não integra as duas formas metodológicas (qualitativa e quantitativa), mas utiliza características associadas a cada uma delas (Creswell, 2014, p.178-180; A. Morais & Neves, 2007).

Alguns exemplos de características de ambas as metodologias (qualitativa e quantitativa) possíveis de se verificar numa metodologia mista são a orientação metodológica com base racionalista (abordagem quantitativa), a orientação metodológica de carácter naturalista (abordagem qualitativas), questionários de tipo fechado (abordagem quantitativa) e modos de questionamento mais abertos, como entrevistas e observações (abordagem qualitativa) (A. Morais & Neves, 2007).

Esta metodologia em semelhança às anteriores tem as suas barreiras. Esta é percecionada como uma metodologia que requer mais trabalho, recursos financeiros e tempo. Esta implica os investigadores desenvolverem uma série de competências que abrangem tanto a abordagem quantitativa como a qualitativa, e apresenta desafios em termos da publicação do estudo, especialmente a nível dos limites de palavras e páginas em jornais (Monge, 2010).

Assim sendo, para responder às questões deste estudo empírico, utilizou-se uma metodologia qualitativa, uma vez que, o que se pretende não é explicar a realidade, mas sim compreendê-la.

Por fim, optou-se por um estudo de caso, isto é, “uma abordagem metodológica de investigação, especialmente, adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores” (Figueiredo & Amendoeira, 2018).

Eisenhardt (1989) por sua vez, considera como estudo de caso, uma estratégia de pesquisa que se foca em perceber a dinâmica presente numa situação particular.

Os estudos de caso são uma abordagem constantemente usada quando se pretende estudar instituições, indivíduos, comunidades e grupos onde é possível existir investigação (Yin, 1994, p.22-23). Estes são utilizados para alcançar determinados objetivos, sejam eles providenciar descrição, testar uma teoria ou gerar uma teoria. Estes podem ser aplicados no uso de uma metodologia qualitativa ou quantitativa e geralmente, são utilizados pela combinação de vários métodos de tratamento de informação, tais como entrevistas, questionários e observações (Monge, 2010).

De acordo com Monge (2010) e Yin (1994), dependendo do seu objetivo, os estudos de caso podem ser classificados como:

- Descritivos – analisar como ocorreu uma situação dentro do contexto organizacional real;
- Exploratórios – familiarizar-se com uma situação pela qual não está bem definida em termos teóricos;
- Ilustrativos – analisar as práticas de gestão das empresas tornando as mesmas mais competitivas;
- Explicativos – desenvolver ou criar teorias enfatizando as causas e processos de uma situação específica.

Além do mais, o autor Yin (1994) realça ainda que quando o objeto de estudo é um único caso, este tem de recolher todas as condições necessárias para confirmar, desafiar ou

ampliar uma determinada teoria, mas no caso de se analisar mais de um caso acrescenta-se ainda a realização de uma análise comparativa entre estes casos (Monge, 2010).

No caso específico deste estudo, pretende-se realizar um estudo de caso classificado como descritivo, no qual analisar-se-á o hotel Golden Residence, localizado no Funchal.

III. Obtenção e Análise de Dados

Primeiramente, realizou-se uma revisão de literatura, na qual permitiu fazer um levantamento dos indicadores mais utilizados na área da restauração.

Seguidamente, através do apoio fornecido pela Direção do Hotel Golden Residence, foi possível ter acesso aos dados pelos quais são a base do capítulo “Resultados e Discussão” (capítulo IV). Esta informação é precisamente uma análise *menu engineering* à carta do restaurante e a balanços, diárias e receitas do departamento de *F&B*, tanto gerais como por *outlet*, relativos ao ano de 2022.

A análise destes dados permitirá verificar quais as ferramentas já utilizadas, assim como propor outras ferramentas e indicadores apresentados na forma de *tableau de bord*.

Quanto ao *menu engineering*, pretende-se analisar as tabelas de *menu engineering* fornecidas pela entidade, comparando com a literatura verificada.

Capítulo III:

Estudo Caso: Hotel Golden Residence

I. Caracterização do Setor Hoteleiro e Restauração

O setor hoteleiro e restauração, ou também designado de canal *HoReCa*, o qual consiste no “sector de atividade económica que engloba todos os locais, estabelecimentos, instituições e empresas onde se preparam e servem alimentos, refeições e bebidas que, por norma, são consumidas fora de casa.” (Marques, 2009).

O termo *HoReCa* desconstrói-se nas palavras *Hotel/Restaurante/Catering* e é associado à Classificação Portuguesa de Atividades Económica I (CAE I), a qual engloba alojamento, restauração e similares. Este canal engloba o Sector da Restauração, o qual se associa à CAE 5511, CAE 561 e CAE 563 (Instituto Nacional de Estatística, I.P, 2007; Marques, 2009).

A CAE 5511 é referente aos estabelecimentos hoteleiros com restaurante, enquanto a CAE 561 é associada aos restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis), ou seja, “as atividades de preparação e venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, assim como o fornecimento de outros consumos (por exemplo, bebidas) acompanhando as refeições, com e sem entretenimento.” (Instituto Nacional de Estatística, I.P, 2007). Esta não engloba a confeção de refeições que não sejam para consumo imediato, o comércio de alimentos e de bebidas por máquinas automáticas, as atividades dos restaurantes associadas com o fornecimento de alojamento e o comércio de refeições confeccionadas por terceiros, que não são para consumo imediato (Instituto Nacional de Estatística, I.P, 2007).

Já em relação à CAE 563, esta designa os estabelecimentos de bebidas, isto é, “as atividades de venda de bebidas e pequenas refeições para consumo no próprio local sem ou com espetáculo. Inclui, nomeadamente, cafés, cervejarias, bares, tabernas, esplanadas, casas

de chá e pastelarias.” (Instituto Nacional de Estatística, I.P, 2007), não inclui o comércio de alimentos e bebidas através de máquinas automáticas, a alimentação e bebidas em carruagens associadas à atividade de transporte e as atividades dos bares associados com o fornecimento de alojamento (Instituto Nacional de Estatística, I.P, 2007).

Em termos do número de estabelecimentos e do pessoal ao serviço no sector, através dos dados obtidos do Instituto Nacional de Estatística, criou-se o seguinte gráfico.

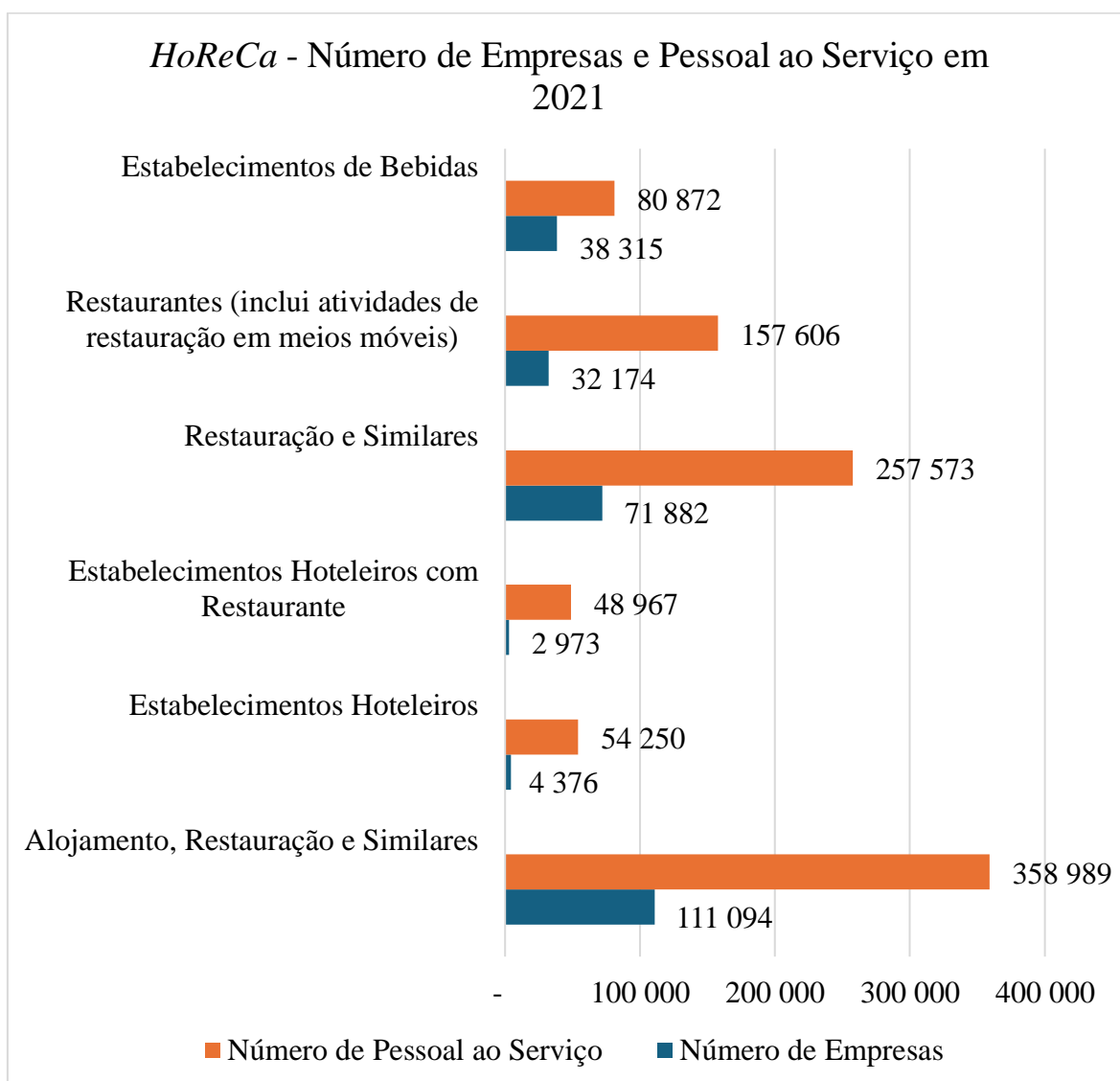


Gráfico 3.1: HoReCa - Número de Empresas e Pessoal ao Serviço em 2021

Fonte: Elaborado com base nos dados presente em Instituto Nacional de Estatística, I.P (sem data)

Tendo por base a informação apresentada no Gráfico 3.1, verifica-se que somente 4%, 4376 empresas, das empresas de alojamento, restauração e similares (CAE I) é que são estabelecimentos hoteleiros, e destas somente 2973 possuem restaurante (CAE 5511). Já em relação às empresas da restauração e similares, cerca de 45%, 32 174 de empresas, são restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) (CAE 561) e 53% (38315 empresas) são estabelecimentos de bebidas (CAE 563). Assim sendo, o sector *HoReCa* tendo por base as CAEs 5511, 561 e 563, é composto ao todo por 73 462 empresas.

Ademais, segundo o Banco de Portugal (2011), os estabelecimentos de CAE I, Alojamento, Restauração e Similares, localizam-se na sua maioria junto ao litoral, nomeadamente nos distritos de Lisboa, Porto, Faro e Funchal.

Quanto ao pessoal ao serviço das empresas, este corresponde a 358 989 em alojamento, restauração e similares (CAE I), do qual 15%, 54 250 pessoas, trabalham em estabelecimentos hoteleiros e destes 90% (48 967 pessoas) em estabelecimentos hoteleiros com restaurante (CAE 5511). A restauração e similares tem ao todo 257 573 pessoas ao serviço, destas aproximadamente 61% (157 606 pessoas) trabalham em restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) (CAE 561) e 31% (80 872 pessoas) em estabelecimentos de bebidas (CAE 563). Por sua vez, o sector *HoReCa* descrevendo-se como as CAEs 5511, 561 e 563, possui ao todo 287 445 pessoas ao serviço.

Através dos dados observados anteriormente, foi possível criar o Gráfico 3.2, no qual está representado a dimensão média das empresas, ou seja, a divisão entre o total de pessoas ao serviço e o total de empresas.

No Gráfico 3.2 verifica-se que os estabelecimentos hoteleiros possuem maior dimensão em relação à restauração e similares, destacando-se principalmente os estabelecimentos hoteleiros com restaurante. Além disso, dentro da restauração e similares, os restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) possuem quase o dobro da dimensão dos estabelecimentos de bebidas.

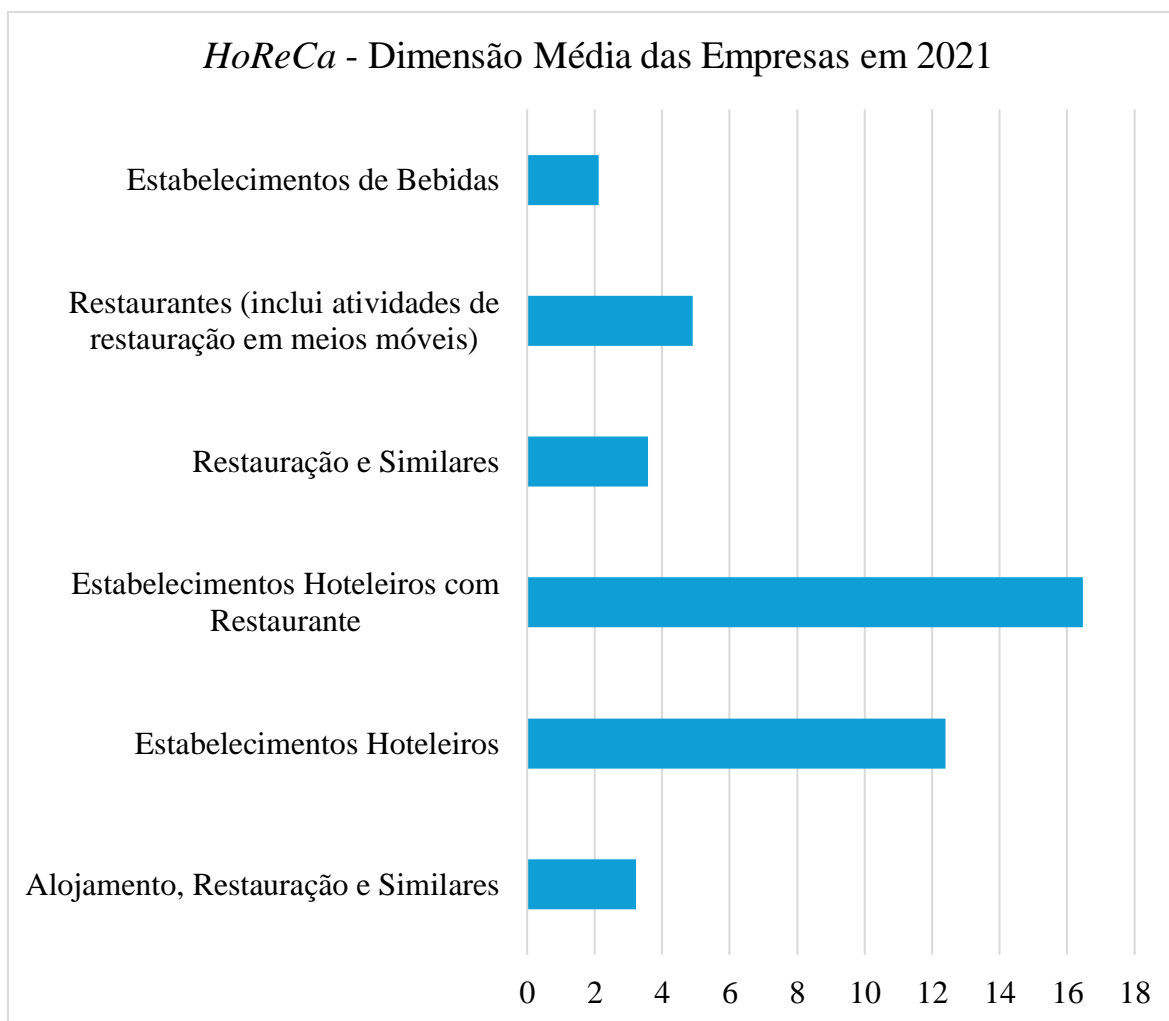


Gráfico 3.2: *HoReCa* - Dimensão Média das Empresas em 2021

Fonte: Elaborado com base nos dados presentes em Instituto Nacional de Estatística, I.P (sem data)

a. Desempenho Financeiro do Sector da Restauração

No Gráfico 3.3 estão presentes alguns dados financeiros gerais das empresas em 2021, distribuídos pelas mesmas categorias já abordadas nos gráficos anteriores.

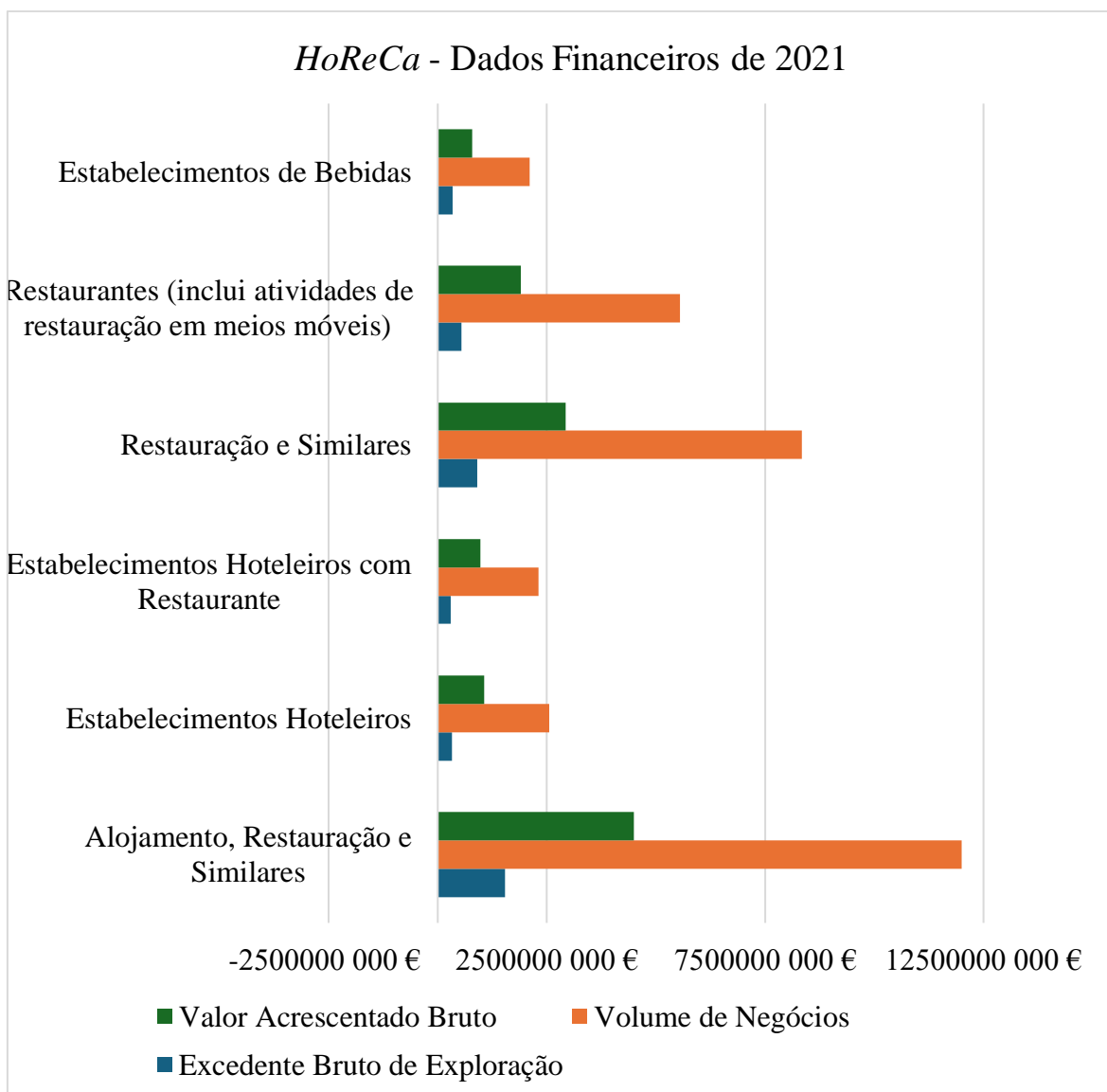


Gráfico 3.3: *HoReCa* – Dados Financeiros de 2021

Fonte: Elaborado com base nos dados presente em Instituto Nacional de Estatística, I.P (sem data)

Neste Gráfico 3.3, destaca-se o volume de negócios (VN) das empresas pertencentes ao alojamento, restauração e similares como sendo de 12 002 milhões euros, sendo que deste valor somente 21% (2 559 milhões de euros) são estabelecimentos hoteleiros e cerca de 90% do montante de volume de negócios dos estabelecimentos hoteleiros, corresponde a estabelecimentos hoteleiros com restaurante (CAE 5511).

A restauração e similares possui um total de volume de negócios de 8333 milhões de euros (69% do montante de alojamento, restauração e similares), sendo cerca de 67%

correspondente a restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) (CAE 561) e 25% a estabelecimentos de bebidas (CAE 563). Deste modo, o sector *HoReCa* repartindo-se nas CAEs 5511, 561 e 563, possui ao todo um volume de negócios de aproximadamente 9963 milhões de euros.

Em semelhante Gráfico 3.3, verifica-se o valor acrescentado bruto (VAB) das empresas, isto é o “valor bruto da produção deduzido do custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo” (Instituto Nacional de Estatística, I.P, 2023).

Nas empresas de alojamento, restauração e similares, este valor é de 4485 milhões de euros, sendo 65% (2934 milhões de euros) correspondente à restauração e similares. Já os estabelecimentos hoteleiros têm um VAB de 1062 milhões de euros, sendo na sua maior parte, 92% (980 milhões de euros), devido aos estabelecimentos hoteleiros com restaurante (CAE 5511). Os restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) (CAE 561) e estabelecimentos de bebidas (CAE 563), correspondem respetivamente a 65% (1 900 milhões de euros) e 27% (785 milhões de euros) do montante da restauração e similares. Posto isto, o sector *HoReCa* (CAEs 5511, 561 e 663) teve ao todo um VAB de 3665 milhões de euros em 2021.

O último dado apresentado no gráfico é o excedente bruto de exploração (EBE), obtido pela diferença entre o VAB, as remunerações e impostos líquidos de subsídios à produção. Este indica o rendimento que as próprias unidades obtêm com a utilização dos seus ativos produtivos (Fonseca, 2010).

Através do gráfico verifica-se que 59% (910 milhões de euros) do rendimento em alojamento, restauração e similares provém somente da restauração e similares, sendo que deste montante 60% (549 milhões de euros) do rendimento são de restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) (CAE 561) e 37% (332 milhões de euros) de estabelecimentos de bebidas (CAE 563). Os estabelecimentos hoteleiros tiveram um rendimento de 329 milhões de euros em 2021, sendo que deste 90% (297 milhões de euros) foi proveniente de estabelecimentos hoteleiros com restaurante (CAE 5511). O sector *HoReCa* (CAEs 5511, 561 e 563) teve ao todo um excedente bruto de exploração de 1 179 milhões de euros.

Por fim, de uma forma sintetizada pode-se considerar que o sector *HoReCa* em Portugal, em 2021, registou cerca de 74 mil empresas e empregou aproximadamente 300 mil pessoas. Além disso, neste sector verificou-se um volume de negócios em torno de 10 biliões de euros, um VAB de cerca de três biliões e meio e um rendimento de cerca de um bilião pelos ativos utilizados (excedente bruto de exploração). O facto de o EBE ser somente 1 bilião em relação ao VAB que é três biliões mostra o quão pouca margem de contribuição as empresas deste sector têm para fazer face às suas obrigações, implicando assim uma gestão rigorosa por parte dos seus gestores.

II. Fatores Externos que Afetam o Sector da Restauração

O ano de aplicação deste estudo é 2022, sendo importante ter em consideração alguns dos fatores externos, tais como a nível económico, a inflação e a nível da saúde pública, o *SARS-CoV-2* pelos quais diretamente e indiretamente afetaram a *performance* das empresas do sector.

A inflação tem impacto nos custos operacionais, tanto produtos, mão de obra como despesas gerais, contribuindo para eventuais aumentos nos preços e reduções das margens de lucro (Munjál & Sharma, 2012). Já a pandemia por *SARS-CoV-2*, apesar de ter tido início em 2020, ainda em 2022, a mesma teve uma forte influência na atividade normal dos estabelecimentos, tendo sido somente em maio de 2023 decretado oficialmente, pela Organização Mundial de Saúde (OMS) o seu fim (AHRESP, 2022; Portal do Governo de Portugal, 2023).

a. Contexto Económico

No gráfico 3.4 apresenta-se a percentagem de variação da inflação conforme o índice de preços do consumidor (IPC).

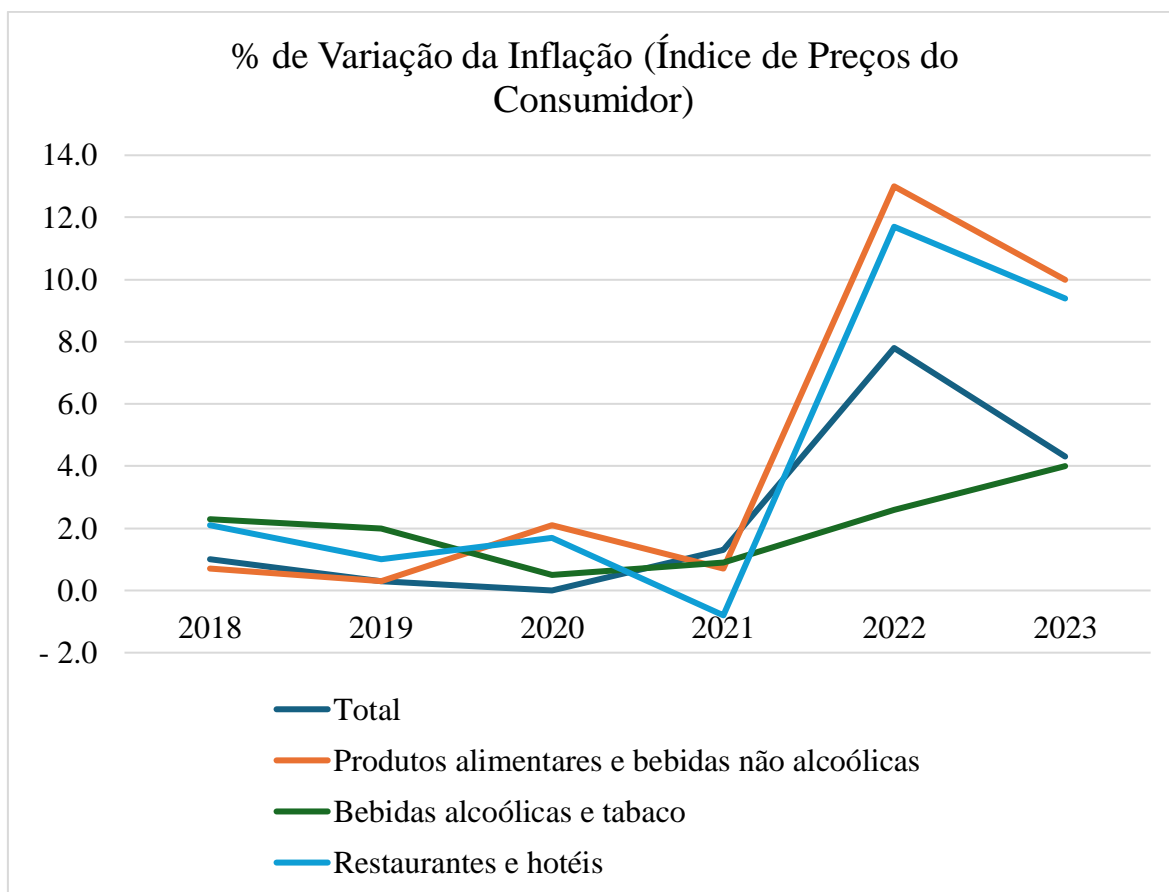


Gráfico 3.4: % de Variação da Inflação (Índice de Preços do Consumidor)

Fonte: Elaborado com base nos dados presente em Instituto Nacional de Estatística, I.P (sem data)

Neste gráfico 3.4, verifica-se que até 2021 registou-se reduzidos aumentos e decréscimos na inflação em todas as categorias presentes.

Além disso, em todas as categorias a percentagem de variação da inflação teve um aumento significativo do ano de 2021 para 2022 e registou-se uma desaceleração do aumento da inflação de 2022 para 2023, com exceção da categoria de bebidas alcoólicas e tabaco.

Desde 2020 que a percentagem total da variação da inflação está aumentando, registrando-se em 2022 um aumento da inflação total de 7,8%. No caso das bebidas alcoólicas e tabaco, os aumentos registados ao longo dos anos têm sido cada vez maiores desde 2020.

As categorias de produtos alimentares e bebidas não alcoólicas e restaurantes e hotéis sofreram percursos semelhantes desde 2020. De 2020 para 2021 ambos tiveram uma

desaceleração do aumento da inflação, sendo que no caso dos restaurantes e hotéis até se registou uma redução de 0,8% da inflação em 2021, possivelmente devido aos apoios fornecidos a tais empresas por parte do governo. No entanto, em 2022 ambas as categorias registaram um aumento significativo da inflação. Os produtos alimentares e bebidas não alcoólicas registaram um aumento de 13% da inflação, enquanto os restaurantes e hotéis registaram um aumento de 11,7%.

b. A Nível da Saúde Pública (Pandemia por SARS-CoV-2)

A pandemia por COVID-19 teve início em novembro de 2019 em Wuhan, na China, no entanto somente a 2 de março de 2020 chegou oficialmente a Portugal e a 18 do mesmo mês foi declarado estado de emergência (Aboim, 2020; Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, 2020). Esta foi originada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), o qual afeta diretamente os pulmões e se propaga por meio de gotículas produzidas nas vias respiratórias das pessoas infetadas, sendo que os principais meios de contágio são a tosse, espirros ou ainda objetos e superfícies contaminadas (Serviço Nacional de Saúde, 2023).

O início da pandemia trouxe consequências a nível sanitário e económico. A procura por determinados serviços decresceu e o acesso a matérias-primas vindas do exterior e as consequentes vendas para fora por parte das empresas sofreram entraves. O Governo Regional da Madeira (RAM) e o Governo Nacional tomaram medidas preventivas desde sucessivos confinamentos, ao encerramento total ou parcial dos estabelecimentos de restauração e similares (alternando consoante o estado da situação no país) com a finalidade de reduzir o número de novos infetados, algo que do ponto de vista do SNS (Serviço Nacional de Saúde) estas medidas foram essenciais, porém a nível económico e turístico originaram consequências negativas (Aboim, 2020). Os estabelecimentos hoteleiros e restauração passaram a poder funcionar apenas para a confeção destinada ao consumo fora do estabelecimento, seja por entregas ao domicílio (próprios ou por intermediários) ou levantamento no local, em formato de *take away* (Florim, 2023).

Estas limitações, o receio e queda dos níveis de confiança dos consumidores originaram um abrandamento do sector sem precedentes. O sector Hoteleiro e Restauração é um sector exposto a inúmeros riscos, sendo deste modo, essencial priorizar instrumentos de identificação, medição e gestão de risco de forma a prevenir e erradicar a exposição a fatores de stress financeiro (Coutinho Dos Santos et al., 2023).

Ambos os governos estando conscientes das consequências que tais restrições originaram nas empresas e particulares, de forma a auxiliá-las a combater estes prejuízos económicos, o Governo Nacional criou a Linha de Apoio à Economia COVID-19 (6,2 mil milhões de euros) e o Governo da RAM a Linha de Crédito INVESTE RAM 2020 COVID-19 (100 milhões de euros). Ambas as linhas de apoio funcionavam consoante a Classificação Portuguesa de Atividades (CAE) da empresa em questão (Instituto de Desenvolvimento Empresarial, 2020; Sociedades de Garantia Mútua, 2020).

A Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) recolheu periodicamente, desde o início da pandemia, informação das empresas do setor. Algumas dessas informações foram que 11% das empresas do setor, durante o período pandémico, não teve a capacidade de liquidar os vencimentos dos seus colaboradores, outros 11% apenas tiveram condições para o fazer de forma parcial e 49% das empresas apenas conseguiu assegurar os vencimentos graças aos apoios disponibilizados pelo estado. O mesmo relatório indica ainda que 40% das empresas realizaram despedimentos desde o início da pandemia e que mais 7% afirmava ter de o fazer nos 3 meses seguintes. Além do mais, 26% das empresas ponderavam avançar para insolvência e 31% acreditava que sem mais apoios a fundo perdido não conseguiam manter os seus negócios a funcionar (AHRESP, 2021).

No início de 2022 houve uma atualização do relatório (quase dois anos após o início da pandemia), a qual foi realizada por meio de inquérito às empresas do sector de hotelaria e restauração. Este inquérito definiu que a pandemia continuava a ter uma forte influência na atividade normal dos estabelecimentos, sendo que, metade das empresas do setor registaram quebras acima dos 40%, 78% das empresas da restauração e similares tiveram trabalhadores infetados e 51% tiveram de encerrar por um período nunca inferior a sete dias devido à quantidade de *staff* infetado. As restrições implementadas que geraram as constantes quebras na faturação das empresas levaram a que 41% destas não conseguisse

fazer face aos encargos habituais (pessoal, energia, fornecedores e outros) e 31% ponderar a insolvência, ou seja, mais 5% das empresas estão a ponderar insolvência em comparação com 2021 (AHRESP, 2022).

Apesar das ajudas fornecidas pelo Governo em muitos casos, as elevadas burocracias e as exageradas exigências por parte deste aquando dos pedidos de ajuda por parte da população e das empresas, só pioraram a situação. Muitas empresas tentaram exprimir as suas necessidades e sobreviver o máximo que conseguiam sem receitas e ao mesmo tempo sem injeções de liquidez (Aboim, 2020).

III. Enquadramento do Grupo Hoti Hoteis

A Hoti Hoteis é uma cadeia hoteleira 100% de capitais portugueses, que se dedica à prestação de serviços hoteleiros, sob a forma de propriedade, exploração, gestão ou franquia. Neste âmbito, a cadeia hoteleira criou um conjunto de empresas, de forma a corresponder às exigências dos diferentes modelos de negócio (Hoti Hoteis, S.d.a).

Em 1978, o grupo hoteleiro Hoti Hoteis iniciou a sua atividade ligando-se a inúmeros empreendimentos de relevo em Portugal e nos países africanos de língua oficial portuguesa. No entanto, o grande impulso do mesmo dentro do mercado nacional registou-se quando o Hotel TRYP Lisboa Oriente e atual Meliá Lisboa Oriente, o primeiro hotel de propriedade desenvolvido pela Hoti Hoteis, foi selecionado pela Expo'98 para efetuar a prestação de serviços hoteleiros durante o decorrer do evento (Hoti Hoteis, S.d.a).

A dimensão e a relevância do grupo, no contexto do turismo nacional é facilmente demonstrada pela apresentação dos dados do Atlas da Hotelaria 2020, 15ª Edição, fornecidos pela consultora internacional Deloitte. Nesta edição é possível verificar não só que, o Grupo Hoti Hoteis encontra-se no quinto lugar a nível nacional, como também, manteve-se pelo terceiro ano consecutivo no *Top 5* do *ranking* nacional (Deloitte Portugal, 2020).

Como se constata na Tabela 3.1, a rede de hotéis do grupo é extensa a nível nacional, somente possuindo uma unidade hoteleira internacional, em Maputo, Moçambique. Além disso, a mesma é composta por somente dois hotéis situados na Região Autónoma da Madeira (RAM), o Hotel Golden Residence e o Hotel Meliá Madeira Mare Resort Hotel & Spa (Hoti Hoteis, S.d.c).

Histórico de Hotéis do Grupo Hoti Hoteis	Ano de Inauguração
Início da Gestão do Hotel Tryp Colina do Castelo	1993
Abertura do Hotel Tryp Porto Expo	1999
Reconversão e Remodelação Total do Hotel Tryp Porto Centro	2004
Abertura do Hotel Meliá Ria Hotel & Spa	2005
Abertura do Hotel Star Inn Porto	2008
Abertura do Hotel Meliá Madeira Mare Resort Hotel & Spa	2008
Abertura do Hotel Meliá Braga Hotel & Spa	2010
Abertura do Hotel da Música	2013
Abertura do Hotel Tryp Lisboa Aeroporto	2014
Abertura do Hotel Tryp Leiria	2015
Remodelação Total do Hotel Tryp Lisboa Oriente	2015
Início da Gestão do Hotel Costa da Caparica	2016
Início da Gestão do Hotel Golden Residence	2017
Abertura do Hotel Star Inn Lisboa	2017
Remodelação e Rebranding do Hotel Star Inn Peniche	2018
Abertura do Hotel Meliá Maputo Sky	2018
Abertura do Hotel Meliá Setúbal	2018
<i>Rebranding</i> do Hotel Meliá Castelo Branco	2019
Abertura do Hotel Moxy Lisboa Oriente	2020
<i>Rebranding</i> do Hotel Meliá Lisboa Oriente	2021

Tabela 3.1: Histórico de Hotéis do Grupo Hoti Hoteis

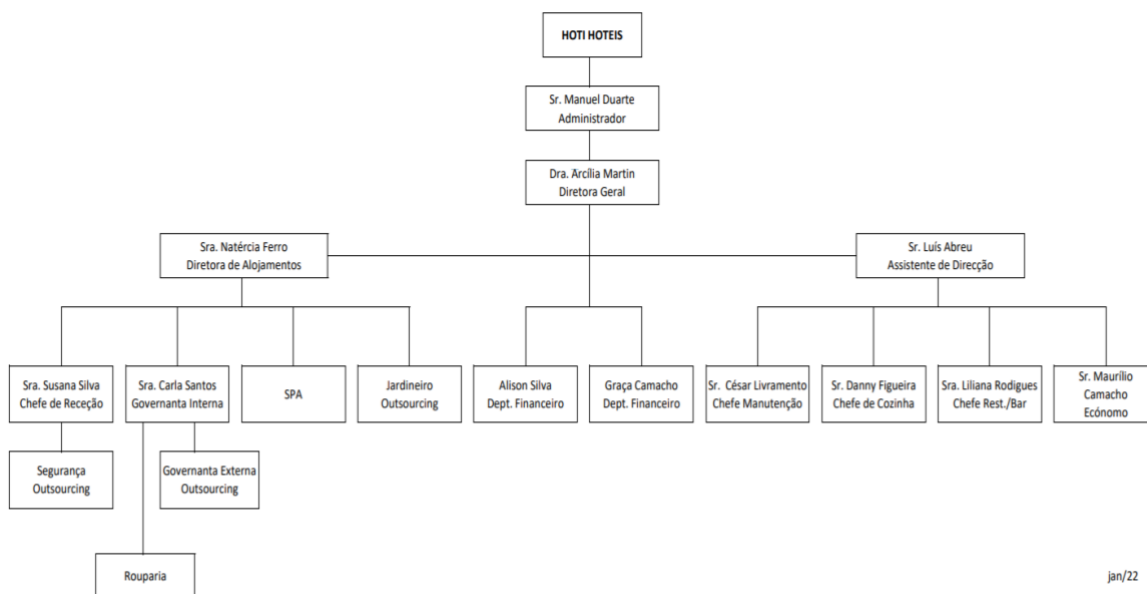
Fonte: Adaptado de Hoti Hoteis (S.d.c)

IV. Enquadramento do Hotel Golden Residence

O Golden Residence é um hotel de quatro estrelas, com 172 quartos, espalhados por três blocos (A, B e C), sendo ao todo 16 andares. O mesmo situa-se na rua do Cabrestante nº25, 9000-105 Funchal, numa zona nobre na costa sul da Madeira, a cerca de quatro quilómetros do centro do Funchal (Hoti Hoteis, S.d.b). Apesar do hotel ter sido inaugurado no ano de 2007, o mesmo somente entrou para o grupo Hoti Hoteis em 2017, sendo que antes de tal, pertencia ao Fundo ECS (Sociedade Gestora de Fundos de Capital de Risco) (Hoti Hoteis, S.d.b; Tavares, 2017).

O Hotel Golden Residence prima pela conjugação de conforto, *design* e localização privilegiada na costa sul da Ilha da Madeira, tornando-se assim, uma unidade hoteleira de referência no Funchal. Este hotel, visa satisfazer todas as necessidades dos seus hóspedes, possibilitando a estes desfrutar da vista sobre o oceano atlântico, nomeadamente, sobre a praia formosa, a maior praia de seixos da Madeira, e o Cabo Girão, o promontório mais alto da Europa, sendo o seu edifício com um design moderno e cores terra, inspirado no meio envolvente (Hoti Hoteis, S.d.b).

Na Figura 3.1 é possível observar a organização funcional do hotel. Este gerido pela Dra. Arcília Martin, detém uma série de departamentos, sendo os principais, o departamento de alojamento, que engloba os andares (governanta), a receção, o *spa* e a jardinagem (em *outsourcing*), o departamento financeiro, a manutenção, a cozinha, o economato e o departamento de *F&B (Food and Beverage)*, tendo este último abrangido somente os restaurantes e bares. Tal estrutura e divisão do hotel permite um rendimento de trabalho eficiente e produtivo por parte dos profissionais.



jan/22

Figura 3.1: Organigrama do Hotel Golden Residence

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence (comunicação pessoal, 2022)

As suas acomodações estão distribuídas pelos três blocos, sendo as suas categorias: *Singles*, *Duplos/Twins*, *Suites* e *Apartamentos*, com varandas privadas (Booking.com, S.d.).

Todos os quartos e apartamentos do Golden Residence são compostos por diversos equipamentos (ar condicionado, cofre, televisão, mesa e cadeiras), sendo que alguns até possuem uma área de estar com *kitchenette* (Booking.com, S.d.).

O hotel dispõe de muitos espaços abertos tal como se pode observar na Figura 3.2, possibilitando o aproveitamento ao máximo da luz natural, e de áreas públicas funcionais, tais como, piscina exterior para adultos e outra dedicada às crianças, piscina interior, spa com sauna, jacuzzi, um jardim de inverno e banho turco, um ginásio, sala multiusos, biblioteca, sala de meditação, um restaurante Golden Flavours e os bares Golden In, Golden Out e o Golden View. No entanto, o bar Golden In não se encontra de momento em funcionamento e o bar Golden Out, anteriormente designado de Cabana, só exerce atividade em determinados meses, devido à localização do mesmo junto à piscina exterior.



Figura 3.2: Estrutura do Hotel Golden Residence

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence (comunicação pessoal, 2022)

Tendo em conta que o bar Golden In permanece fechado e o bar Golden Out só exerce atividade durante alguns meses num ano, geralmente de março a outubro, pode-se considerar que a maior parte da atividade do departamento de *F&B* centra-se no restaurante Golden Flavours e no bar Golden View, no entanto, para este estudo pretende-se focar somente no restaurante.

Através da observação foi possível verificar que o restaurante Golden Flavours possui cerca de 60 lugares (30 mesas de dois lugares) ao todo no seu interior e 68 lugares (duas mesas de quatro lugares e 30 mesas de dois lugares) na sua esplanada, sendo sempre possível acrescentar cerca de 10 lugares caso necessário. Quanto ao bar Golden View, que se localiza mesmo ao lado do restaurante, este possui um total de 35 lugares (dois sofás cada um de quatro lugares e 13 mesas de dois lugares) no seu interior e 33 lugares (seis mesas de quatro lugares e três mesas de três lugares) na sua esplanada (Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal, 2022).

O *layout* de ambos os espaços, pode ser adaptado consoante necessário, especialmente, no caso de existir grupos (Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal, 2022).

O restaurante trabalha somente no pequeno-almoço e no jantar, servindo em buffet a quase todos os hóspedes no pequeno-almoço, visto a sua maioria ter regime APA (Alojamento e Pequeno-Almoço). Para hóspedes, atualmente, o pequeno-almoço tem um custo de 13,50€ e de 16 € para passantes, ambos os valores com IVA. Neste período entre as sete e meia e as dez e meia da manhã, há uma grande fluência de clientes no restaurante, sendo por vezes, em períodos de chuva, necessário recorrer ao espaço à frente do bar Golden View para substituir a esplanada que acaba por permanecer fechada (Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal, 2022).

Quanto ao jantar (das 18 horas às 22 horas da noite) o mesmo disponibiliza o seu *buffet* temático (o qual tem um preço de 28,50€), que varia todos os dias, como se pode observar no anexo 3 e também trabalha com *à la carte*, possibilitando aos clientes uma maior escolha. No anexo 1 é possível verificar a carta do restaurante. Além disso, na época de verão é comum durante determinados meses, geralmente entre julho e setembro, todas as quintas-feiras realizar um jantar diferenciado junto à piscina exterior, o qual centra-se no tema barbecue e tem um custo de 29 euros e meio (Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal, 2022).

O Golden View, é o bar principal do hotel, onde são servidos diversos tipos de bebidas e a partir do meio-dia até às seis horas da tarde, todos os dias, são disponibilizados snacks como almoço. Durante os meses em que o bar Golden Out está operacional, este também serve refeições ao almoço, recorrendo à carta de *snacks* observável no anexo 2.

O departamento de *F&B* trabalha com algumas promoções, sendo um destes o “3=4 ou 6=7” observável no anexo 4, o qual significa que na compra de três jantares recebe o quarto de oferta, ou na compra de seis jantares recebe o sétimo de oferta.

Capítulo IV:

Resultados e Discussão

Os dados fornecidos pela Direção do Hotel Golden Residence, nomeadamente, a reconciliação dos balanços do departamento de *F&B*, diárias e receitas dos *outlets* (anexos 5, 6 e 7) e uma análise *menu engineering* à carta do restaurante (Figura 4.1), respetivos ao ano de 2022, permitiram realizar uma análise à aplicação das ferramentas de gestão de *F&B* no departamento e a responder às perguntas de investigação estipuladas anteriormente. Esta análise teve por base duas fases. A primeira fase consiste numa análise aos indicadores de *performance* utilizados pelo hotel, enquanto a segunda fase centra-se na análise dos dados respetivos ao *menu engineering* da carta do restaurante fornecidos pelo hotel.

I. Indicadores de Performance

De modo, a obter uma visão geral da aplicação das ferramentas de gestão de *F&B*, foi realizada uma análise aos indicadores de *performance* (*KPI's*) empregues no caso em estudo, o Hotel Golden Residence.

Esta análise teve como objetivo aferir os indicadores utilizados pelo hotel e propor indicadores adicionais ainda não considerados por este, tendo em conta os dados fornecidos. Além disso, com o objetivo de simplificar a análise, decidiu-se restringir o campo de análise aos dados relativos ao restaurante Golden Flavours, uma vez que era o ponto de venda com mais dados fornecidos e com maior peso nas vendas de *F&B*, mas quando possível também se calcularam os indicadores para o departamento no seu todo. Com o mesmo intuito da simplificação da análise, foram criados dois *tableau de bord*, permitindo uma visão geral dos indicadores.

Os indicadores utilizados pelo hotel, em relação ao departamento de *F&B* e restaurante, estão presentes no *tableau de bord*, Tabela 4.1, tendo tal informação sido colocada toda a nível anual e extraída dos anexos 5, 6 e 7.

Hotel's KPI's			
Indicators	F&B Department	Restaurant Golden Flavours	
	Anual	Anual	
Total Net Sales	1 321 250,03 €	1 143 458,65 €	
<i>Food</i>	1 122 200,39 €	1 065 102,23 €	
<i>Beverage</i>	199 049,64 €	78 356,42 €	
<i>Sales of Food and Beverage without Breakfast</i>	-	546 722,67 €	
Gross Total Costs	398 891,30 €		
<i>Food-Cost</i>	361 682,66 €	-	
<i>Beverage Cost</i>	37 208,64 €		
Total Net Costs	386 467,68 €		
<i>Food-Cost</i>	350 719,88 €	-	
<i>Food-Cost %</i>	31,25 %		
<i>Food-Cost % (with Gross Total Sales)</i>	30,71 %		
<i>Beverage Cost</i>	35 747,80 €	-	
<i>Beverage Cost %</i>	17,96 %	-	
<i>Beverage Cost % (with Gross Total Sales)</i>	17,40 %		
Seat turnover Geral	-	1,46	
<i>Breakfast</i>	-	1,17	
<i>Dinner</i>	-	0,29	
Average Sales per Guest (ASG)			
<i>Food without Breakfast</i>	<i>P/Extras - A la Carte</i>	-	12,78 €
	<i>P/HB/FB</i>	-	18,03 €
	<i>P/Extra Buffet €25,44</i>	-	19,45 €
	<i>P/ Vouchers</i>	-	16,55 €
	<i>Beverage</i>	-	2,89 €
<i>Breakfast</i>	<i>BB</i>	-	4,69 €
	<i>Voucher</i>	-	10,47 €
	<i>Passante</i>	-	10,39 €

Tabela 4.1: Indicadores de *Performance* Considerados pelo Hotel Golden Residence

Fonte: Baseado em Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

Na tabela 4.1, observa-se a utilização dos valores vendas totais líquidas (respetivo ao anexo 7), tanto de comidas como de bebidas, para a generalidade do departamento e para o restaurante. Perante os valores apresentados verifica-se que as vendas do restaurante (1 143 458,65 €) representam cerca de 87% das vendas totais do departamento (1 321 250,03 €), sendo que a maior parte destas são vendas respetivas a comida. Além disso, relativamente ao restaurante, verificou-se que as vendas totais de comidas e bebidas sem contar com o pequeno-almoço foram de 546 722,67 €, o que corresponde a 47,81% (546 722,67 €) das vendas do restaurante, mostrando assim que a maior parte das vendas são provenientes do pequeno-almoço.

Na tabela 4.1, estão também presentes os custos totais do departamento, sendo que os específicos do restaurante não se encontram separados nos dados fornecidos. Os custos totais brutos são ao todo 398 891,30 €, estando estes divididos em 90,67% (361 682,66 €) são respetivos à comida e o restante, 37 208,64 € de bebida. Quanto aos custos totais líquidos, estes correspondem a 386 467,68 €, sendo que cerca de 91% (350 719,88 €) são respetivos ao custo com a comida vendida e 9% (35 747,80 €) ao custo com bebidas. Em termos percentuais, o *food-cost* %, o qual no seu cálculo é utilizado o valor líquido total das vendas, corresponde a 31,25%, algo que é elevado, segundo a maior parte dos livros de gestão de *F&B*, que defendem que um valor baixo situa-se inferior a 20%, um médio entre 25% e 30% e um alto corresponde a acima dos 30% (Gomes, 2017, p.123). Já o *beverage cost* % é de 17,96%, o que por sua vez representa um valor baixo, visto que de acordo com o autor Gomes (2017, p.123), um valor baixo situa-se inferior a 15%, um médio entre os 20% e os 25% e um alto superior a 25%. O hotel ainda considera a percentagem de *food-cost* e *beverage cost* com os descontos (utilizado o valor do total bruto de vendas), o qual corresponde respetivamente a 30,71% e 17,40%.

Além do mais, foi possível verificar que o hotel calcula o *seat turnover* do restaurante (anexo 6), porém esta foi designada na empresa por “*Respash* %”. Este indicador foi calculado tanto para nível geral, como só para o pequeno-almoço ou só jantar, tendo por base o valor 266 lugares como capacidade diária do restaurante (sendo 97 090 lugares, a capacidade anual do restaurante). Assim sendo, como este é um indicador diário e todos os outros indicadores presentes na tabela são a nível anual, calculou-se uma média anual, ou

seja, somou-se o número de clientes anuais para cada categoria e dividiu-se tal pela capacidade anual do restaurante. No ano de 2022, o restaurante apresentou um *seat turnover* geral de 1,46, ou seja, em média o inventário roda 1,46 vezes em armazém, sendo 1,17 o *seat turnover* respeitante ao pequeno-almoço e 0,29 ao jantar.

Por último, observou-se no anexo 7 que o hotel calcula a receita média gerada por cliente ou também designado de *average sales per guest (ASG)*, denominando este de “Total COMIDAS p/pax”, de “Total BEBIDAS p/pax” e de “Valor Pequeno-Almoço ACTUAL”, isto é, respetivamente o *ASG* de comidas (só jantar), de bebidas e do pequeno-almoço, a nível mensal. Este indicador fornece uma média mensal das vendas a dividir pelo número de clientes, tal como se verifica no anexo 7. De forma a obter os valores anuais realizou-se uma média dos valores registados mensalmente.

O *average sales per guest* de comidas está dividido em quatro, consoante as categorias de clientes: os clientes *à la carte* (com um valor de 12,78 €), os *half-board (HB)* ou meia pensão e *full-board (FB)* ou pensão completa (18,03 €), os “*extra buffet*” de 25,44 € (19,45 €) e os que possuem *vouchers* (16,55 €).

No caso das bebidas, foram consideradas as vendas totais de bebidas pelas quais incluem os valores respetivos ao minibar e o total de pessoas servidas ao almoço e ao jantar, obtendo-se um *ASG* anual de 2,89 €.

Por fim, o *ASG* respetivo ao pequeno-almoço foi dividido em três categorias, os *bed and breakfast* geral (*BB*) (4,69 €), os clientes com *voucher* (10,47 €), são clientes que compram *vouchers* para assim usufruir do pequeno-almoço e os clientes passante, que são clientes que simplesmente compram na hora e onde é aplicado um novo preço de 13 € sem IVA (10,39 €).

Prosseguindo com a análise, propõe-se uma tabela adicional (Tabela 4.2.) que inclui indicadores que não são usados pela unidade hoteleira, mas que podem ser úteis e pelos quais podem ser calculados, de acordo com os dados fornecidos.

<i>Suggested KPI's</i>		
<i>Indicators</i>	<i>F&B Department</i>	<i>Restaurant Golden Flavours</i>
	<i>Annual</i>	<i>Annual</i>
<i>Food Sales %</i>	85%	93%
<i>Beverage Sales %</i>	15%	7%
<i>Income from Beverages over Income from Food %</i>	18%	7%
<i>Revenue per Available Seat Hour (RevPASH)</i>	-	2,64 €
<i>Revenue per Available Seat (RevPAS)</i>	-	10,54 €
<i>Average Total Check per Guest (ATCG)</i>	9,27 €	19,94 €
<i>Average Cost per Guest (ACG)</i>	2,71 €	-
<i>Average Food-Cost per Guest (AFCG)</i>	2,46 €	-
<i>Food Inventory Turnover (FIT)</i>	1,51	-
<i>Beverage Inventory Turnover (BIT)</i>	0,48	-

Tabela 4.2: Sugestões de Indicadores de *Performance* para o Hotel Golden Residence

Fonte: Própria

Os primeiros indicadores sugeridos são o cálculo das vendas de comida e de bebida em percentagem em relação ao total das vendas, permitindo assim uma perceção da distribuição percentual das vendas no departamento e no restaurante. Outra forma de observar semelhante discrepância entre vendas de comidas e bebidas é através do cálculo das vendas de bebidas sobre as vendas de comidas em percentagem. Assim sendo, na Tabela 4.2 observa-se que no departamento de *F&B*, 85% das vendas são respetivas a comida e os restantes 15% a bebidas, por outras palavras, as vendas de bebidas são somente 18% das vendas geradas com comidas. Já em relação ao restaurante, 93% são vendas de comida e somente 7% de bebida, sendo que as vendas de bebida representam 7% das vendas de comida.

Ainda considerando a receita gerada, sugere-se os indicadores *RevPAS* e *RevPASH*, no caso específico do restaurante, de forma a obter uma visão da receita tendo em conta os lugares disponíveis e o tempo de funcionamento (2,64 €), ou somente os lugares disponíveis sem considerar o tempo, no caso do *RevPAS* (10,54 €). O *RevPAS* foi calculado através da multiplicação do número de lugares anualmente, 46 720 (isto é, os 128 lugares verificados

dentro do restaurante e na esplanada multiplicados pelo número de dias num ano, 365 dias) pelo total de vendas de comida do restaurante (anexo 7), obtendo-se assim o valor de 10,54 €. Quanto ao *RevPASH*, este foi calculado de uma maneira semelhante, porém o número de lugares anuais foi multiplicado pelo número de horas do período de jantar (4 horas) e posteriormente este resultado foi dividido do valor total das vendas de comida do restaurante, resultando no final no valor de 2,64 €.

Outra sugestão é o cálculo do *average total check per guest (ATCG)*. Através do cálculo deste indicador, ou seja, o total das vendas a dividir pelo total do número de clientes (142 507,50), verificou-se que em média um cliente gasta 19,94 € no restaurante e caso considere-se o departamento no seu todo, este gasta em média 9,27 €. Continuando com uma análise por cliente, através dos indicadores *average cost per guest (ACG)* e *average food-cost per guest (AFCG)*, obtém-se respetivamente a média de custo total por cliente servido, neste caso 2,71 €, e a média de custo de comida por cliente servido (2,46 €), a nível anual. Estes valores foram calculados respetivamente através da divisão do total de *food-cost* anual e custo total anual pelo número de clientes totais.

Por último, os dados fornecidos permitiram ainda calcular o *Food Inventory Turnover (FIT)* e o *Beverage Inventory Turnover (BIT)* para obter uma perceção da rotação dos recursos. O cálculo destes indicadores foi realizado com base nos dados do anexo 5. O *FIT* consiste no valor do *food-cost* (361 682,66€) a dividir pelo cálculo do inventário médio (a soma das existências iniciais (234 756,78 €) e as existências finais (244 582,16 €) a dividir o total por dois). O *BIT* calcula-se de semelhante maneira, porém considerando os valores específicos respetivos às bebidas e não à comida. Assim sendo, o *FIT* do hotel Golden Residence em 2022 foi de 1,51 e o *BIT* de 0,48 rotações de inventário.

II. Menu Engineering

Os dados fornecidos pelo hotel, relativos ao *menu engineering*, corresponde a uma tabela em *Excel*, respetiva ao ano de 2022, onde está presente uma aplicação do *menu engineering* à carta do restaurante, com base no modelo de Kasavana & Smith (1982), como

se pode observar na Figura 4.1. Esta tabela teve por base outras análises *menu engineering* realizadas mensalmente.

MENU ENGINEERING Worksheet - Anual

Golden Flavours

Sem Iva

Period Covered:											Anual 2022		
A	B	C	D	E	F	G	H	L	P	R	S	Total S/Iva	Food
Menu Item Name ITEM	Pratos Vendidos	Popularidade %	Item Food Cost	Preço Venda	Item Profit (E-D)	Total Cost (D*B)	Margem Lucro (E*B)	Total Profit (H-G)	Profit Category	Popularidade Category	Menu Item Class	p/Familia	Cost %
Salada de mango com camarão e sementes de sésamo	25	4,6%	2,70 €	11,00 €	8,30 €	67,54 €	275,00 €	207,46 €	Low	High	Wrokhorse	983,48 €	24,56%
Salada de tomate com queijo fresco, trio de alfaces e molho pesto	23	4,2%	1,83 €	8,50 €	6,67 €	42,15 €	195,50 €	153,35 €	Low	High	Wrokhorse		21,56%
Carpaccio de pato em aroma de laranja e trio de alfaces	14	2,6%	2,89 €	13,00 €	10,11 €	40,51 €	182,00 €	141,49 €	Low	Low	Dog		22,26%
Crocante de queijo cabra com figo e ameixa demolidos em vinho Madeira	23	4,2%	2,71 €	11,00 €	8,29 €	62,27 €	253,00 €	190,73 €	Low	High	Wrokhorse		24,61%
Sopa do dia	49	9,0%	1,50 €	4,00 €	2,50 €	73,50 €	196,00 €	122,50 €	Low	High	Wrokhorse	75,00 €	37,50%
Creme de legumes	21	3,9%	1,50 €	4,00 €	2,50 €	31,50 €	84,00 €	52,50 €	Low	High	Wrokhorse	17,65%	
Risoto vegetariano	25	4,6%	1,94 €	11,00 €	9,06 €	48,54 €	275,00 €	226,46 €	Low	High	Wrokhorse	10,58%	
Risoto de cogumelos	42	7,7%	1,22 €	11,50 €	10,28 €	51,12 €	483,00 €	431,88 €	Low	High	Wrokhorse	20,10%	
Risoto de camarão com aroma de lima e espargos	26	4,8%	3,42 €	17,00 €	13,58 €	88,85 €	442,00 €	353,15 €	High	High	Star	20,72%	
Linguine de tinta de choco salteado em frutos do mar	30	5,5%	2,59 €	12,50 €	9,91 €	77,68 €	375,00 €	297,32 €	Low	High	Wrokhorse	8,45%	
Penne vegan	29	5,3%	0,89 €	10,50 €	9,61 €	25,74 €	304,50 €	278,76 €	Low	High	Wrokhorse	13,26%	
Poivo à Lagareiro em cama de espinafres	19	3,5%	2,32 €	17,50 €	15,18 €	44,08 €	332,50 €	288,42 €	High	Low	Challenge	1491,07 €	13,16%
Salmão fresco em sementes de sésamo	35	6,4%	2,83 €	21,50 €	18,67 €	99,05 €	752,50 €	653,45 €	High	High	Star	15,49%	
Filete de espada Golden Flavours	30	5,5%	3,02 €	19,50 €	16,48 €	90,60 €	585,00 €	494,40 €	High	High	Star	11,21%	
Naco de vaca com sabores da nossa ilha	28	5,1%	2,41 €	21,50 €	19,09 €	67,48 €	602,00 €	534,52 €	High	High	Star	832,14 €	11,88%
Confit de filete porco, batata com ervas, legumes assados	20	3,7%	1,96 €	16,50 €	14,54 €	39,20 €	330,00 €	290,80 €	High	Low	Challenge	8,83%	
Peito frango gratinado com queijo parmesão	83	15,3%	1,28 €	14,50 €	13,22 €	106,24 €	1 203,50 €	1 097,26 €	High	High	Star	16,36%	
Pavé de laranja com ganache de chocolate e avelã	1	0,2%	0,90 €	5,50 €	4,60 €	0,90 €	5,50 €	4,60 €	Low	Low	Dog	13,91%	
Prato de fruta laminada	6	1,1%	0,89 €	6,40 €	5,51 €	5,34 €	38,40 €	33,06 €	Low	Low	Dog	23,29%	
Brownie de chocolate	10	1,8%	1,63 €	7,00 €	5,37 €	16,30 €	70,00 €	53,70 €	Low	Low	Dog	21,14%	
Tarte do dia com uma bola de gelado	5	0,9%	1,48 €	7,00 €	5,52 €	7,40 €	35,00 €	27,60 €	Low	Low	Dog		

	N	
Total	544	100,0%

	T	
Total pax servidos	415	14,30 €

	I	J	M	
	1 085,98 €	7 019,40 €	5 933,42 €	5 192,77 €
K = I / J	O = M / N			
15,5%	10,91 €			
Food Cost %	Ave Item Profit			

Q = (100% / Items) * (80%)
3,8%
Menu Popularity Factor

Tabela 4.3: Menu Engineering da Carta do Restaurante Golden Flavours

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

Esta Figura 4.1 possui colunas identificadas por letras, sendo a mesma organizada da seguinte forma: primeiramente, (coluna A) são apresentados todos os itens da carta, de seguida, na coluna B, o número de itens vendidos (“Pratos Vendidos”) e no final, o total destes (N) e o número total de pessoas servidas (T). Seguidamente, na coluna C, a percentagem de popularidade de cada item (ou seja, a percentagem do volume de vendas de cada item), calculada pela divisão do número de pratos vendidos de um determinado item pelo total de pratos vendidos.

Quanto à coluna D, esta apresenta o custo respetivo a cada item e na coluna E, o preço de venda sem IVA do mesmo. Já na coluna F, verifica-se a margem de contribuição unitária (“*Item Profit*”), isto é, a subtração entre o preço de venda sem IVA e o custo de cada item. Na coluna G, observa-se a multiplicação entre os custos e o número de pratos vendidos de cada item, resultando no custo total por item, consoante o que foi consumido, e no final a soma destes mostrando assim, o custo total realizado (I). Na coluna seguinte, coluna H, realça as vendas totais de cada item da carta (designado de “Margem Lucro”), ou seja, a multiplicação entre o número de itens vendidos e o preço de venda destes, sendo no final, salientada as vendas totais geradas (J). De seguida, na coluna L, está calculado a margem de contribuição de cada item e o total de margem de contribuição obtida (M).

Nas últimas colunas apresentadas foram calculados, respetivamente, o total de receita gerada consoante a divisão presente na carta (anexo 1), isto é, entrada, sopa, risoto, massa, peixe, carne e sobremesa, e a percentagem de *food-cost* de cada prato. Além disso, outros cálculos realizados à parte foram a percentagem total de *food-cost* (K), o índice de rentabilidade, designado de “*Average Item Profit*” (O), ou seja, o total de margem de contribuição a dividir pelo total de doses vendidas e o índice de popularidade (“*Menu Popularity Factor*”) (Q), no qual se baseia no total de popularidade (100%) a dividir pelo número de itens na carta e tudo a multiplicar pelo fator multiplicador, pelo qual neste caso corresponde a 80%.

Entrando na análise em si, *menu engineering*, foram criadas as colunas P, R e S. A coluna P, designada de “*profit category*”, corresponde ao índice de rentabilidade, ou seja, cada item é considerado “*Low*” ou “*High*” (designações atribuídas com vista a ficar facilmente perceptível), conforme a sua receita seja inferior ou superior à média de receita

gerada. Já a coluna R, o índice de popularidade (“popularidade *category*”) é determinado segundo, caso a percentagem do item esteja superior ou inferior ao Fator Popularidade do Menu (Q) (atribuindo as mesmas denominações da coluna P).

Por fim, a coluna S apresenta a categoria a que cada item se insere, de acordo com o modelo de Kasavana & Smith (1982), sendo tal atribuído com a comparação entre as colunas P e R.

Comparando os dados fornecidos com a revisão de literatura realizada, a principal diferença que observada é em relação à designação de cada categoria, em vez de “*plowhorse*”, “*puzzle*”, “*star*” e “*dog*”, o hotel prefere designar a categoria “*plowhorse*” de “*workhorse*” e a categoria “*puzzle*” de “*challenge*”. Além disso, quanto ao cálculo do índice de popularidade, o hotel recorre a uma percentagem de 80%, em vez dos 70% recomendados por Kasavana & Smith (1982).

Por último, tal como verificado na revisão de literatura realizada, de acordo com Atkinson & Jones (1994), Barrish (2013) e Traster (2018), a análise deve de ser realizada separadamente, consoante a família a que corresponde cada item da carta (entradas, pratos principais e sobremesas), pelo facto de existir geralmente, uma grande diferença monetária entre os pratos principais e as sobremesas, e porque, por exemplo, uma entrada ou ser comparada com outras entradas e não com sobremesas ou pratos principais.

Como se verifica na Figura 4.1, a análise de todos os itens em conjunto resultou com que, a todas as sobremesas fosse atribuído a categoria “*dog*” e na maior parte dos pratos principais a categoria “*star*”. Isto acontece porque, no cálculo do índice de rentabilidade, a média geral da receita dos itens é muito superior ao lucro gerado pelas sobremesas, visto esta ter considerado o lucro incomparável dos pratos principais, e no cálculo do índice de popularidade, os pratos principais têm uma popularidade mais elevada comparados às sobremesas, dado que, a generalidade dos clientes recorre aos pratos principais, mas nem todos chegam a optar por sobremesa.

A unidade hoteleira utiliza o fator multiplicador de 80% e realiza uma análise conjunta de todas as famílias, no entanto tendo em conta a revisão de literatura previamente

realizada no capítulo I, ponto II, optou-se por refazer a análise separando esta por famílias e utilizando o fator multiplicador de 70%. Estas alterações facilitam a análise, contribuindo para a tomada de medidas corretivas que combinem o desempenho dos vários itens da carta, por exemplo permitirá formar descontos e promoções, como menus promoção com entrada, prato principal e sobremesa, ou apenas entrada e prato principal ou prato principal e sobremesa, com itens da carta pelos quais apresentam desempenhos diferentes, mas que em conjunto se complementam, tal como uma entrada “*puzzle*” com um prato principal “*plowhorse*”.

Assim sendo, como observado nas Figuras 4.2, 4.3 e 4.4, realizou-se novamente a análise *menu engineering* da carta do restaurante para o ano de 2022, com base nos dados fornecidos, porém com algumas alterações. Nesta recriação da análise criou-se três folhas *excel*. Separando os itens por famílias (entradas, pratos principais e sobremesas) sendo cada família analisada separadamente e tendo por base o estudo de Kasavana & Smith (1982), visto ser o mais amplamente aceite e referido na literatura (Zsuzsa et al., 2022). Ademais, para esta recriação da análise adotou-se os 70% para o cálculo do índice de popularidade, em vez dos 80% usados pelo hotel.

MENU ENGINEERING - Anual 2022 - Entradas

Golden Flavours

Pratos / Itens	Doses Vendidas	P.V.U C/IVA (€)	Custo Unit. (€)
Salada de Mango com Camarão e Sementes de Sésamo	28,00	€ 11,00	€ 2,70
Salada de Tomate com Queijo Fresco, Trio de Alfaces e Molho Pesto	23,00	€ 8,50	€ 1,83
Carpaccio de Pato em Aroma de Laranja e Trio de Alfaces	17,00	€ 13,00	€ 2,89
Crocante de Queijo Cabra com Figo e Ameixa Demolhados em Vinho Madeira	24,00	€ 11,00	€ 2,71
Sopa do Dia	57,00	€ 4,00	€ 1,50
Creme de Legumes	22,00	€ 4,00	€ 1,50

Pratos / Itens	Doses Vendidas	% Vendas	Popularidade	P.V.U S/IVA (€)	Custo Unit. (€)	Total Vendas	MUC	Rendibilidade	Total Custos	Total MC	Categoria Kasavana & Smith	Food Cost %
Salada de Mango com Camarão e Sementes de Sésamo	28,00	16%	+	€ 9,82	€ 2,70	€ 275,00	€ 7,12	+	€ 75,60	€ 199,40	STAR	27%
Salada de Tomate com Queijo Fresco, Trio de Alfaces e Molho Pesto	23,00	13%	+	€ 7,59	€ 1,83	€ 174,55	€ 5,76	+	€ 42,09	€ 132,46	STAR	24%
Carpaccio de Pato em Aroma de Laranja e Trio de Alfaces	17,00	10%	-	€ 11,61	€ 2,89	€ 197,32	€ 8,72	+	€ 49,13	€ 148,19	PUZZLE	25%
Crocante de Queijo Cabra com Figo e Ameixa Demolhados em Vinho Madeira	24,00	14%	+	€ 9,82	€ 2,71	€ 235,71	€ 7,11	+	€ 65,04	€ 170,67	STAR	28%
Sopa do Dia	57,00	33%	+	€ 3,57	€ 1,50	€ 203,57	€ 2,07	-	€ 85,50	€ 118,07	PLOWHORSE	42%
Creme de Legumes	22,00	13%	+	€ 3,57	€ 1,50	€ 78,57	€ 2,07	-	€ 33,00	€ 45,57	PLOWHORSE	42%
Total	171,00	100%		€ 45,98	€ 13,13	€ 1 164,73	€ 32,85		€ 350,36	€ 814,37		

Nº Pratos	6,00
Índice de Popularidade	11,7%
Índice Rendibilidade	€ 4,76
Margem de Contribuição Total Média	€ 135,73

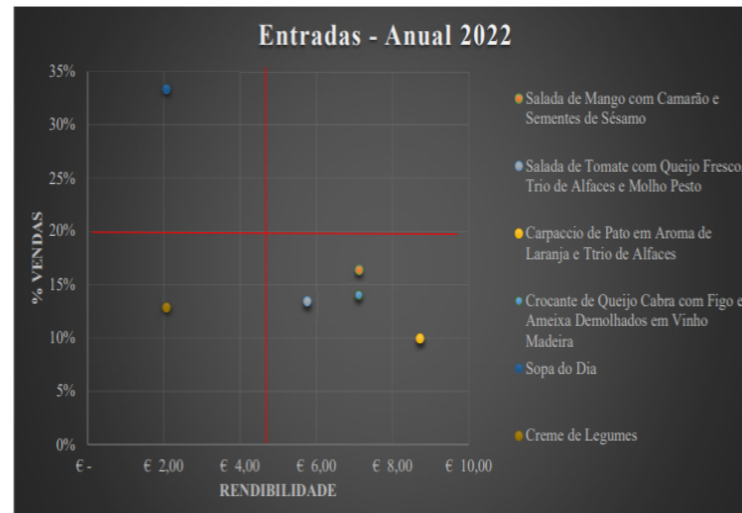


Tabela 4.4: Recriação da Análise *Menu Engineering* da Carta do Restaurante Golden Flavours - Entradas

Fonte: Baseado nos dados obtidos da Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

MENU ENGINEERING - Anual 2022 - Pratos Principais

Golden Flavours

Pratos / Itens	Doses Vendidas	P.V.U C/IVA (€)	Custo Unit. (€)
Risoto Vegetariano	33,00	€ 11,00	€ 1,94
Risoto de Cogumelos	54,00	€ 11,50	€ 1,22
Risoto de Camarão com Aroma de Lima e Espargos	36,00	€ 17,00	€ 3,42
Linguine de Tinta de Choco Salteado em Frutos do Mar	33,00	€ 12,50	€ 2,59
Penne Vegan	33,00	€ 10,50	€ 0,89
Polvo à Lagareiro em Cama de Espinafres	21,00	€ 17,50	€ 2,32
Salmão Fresco em Sementes de Sésamo	41,00	€ 21,50	€ 2,83
Filete de Espada Golden Flavours	32,00	€ 19,50	€ 3,02
Naco de Vaca com Sabores da nossa Ilha	32,00	€ 21,50	€ 2,41
Confit de Filete Porco, Batata com Ervas, Legumes Assados	25,00	€ 16,50	€ 1,96
Peito Frango Gratinado com Queijo Parmesão	90,00	€ 14,50	€ 1,28

Pratos / Itens	Doses Vendidas	% Vendas	Popularidade	P.V.U S/IVA (€)	Custo Unit. (€)	Total Vendas	MUC	Rendibilidade	Total Custos	Total MC	Categoria Kasavana	Food Cost %
Risoto Vegetariano	33,00	8%	+	€ 9,82	€ 1,94	€ 324,11	€ 7,88	-	€ 64,02	€ 260,09	PLOWHORSE	20%
Risoto de Cogumelos	54,00	13%	+	€ 10,27	€ 1,22	€ 554,46	€ 9,05	-	€ 65,88	€ 488,58	PLOWHORSE	12%
Risoto de Camarão com Aroma de Lima e Espargos	36,00	8%	+	€ 15,18	€ 3,42	€ 546,43	€ 11,76	+	€ 123,12	€ 423,31	STAR	23%
Linguine de Tinta de Choco Salteado em Frutos do Mar	33,00	8%	+	€ 11,16	€ 2,59	€ 368,30	€ 8,57	-	€ 85,47	€ 282,83	PLOWHORSE	23%
Penne Vegan	33,00	8%	+	€ 9,38	€ 0,89	€ 309,38	€ 8,49	-	€ 29,37	€ 280,01	PLOWHORSE	9%
Polvo à Lagareiro em Cama de Espinafres	21,00	5%	-	€ 15,63	€ 2,32	€ 328,13	€ 13,31	+	€ 48,72	€ 279,41	PUZZLE	15%
Salmão Fresco em Sementes de Sésamo	41,00	10%	+	€ 19,20	€ 2,83	€ 787,05	€ 16,37	+	€ 116,03	€ 671,02	STAR	15%
Filete de Espada Golden Flavours	32,00	7%	+	€ 17,41	€ 3,02	€ 557,14	€ 14,39	+	€ 96,64	€ 460,50	STAR	17%
Naco de Vaca com Sabores da nossa Ilha	32,00	7%	+	€ 19,20	€ 2,41	€ 614,29	€ 16,79	+	€ 77,12	€ 537,17	STAR	13%
Confit de Filete Porco, Batata com Ervas, Legumes Assados	25,00	6%	-	€ 14,73	€ 1,96	€ 368,30	€ 12,77	+	€ 49,00	€ 319,30	PUZZLE	13%
Peito Frango Gratinado com Queijo Parmesão	90,00	21%	+	€ 12,95	€ 1,28	€ 1 165,18	€ 11,67	-	€ 115,20	€ 1 049,98	PLOWHORSE	10%
Total	430,00	100%		€ 154,91	€ 23,88	€ 5 922,77	€ 131,03		€ 870,57	€ 5 052,20		

Nº Pratos	11,00
Índice de Popularidade	6,36%
Índice Rendibilidade	€ 11,75
Margem de Contribuição Total Média	€ 459,29

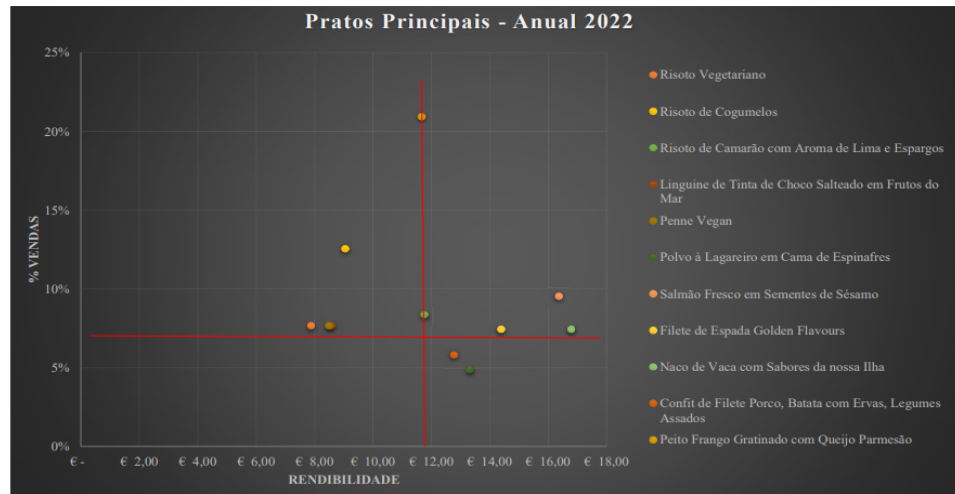


Tabela 4.5: Recriação da Análise *Menu Engineering* da Carta do Restaurante Golden Flavours – Pratos Principais

Fonte: Baseado nos dados obtidos da Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

MENU ENGINEERING - Anual 2022 - Sobremesas

Golden Flavours

Pratos / Itens	Doses Vendidas	P.V.U C/IVA (€)	Custo Unit. (€)
Pavé de Laranja com Ganache de Chocolate e Avelã	1,00	€ 5,50	€ 0,90
Prato de Fruta Laminada	7,00	€ 6,40	€ 0,89
Brownie de Chocolate	16,00	€ 7,00	€ 1,63
Tarte do Dia com uma Bola de Gelado	5,00	€ 7,00	€ 1,04

Pratos / Itens	Doses Vendidas	% Vendas	Popularidade	P.V.U S/IVA (€)	Custo Unit. (€)	Total Vendas	MUC	Rendibilidade	Total Custos	Total MC	Categoria Kasavana & Smith	Food Cost %
Pavé de Laranja com Ganache de Chocolate e Avelã	1,00	3%	-	€ 4,91	€ 0,90	€ 4,91	€ 4,01	-	€ 0,90	€ 4,01	DOG	18%
Prato de Fruta Laminada	7,00	24%	+	€ 5,71	€ 0,89	€ 40,00	€ 4,82	+	€ 6,23	€ 33,77	STAR	16%
Brownie de Chocolate	16,00	55%	+	€ 6,25	€ 1,63	€ 100,00	€ 4,62	-	€ 26,08	€ 73,92	PLOWHORSE	26%
Tarte do Dia com uma Bola de Gelado	5,00	17%	-	€ 6,25	€ 1,48	€ 31,25	€ 4,77	+	€ 7,40	€ 23,85	PUZZLE	24%
Total	29,00	100%		€ 23,13	€ 4,90	€ 176,16	€ 18,23		€ 40,61	€ 135,55		

Nº Pratos	4,00
Índice de Popularidade	17,5%
Índice Rendibilidade	€ 4,67
Margem de Contribuição Total Média	€ 33,89

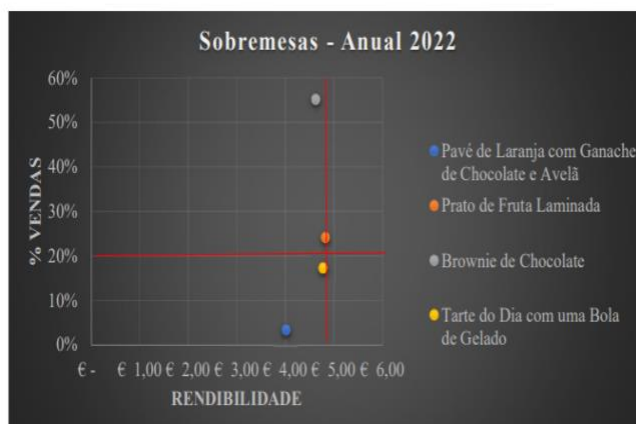


Tabela 4.6: Recriação da Análise *Menu Engineering* da Carta do Restaurante Golden Flavours – Sobremesas

Fonte: Baseado nos dados obtidos da Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

Em todas as figuras, independentemente do grupo de família, foram criadas duas tabelas, nas quais se expõe e calcula-se os seguintes valores: número de doses vendidas, percentagem das vendas, avaliação da popularidade, preço de venda unitário (PVU) sem IVA, custo unitário, total de vendas, margem unitária de contribuição, avaliação da rentabilidade, total de custos e a margem de contribuição total, para cada um dos itens a analisar na respetiva folha *Excel*. Além disso, foram calculados os índices de popularidade e rentabilidade. Apesar da análise empregue ser o *menu engineering* de Kasavana & Smith (1982), quando pertinente optou-se por incluir outros elementos pertencentes às análises de Miller (1980) e Pavesic (1989), nomeadamente os indicadores margem de contribuição total e a % de *food-cost*, de forma a complementar a análise.

Por fim, foram atribuídas as categorias do modelo Kasavana & Smith (1982) para cada item da carta, de acordo com a rentabilidade e popularidade de cada um, e exposto estes valores num gráfico, de forma a ficar visualmente perceptível permitindo uma rápida análise a cada um destes.

Uma das conclusões tiradas da análise é a importância da separação da análise por grupos de famílias, visto que na tabela fornecida pelo hotel, a entrada “carpaccio de pato em aroma de laranja e trio de alfaces” foi atribuída à categoria de “*dog*”, categoria pela qual recomenda-se a eliminação deste item, porém na recriação da análise (separando por grupos de famílias), tal item já foi atribuído à categoria de “*puzzle*”, isto é, a uma categoria onde os itens têm uma alta margem de contribuição, mas um baixo volume de vendas, sendo recomendado o uso de promoções, e outras técnicas para estimular a procura por estes. Por outras palavras, a eliminação deste item é desnecessária, sendo por sua vez mais vantajoso para o restaurante Golden Flavours, por exemplo a introdução de um menu em junção com um prato principal “*plowhorse*”, permitindo não só melhorar o desempenho de ambos os itens, como o desempenho da carta no seu todo. Existe outras situações, onde semelhante situação ocorre.

Outro aspeto a salientar é que, de acordo com as leis de Omnes abordadas na literatura, “numa família de itens de uma carta o item com o preço mais elevado não deve de exceder 2,5 a 3 vezes o item de preço mais baixo” (Gomes, 2017, p.90). No entanto, tal não se verifica nesta carta. Tanto nas entradas, como nos pratos principais esta diferença é elevada, respetivamente de 8,04€ e 9,82€, e nas sobremesas é baixa (de 1,34€),

algo que por sua vez justifica a margem de contribuição alta e baixa de alguns itens da carta.

Nas entradas, com exceção da “sopa do dia”, do “carpaccio de pato em aroma de laranja e trio de alfaces” e do “creme de legumes”, todas estas correspondem à categoria de “*star*”, sugerindo-se assim manter as especificações e características destes pratos intactas, realizar testes de aumento do preço em épocas de muita procura e atribuir a estes um lugar de destaque na carta.

Quanto à “sopa do dia” e ao “creme de legumes”, ambos os itens têm a categoria de “*plowhorse*”, no entanto, “sopa do dia” possui uma maior popularidade em relação ao “creme de legumes”, possivelmente pelo facto da “sopa do dia” ser em grande parte das ocasiões, uma sopa de legumes, algo que apesar de não ser exatamente o mesmo que um creme de legumes é muito semelhante, fazendo com que a procura pelo “creme de legumes” seja baixa. Assim sendo, neste caso específico propõem-se a substituição do item “creme de legumes”, por outro tipo de prato, sugerindo-se a sopa de caldo verde por ser um prato da gastronomia portuguesa (algo que suscitará algum interesse por parte dos clientes estrangeiros) ou uma sopa de um legume específico, como sopa de tomate ou sopa de abóbora. Além disso, verifica-se que ao contrário de todos os outros itens da carta, estas duas entradas têm um *food-cost* muito elevado, de 42%, algo que por sua vez contribui para a necessidade de alterar estes pratos.

Quanto aos pratos principais, salienta-se o facto de quase metade destes terem a categoria de “*plowhorse*” e por essa razão é necessário arranjar estratégias para os tornar categoria “*star*” ou pelo menos tentar perceber a razão por detrás da *performance* destes e tentar tomar medidas para a melhoria da mesma. Nos itens, “*penne vegan*” e “risoto vegetariano”, visto estes estarem perto de se tornar categoria “*dog*”, mas ao mesmo tempo serem essenciais para fazer face à procura por parte de dois tipos de clientes, os clientes vegan e vegetarianos, a eliminação dos mesmos da carta não deve de ser uma opção, mas sim a redução do custo associado ao item “risoto vegetariano”, através do uso de ingredientes mais em conta ou a redução das porções destes pratos, e/ou ainda sugere-se a associação destes pratos a entradas de categoria “*puzzle*”, criando por exemplo uma promoção “jantar vegetariano”, no qual incluía a entrada “salada de tomate com queijo fresco, trio de alfaces e molho pesto” (“*puzzle*”), um prato principal “risoto vegetariano”

(“*plowhorse*”) e por fim uma sobremesa “tarte do dia com uma bola de gelado” (“*plowhorse*”).

Outro item em semelhante situação, perto de se tornar “*dog*” é o “linguine de tinta de choco salteado em frutos do mar”. Neste prato é importante impulsionar a sua margem de contribuição, aumentando o preço de venda, reduzindo o custo associado, por exemplo alterando alguns ingredientes, ou ainda reduzindo as porções. Porém, tal prato não se associa a uma procura específica por parte dos clientes, e caso não se consiga aumentar a margem de contribuição deste, sugere-se a eliminação ou substituição do mesmo. Além disso, estando perto da categoria “*dog*”, este exigiria ainda aplicar técnicas de promoção para aumentar a sua popularidade e o investimento em tais estratégias de promoção, a nível de tempo e dinheiro, podem por sua vez não serem compensados com o retorno obtido.

Quanto aos restantes itens com a categoria “*plowhorse*”, o “peito frango gratinado com queijo parmesão” e o “risoto de cogumelos”, segundo Davis et al. (1998, p.117), pela análise de Kasavana & Smith (1982), para esta categoria seria recomendado aplicar estratégias para aumentar a margem de contribuição unitária e reduzir o destaque destes itens na carta. No entanto, nestes itens específicos verificou-se a necessidade de acrescentar o indicador margem de contribuição total, presente na análise de Pavesic (1989), salientando a azul os itens com margem de contribuição total acima da média. Apesar de ambos os itens serem “*plowhorse*” na análise *menu engineering* e possuírem baixas margens de contribuição unitária, a sua margem de contribuição total encontra-se acima da média, especialmente a MCT do “peito frango gratinado com queijo parmesão” pela qual é a mais elevada de todos os pratos principais, sendo que qualquer alteração nestes itens poderia prejudicar o seu desempenho e as elevadas margens de contribuição total apresentadas.

Os pratos principais com categoria “*star*”, ou seja, o “salmão fresco em sementes de sésamo”, o “filete de espada golden flavours”, o “naco de vaca com sabores da nossa ilha” e o “risoto de camarão com aroma de lima e espargos” recomenda-se a promoção regular destes, sendo que as suas especificações, receita e apresentação devem de ser preservadas (Davis et al., 1998, p.117). Já os pratos “polvo à lagareiro em cama de espinafres” e “confit de filete porco, batata com ervas, legumes assados”, de categoria

“*puzzle*”, sugere-se tentar compreender as razões por detrás da pouca procura por estes pratos, através do *staff* na sala, talvez o facto do polvo a lagareiro ser apresentado em cama de espinafres seja uma razão para os clientes optarem por outro prato ou no caso do “confit de filete porco, batata com ervas, legumes assados”, seja devido à complexidade do nome deste item, algo que somente é possível ter a certeza através da compreensão da percepção dos clientes em relação a estes pratos.

No caso das sobremesas, destaca-se o item “Pavé de Laranja com Ganache de Chocolate e Avelã”, como sendo atribuído à categoria “*dog*”, principalmente devido à extrema pouca popularidade do mesmo, algo que justifica o facto deste já não se encontrar na carta mais atualizada, anexo 1. Ademais, destaca-se o “Prato de Fruta Laminada” e o “Brownie de Chocolate”, como sendo respetivamente designados de “*star*” e “*plowhorse*”, sendo que “Brownie de Chocolate” se encontra muito próximo de se tornar “*star*”. Por último, a “Tarte do Dia com uma Bola de Gelado” está na categoria “*puzzle*”, sendo por sua vez necessário o aumento do seu volume de vendas. Deste modo, sugere-se a associação através de uma promoção com um prato de categoria “*plowhorse*” ou “*star*”, com vista a aumentar a sua popularidade.

III. Respostas às Questões de Investigação

Questão de Investigação Principal: Qual é a importância da aplicação de ferramentas de gestão de *F&B* no restaurante de um hotel?

A revisão de literatura realizada permitiu verificar o quão é importante a aplicação de ferramentas de *F&B* no restaurante de um hotel. Um departamento de *F&B* possui determinadas características como capacidade relativa fixa, procura imprevisível, variável e incerta, inventário perecível e uma apropriada estrutura de custos e preços, pelas quais exigem ferramentas de gestão de *F&B*, tais como *menu engineering*, o *tableau de bord* e os *KPI's*, para fazer face a estas de forma eficaz (Kimes, 2000; Kimes et al., 1998).

Além do mais, através da análise do caso de estudo Hotel Golden Residence, foi possível confirmar a importância da utilização destas ferramentas. Através dos dados fornecidos pelo hotel, nomeadamente, balanços do departamento de *F&B*, diárias e

receitas dos *outlets* e análises *menu engineering* à carta do restaurante, todos os dados respetivos ao ano de 2022 (Figura 4.1 e anexos 5, 6 e 7), realizou-se uma análise repartida em duas fases, a primeira focou-se nos indicadores de *performance* utilizados pelo hotel, enquanto a segunda centrou-se na análise *menu engineering*.

Na primeira fase concluiu-se que apesar do hotel já aplicar vários indicadores de *performance* nas suas análises existe outros possíveis de calcular utilizando os mesmos dados fornecidos e que permitem obter outra perspetiva, ou uma mais clara e simplificada dos dados e por essas razões tais indicadores deveriam de ser considerados na tomada de decisões. Numa segunda fase, verificou-se que a análise *menu engineering* fornecida pelo hotel foi realizada de uma forma pela qual dificulta a obtenção de conclusões claras e acertadas sobre a carta do restaurante e seu desempenho. Assim sendo, recriou-se tal análise seguindo a literatura estudada no capítulo I, ponto II, algo que permitiu tirar determinadas conclusões sobre medidas corretivas a aplicar, sendo algumas contraditórias às observadas na análise do hotel.

Deste modo, concluiu-se assim que a aplicação das ferramentas neste hotel centra-se essencialmente em análises *menu engineering* ao *à la carte* do restaurante e à utilização de indicadores de *performance* e que a correta aplicação destas análises e indicadores sem descorar a importância de cada um deles é essencial para tomar as medidas necessárias para a maximização da *performance* de um restaurante.

Questão de Investigação 1: Como se caracteriza a situação atual do sector da hotelaria e restauração?

No estudo realizado sobre o sector hoteleiro e restauração, presente no capítulo III, obtém-se uma sucinta noção da caracterização deste sector, tendo por base o canal *HoReCa* e as suas principais CAEs e respetivo número de empresas e dimensões destas. Comparando estas duas variáveis verificou-se que os estabelecimentos hoteleiros possuem maior dimensão em relação à restauração e similares, destacando-se principalmente os estabelecimentos hoteleiros com restaurante e que dentro da restauração e similares, os restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) possuem quase o dobro da dimensão dos estabelecimentos de bebidas.

Além disso, analisou-se três indicadores financeiros primordiais, o valor acrescentado bruto (VAB), o volume de negócios (VN) e o excedente bruto de exploração (EBE). Através destes dados verificou-se que o sector *HoReCa* em Portugal, em 2021, registou um volume de negócios em torno de 10 biliões de euros, um VAB de cerca de 3 biliões e meio e um rendimento de cerca de 1 bilião pelos ativos utilizados (excedente bruto de exploração). O facto de o EBE ser somente 1 bilião em relação ao VAB que é 3 biliões mostra o quão pouca margem de contribuição as empresas deste sector têm para fazer face às suas obrigações, implicando assim uma gestão rigorosa por parte dos seus gestores.

Questão de Investigação 2: Quais as características do departamento de *F&B*?

Tendo por base a revisão de literatura realizada foi possível determinar de forma sucinta que um departamento de *F&B* encontra-se repartido em duas dimensões, a produção culinária e afins (*back-of-the-house* do departamento) e a prestação de serviços de *F&B* aos clientes (*front-of-the-house* do departamento) (Gomes, 2017).

Além do mais, o autor Gomes (2017) definiu este departamento como “intenso em mão de obra, sujeito a depreciações, criticado quanto à confeção e opção gastronómica, com uma clientela exigente, com elevado nível de reclamações, com elevada rotação de pessoal, com reduzida rentabilidade, com mão de obra nem sempre qualificada, exigente em termos de serviço e contacto com o cliente”.

Por fim, outras características verificadas foram capacidade relativa fixa, procura imprevisível, variável e incerta, inventário perecível e uma apropriada estrutura de custos e preços (Kimes et al., 1998).

Todas estas características fazem com que a aplicação das ferramentas de gestão de *F&B* e do *Revenue Management* neste departamento não só seja, eficaz, mas como essencial (Kimes, 2000; Kimes et al., 1998).

Questão de Investigação 3: Qual a aplicação do *Revenue Management* no restaurante do Hotel Golden Residence?

A utilização de práticas de *RM* no restaurante do Hotel Golden Residence, perante os dados observáveis, resume-se somente ao indicador de *Seat Turnover* presente nos dados fornecidos pelo hotel respetivos às Diárias *Outlet* 2022 (anexo 6), sobre a denominação de “Respash%”. Contudo, a informação obtida com os dados fornecidos pelo hotel não é suficiente para perceber de uma forma global se existe ou não outras medidas de gestão da capacidade e de *RM* a serem empregues.

Questão de Investigação 4: Quais são os principais indicadores de *performance* (*KPI's*) do departamento de *F&B*?

Perante o vasto número de indicadores existentes, na revisão de literatura distinguiu-se os seguintes indicadores: *Average Check ou Average Total Check per Guest (ATCG)*; *Average Cost per Guest (ACG)*; *Average Food-Cost per Guest (AFCG)*; *Average Operating Income per Guest (AOIG)*; *Average Sales per Guest (ASG)*; *Beverage Cost %*; *Beverage Inventory Turnover (BIT)*; *Beverage Sales %*; *Food Inventory Turnover (FIT)*; *Food Sales %*; *Food-Cost %*; *Income from Beverages over Income from Food %*; *Labor Cost %*; *Prime Cost %*; *Profit per Available Seat Hour (ProPASH)*; *Profit per Available Square Meter (ProPASM)*; Resultado Bruto Operacional ou *Gross Operating Profit (GOP)*; *Revenue per Available Seat Hour (RevPASH)*; *Revenue per Seat (RevPAS)*; *Seat Turnover*; *Table Turnover*.

Questão de Investigação 5: Dos indicadores de *performance* verificados na literatura, quais os que são aplicados no departamento de *F&B* do Hotel Golden Residence e quais poderão vir a ser empregues?

Um dos pontos da análise dos resultados foi o levantamento dos indicadores de *performance* atualmente usados pelo departamento, e sugestão de outros ainda não empregues, abordados na revisão de literatura, e que sejam adequados ao estudo de caso

em questão, recorrendo a dois *tableau de boards* (Tabela 4.1 e Tabela 4.2) para realizar esta análise.

Com fim da simplificação da análise decidiu-se restringir o campo desta a somente o departamento de *F&B* no seu todo e ao restaurante, Golden Flavours, Além disso, também só foram considerados os indicadores pelos quais verificou-se nos dados todos valores necessários ao cálculo dos mesmos.

Deste modo, verificou-se que o Hotel Golden Residence recorre aos indicadores *Food Sales* e *Beverage Sales* em valor numérico, tanto a nível do departamento como do restaurante, aos indicadores *Food-Cost* e *Beverage Cost* em valor numérico e em percentagem só para o departamento. Além disso, também são utilizados os *Seat Turnovers* (geral, pequeno-almoço e jantar) e calculado o *Average Sales per Guest (ASG)* para o restaurante. O *ASG* foi repartido em três análises, uma na qual consta somente as comidas sem o pequeno-almoço, outra com somente as bebidas e uma última com os valores associados ao pequeno-almoço. A tabela respetiva à comida sem pequeno-almoço encontra-se repartida em quatro categorias consoante o tipo de cliente: os clientes *à la carte*, os *half-board (HB)* ou meia pensão e *full-board (FB)* ou pensão completa, os “extra buffet” de 25,44 €, e os que possuem *vouchers*. Já a tabela respetiva ao pequeno-almoço encontra-se separada por os clientes *BB*, *vouchers* e os passantes.

Tendo por base a revisão de literatura realizada e os dados fornecidos, como sugestões tem-se a inserção da utilização dos valores do *Food Sales* e *Beverage Sales* em percentagem e o indicador *Income from Beverages over Income from Food* também em percentagem, para ambos, o departamento e o restaurante. Também a nível das vendas foi sugerido o indicador *Average Total Check per Guest (ATCG)*. Acrescenta-se ainda os indicadores de gestão da capacidade, o *Revenue per Available Seat Hour (RevPASH)* e o *Revenue per Available Seat (RevPAS)*. Por fim, a nível dos custos sugeriu-se os indicadores *Average Cost per Guest (ACG)* e *Average Food-Cost per Guest (AFCG)* e a nível da gestão de inventários, os indicadores *Food Inventory Turnover (FIT)* e *Beverage Inventory Turnover (BIT)*.

Capítulo V:

Conclusão

A área de *F&B* requer o uso de ferramentas de gestão adaptadas à complexidade da sua operação. Características como intensidade em mão de obra, utilização de produtos perecíveis, margem de contribuição reduzidas e alta rotatividade do pessoal, exigem que os gestores recorram às ferramentas de gestão de *F&B* para analisarem da melhor forma os dados recolhidos e se manterem informados da atual situação do restaurante, de forma a tomarem as decisões mais acertadas. Além do mais, existe uma inúmera quantidade de ferramentas, especialmente *KPI's*, algo que obriga os gestores a selecionarem dentre estes os mais adequados perante a sua atividade. As ferramentas de *RM* também se adaptam ao sector da restauração e podem ser úteis para aumentar o seu desempenho, tal como já acontece amplamente na hotelaria.

Este estudo pretendeu verificar como a aplicação destas ferramentas de gestão de *F&B* está a ser realizada no restaurante de um hotel, no caso específico do Hotel Golden Residence, fornecendo uma perspetiva sobre o tema.

Ao longo do estudo fez-se uma extensa revisão da literatura para sustentar e permitir uma análise posterior aos resultados. De seguida, perante os resultados fornecidos pela unidade hoteleira do estudo de caso e utilizando o método *tableau de bord* chegou-se à conclusão dos *KPI's* pelos quais o hotel recorre para analisar a *performance* no Departamento de *F&B*. Além do mais, os dados fornecidos continham uma análise *menu engineering* à carta do restaurante Golden Flavours, pela qual também foi objeto de estudo. Por fim, em ambas as partes da análise dos resultados neste estudo, realizou-se uma comparação com o que foi verificado na literatura encontrada, algo que por sua vez permitiu chegar às devidas conclusões e eventualmente à resposta às perguntas de investigação estipuladas no início do estudo.

De uma forma sintetizada, pode-se concluir que perante o estudo realizado, o hotel recorre ao uso de alguns indicadores gerais na gestão de uma empresa, porém observando

os dados fornecidos verificou-se a possibilidade de cálculo de outros indicadores que são específicos da área de alimentação e bebidas. Apesar dos indicadores de *performance* encontrados serem cruciais, a inserção de outros dedicados à área de *F&B* permite melhor adequar a análise à área de atividade em questão e fornecer outra perspectiva sobre os dados analisados e eventualmente, levar à tomada de decisões mais objetivas que possibilite um melhor desempenho do departamento de *F&B* dentro de uma unidade hoteleira.

Além disso, a análise à tabela *menu engineering*, fornecida pelo hotel e comparação desta com a literatura abordada no capítulo I, permitiu verificar algumas possíveis alterações que o hotel pode implementar nesta análise que poderão melhorar a obtenção de conclusões claras e permitir fornecer informação objetiva para a toma de decisões acertadas em relação à carta do restaurante.

Conclui-se assim que, algumas ferramentas de gestão de *F&B* estão a ser aplicadas no caso do restaurante Golden Flavours, nomeadamente através do uso de *KPI's* (apesar de ser viável utilizar ferramentas adicionais), e pela análise *menu engineering* à carta do restaurante, sendo que não foi possível apurar a existência de outras ferramentas de *Revenue Management* nesta empresa.

Por fim, apesar do desenvolvimento deste estudo permitir uma visão geral da aplicação das ferramentas de gestão de *F&B* no Departamento de *F&B* deste hotel, o mesmo depara-se com algumas limitações. A principal limitação passa pelos dados fornecidos, que eventualmente, limitaram o campo de análise. Os indicadores sugeridos para inserção nas análises do hotel foram escolhidos com base nos indicadores possíveis de calcular perante os dados fornecidos, por sua vez, caso existisse acesso a um maior campo de informação existiria a necessidade de selecionar perante a vasta quantidade de indicadores possíveis de calcular, quais são os melhores e mais adequados.

Outra limitação ao estudo, uma pela qual fica como uma sugestão a um futuro desenvolvimento do mesmo, centra-se no emprego de uma análise *benchmarking* à principal concorrência do hotel.

Apesar das sugestões fornecidas de indicadores de *performance*, pelos quais o hotel pode vir a utilizar, terem por base a literatura observada, uma comparação com o verificado na concorrência, não só permitia uma visão mais concreta de como o hotel pode vir a se destacar em relação a esta, mas como também permitiria tirar conclusões à cerca da aplicação das ferramentas de gestão de *F&B* nos hotéis da mesma categoria localizados perto do hotel. Tal perspetiva gera a sugestão de outro possível futuro desenvolvimento do trabalho, um pelo qual não se foque em somente um hotel, mas numa comparação entre um conjunto de hotéis da mesma classificação de estrelas, localizados numa determinada região, por exemplo um estudo pelo qual explora a aplicação das ferramentas de gestão de *F&B* em todos os hotéis de quatro estrelas na Região Autónoma da Madeira.

Capítulo VI:

Referências Bibliográficas

- Aboim, R. (2020). *Impacto do COVID-19 no Setor da Restauração: Limitações no Acesso a Linhas de Crédito* [Universidade de Coimbra]. <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94714/1/Relat%c3%b3rio%20de%20est%c3%a1gio.pdf>
- AHRESP. (2021). *Resultados Inquérito AHRESP: Impacto do COVID-19 abril 21*. AHRESP. <https://ahresp.com/2021/05/inquerito-impacto-covid-abril-2021/>
- AHRESP. (2022). *Resultados Inquérito AHRESP: Impacto do COVID- janeiro 22*. AHRESP. <https://ahresp.com/2022/03/resultados-inquerito-ahresp-janeiro-2022/>
- Alamar, M. del C., Falagán, N., Aktas, E., & Terry, L. A. (2018). Minimising Food Waste: A Call for Multidisciplinary Research. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 98(1), 8–11. <https://doi.org/10.1002/jsfa.8708>
- Almeida, P., Lima Santos, L., Rafael, C., Elias-Almeida, A., Oliveira, V., Gomes, C., & Amorim, D. (2019). *Manual de Boas Práticas e Sustentabilidade no Turismo— Manual of Good Practices and Sustainability in Tourism*. https://www.researchgate.net/profile/Paulo-Almeida-38/publication/349811755_Manual_de_Boas_Praticas_e_Sustentabilidade_no_Turismo_-_Manual_of_Good_Practices_and_Sustainability_in_Tourism/links/6042207c4585154e8c78174a/Manual-de-Boas-Praticas-e-Sustentabilidade-no-Turismo-Manual-of-Good-Practices-and-Sustainability-in-Tourism.pdf#page=45
- American Hotel & Lodging Educational Institute (Ed.). (2014). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (11^a). American Hotel & Lodging Educational Institute.

- Anderson, C. K., & Xie, X. (2010). Improving Hospitality Industry Sales: Twenty-Five Years of Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 53–67. <https://doi.org/10.1177/1938965509354697>
- Ansel, D., & Dyer, C. (1999). A Framework for Restaurant Information Technology. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 74–4. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(99\)80040-8](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(99)80040-8)
- Antun, J. M., & Gustafson, C. M. (2005). Menu Analysis: Design, Merchandising, and Pricing Strategies Used by Successful Restaurants and Private Clubs. *Journal of Nutrition in Recipe & Menu Development*, 3(3–4), 81–102. https://doi.org/10.1300/J071v03n03_07
- Armistead, C., & Clark, G. (1994). The “Coping” Capacity Management Strategy in Services and the Influence on Quality Performance. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 5–22. <https://doi.org/10.1108/09564239410057654>
- Associação da Hotelaria de Portugal (Ed.). (sem data). *Dicionário Técnico de Hotelaria*.
- Atkinson, H., & Jones, P. (1994). Menu Engineering: Managing the Foodservice Micro-Marketing Mix. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1(1), 37–55. https://doi.org/10.1300/J061v01n01_03
- Azorín, J. M., & Cameron, R. (2010). The Application of Mixed Methods in Organisational Research: A literature review. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), 95–105.
- Banco de Portugal. (2011). *Análise Sectorial do Alojamento, Restauração e Similares*. Departamento de Estatística.
- Barrish, D. (2013). *The Menu: Development, Strategy, and Application* (1^a). Pearson.
- Bessire, D., & Baker, C. R. (2005). The French Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: A Critical Analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 645–664. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.01.004>

- Booking.com. (S.d.). *Página Oficial Booking.com do Hotel Golden Residence*.
Booking.com. <https://www.booking.com/hotel/pt/golden-residence.pt-pt.html>
- Borges, A. P., & Vieira, E. (Eds.). (2023). Proceedings of the International Workshop “Tourism and Hospitality Management” (IWTHM2023). Em *Proceedings of the International Workshop “Tourism and Hospitality Management” (IWTHM2023)* (p. 15). ISAG - European Business School. <https://doi.org/HTTPS://DOI.ORG/10.58869/IWTHM2023>
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bord: The Ideological Dimension. *Management Accounting Research*, 15, 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Brown, J., & McDonnell, B. (1995). The Balanced Scorecard: Short-term Guest or Long-term Resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 7–11. <https://doi.org/10.1108/09596119510146751>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4^a). Oxford University Press.
- Burgess, C. (2014). *Essential Financial Techniques for Hospitality Managers: A Practical Manual* (2^a, p.). Goodfellow Publishers, Limited. <https://www.studocu.com/row/document/latvijas-universitate/health-care-financial-management/cathy-burgess-essential-financial-techniques-for-hospitality-managers-goodfellow-pub-2010/45060956>
- Cambridge Dictionary. (2023, outubro 11). *Low-cost*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/low-cost>
- Carmin, J., & Norkus, G. X. (1990). Pricing Strategies for Menus: Magic or Myth? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(3), 44–50. <https://doi.org/10.1177/001088049003100312>
- Chambers, J. C., Mullick, S. K., & Smith, D. D. (1971). How to Choose the Right Forecasting Technique. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1971/07/how-to-choose-the-right-forecasting-technique>

- Chan, W. W., & Chan, L. C. (2008). Revenue Management Strategies under the Lunar–solar Calendar: Evidence of Chinese Restaurant Operations. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 381–390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.10.001>
- Chattopadhyay, M., & Mitra, S. K. (2019). Determinants of Revenue per Available Room: Influential Roles of Average Daily Rate, Demand, Seasonality and Yearly Trend. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 573–582. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.001>
- Coldebella, L., & Figueiredo, L. G. B. (2017). Restaurant Revenue Management: Gestão de Receitas em Restaurantes_Aplicação do Método Revenue Management no Ambiente de Restauração. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 6(3), 552–572. <https://doi.org/10.19177/rgsa.v6e32017552-572>
- Conceição, A. C. A. (2012). *A Influência dos Métodos de Custeio na Engenharia de Cardápio: Um estudo em restaurante típico regional de Manaus* [Universidade do Vale]. https://files.comunidades.net/custoebom/DISSERTACAO__ANTONIO_CARLOS_ANDRADE_CONCEICAO.pdf
- Corsten, H., & Stuhlmann, S. (1998). Capacity Management in Service Organisations. *Technovation*, 18(3), 163–178. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(97\)90121-8](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(97)90121-8)
- Coutinho Dos Santos, M., Magano, J., & Mota, J. (2023). The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Hotel Industry’s Economic Performance: Evidence from Portugal. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15850>
- Creswell, J. (2014). *Research Design-Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4^a). Sage Publications Ltd.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (Dax). (2009). Revenue Management’s Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56–81. <https://doi.org/10.1177/1938965508328716>

- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, Z. N. (2011). Milestones in the Application of Analytical Pricing and Revenue Management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 8–18. <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.39>
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I. S., & Alcott, P. (2018). *Food and Beverage Management* (6^a). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315563374>
- Davis, B., Lockwood, A., & Stone, S. (1998). *Food and Beverage Management* (3^a). Elsevier.
- Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, ° 55/2020, Série 1 3º Suplemento 2 (2020). <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=decreto-do-governo-que-regulamenta-o-estado-de-emergencia->
- Deloitte Portugal. (2020). *Atlas da Hotelaria 2020—The End of an Era* (15^a). <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>
- Dinis, D., Barbosa-Póvoa, A., & Teixeira, Â. P. (2022). Enhancing Capacity Planning Through Forecasting: An Integrated Tool for Maintenance of Complex Product Systems. *International Journal of Forecasting*, 38(1), 178–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2021.05.003>
- Direção do Hotel Golden Residence. (2022). *Entrevista aos Colaboradores do Hotel Golden Residence* [Comunicação pessoal].
- Dittmer, P. R., & Keefe, J. D. (2008). *Principles of Food, Beverage, and Labor Cost Controls* (9^a). John Wiley & Sons. https://books.google.com.jm/books?id=cxGdlcWa96UC&printsec=frontcover&source=gbs_book_other_versions_r&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Dopson, L. R., & Hayes, D. K. (2016). *Managerial Accounting for the Hospitality Industry* (2^a). Wiley. file:///C:/Users/franc/Desktop/managerial-accounting-for-the-hospitality-industry-2nd-edition-2nbsped-9781119299653-9781119299530-2016037501-2016038993-9781119299387-9781119299271_compress.pdf

- Dopson, L. R., & Hayes, D. K. (2019). *Food and Beverage Cost Control* (7ª Edição). John Wiley & Sons. <http://repository.ottimmo.ac.id/43/1/Food%20and%20Beverage%20Cost%20Control%20%282nd%20Edition%29.pdf>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Enz, C. A., Canina, L., & Walsh, K. (2001). Hotel-industry Averages: An Inaccurate Tool for Measuring Performance. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 22–32. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(01\)81005-3](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(01)81005-3)
- Evans, W. N., & Kessides, I. (1993). Structure, Conduct, and Performance in the Deregulated Airline Industry. *Southern Economic Journal*, 59(3), 450–467. <https://doi.org/10.2307/1060284>
- Fagundes, J., & Felio, V. M. R. (2007). *Tableau de Bord vs Balanced Scorecard*. 12(1), 14.
- Fernandez, A. (2018). *Essentiel du Tableau de Bord: Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel* (5ª). Eyrolles. [http://www.renaud-bray.com/Livres_Produit.aspx?id=2420286&def=Essentiel+du+tableau+de+bord+%3a+m%3%a9thode+compl%3%a8te+et+mise+en+pratique+avec+Microsoft+Excel\(L%27\)+5e+%3%a9d.%2cFERNANDEZ%2c+ALAIN%2c9782212569032&utm_campaign=partage-réseaux-sociaux&utm_medium=réseaux-sociaux&utm_source=facebook-like](http://www.renaud-bray.com/Livres_Produit.aspx?id=2420286&def=Essentiel+du+tableau+de+bord+%3a+m%3%a9thode+compl%3%a8te+et+mise+en+pratique+avec+Microsoft+Excel(L%27)+5e+%3%a9d.%2cFERNANDEZ%2c+ALAIN%2c9782212569032&utm_campaign=partage-r%C3%A9seaux-sociaux&utm_medium=r%C3%A9seaux-sociaux&utm_source=facebook-like)
- Figueiredo, M. do C., & Amendoeira, J. (2018). O Estudo de Caso como Método de Investigação em Enfermagem. *Revista da UI_IPSantarém*, 6(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v6.i2.16137>
- Florim, F. Q. (2023). *Impacto da Pandemia COVID-19 no Setor da Restauração: Adesão ao e Commerce* [Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/153456/2/646838.pdf>
- Fonseca, J. C. (2010). A Evolução do Valor Acrescentado Bruto e do Excedente Bruto de Exploração dos Ramos de Actividade entre 2000 e 2007. 7, 57–60.

Gomes, C., Malheiros, C., Campos, F., & Lima Santos, L. (2022). COVID-19's Impact on the Restaurant Industry. *Sustainability*, 14(11544), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su141811544>

Gomes, V. (2017). *Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas* (1ª). Lidel.

Gossling, S., & Upham, P. (2009). *Climate Change and Aviation Issues, Challenges and Solutions* (1ª, Vol. 5). Routledge. https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=LIVeZkURpcMC&oi=fnd&pg=PA113&dq=growth+in+%22low-cost%22+aviation+after+USA+deregulation&ots=VGjWIO7pI2&sig=4XC9KoJAhSF4NI82TGUtXW5EIIY&redir_esc=y#v=onepage&q=growth%20in%20%22low-cost%22%20aviation%20after%20USA%20deregulation&f=false

Grinnell, R. M. (2001). *Social Work Research and Evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. Itasca, Ill.: F.E. Peacock Publishers. <http://archive.org/details/socialworkreseat0000grin>

Hanks, R. D., Cross, R. G., & Noland, R. P. (2002). Discounting in the Hotel Industry: A New Approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 94–103. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80046-5](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80046-5)

Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers' Choices and Company Profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.1108/09596110110388909>

Hart, C. W., Heskett, J. L., & W. Earl Sasser, J. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/07/the-profitable-art-of-service-recovery>

Hayes, D. K., & Huffman, L. (1985). Menu Analysis: A Better Way. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 64–70. <https://doi.org/10.1177/001088048502500412>

Hayes, D. K., & Miller, A. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. John Wiley & Sons.

https://books.google.pt/books/about/Revenue_Management_for_the_Hospitality_I.html?id=coWkoyJeHIEC&redir_esc=y

Heide, M., White, C., Grønhaug, K., & Østrem, T. M. (2008). Pricing Strategies in the Restaurant Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 251–269. <https://doi.org/10.1080/15022250802451065>

Heo, C. Y. (2017). New Performance Indicators for Restaurant Revenue Management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.005>

Hoti Hoteis. (S.d.a). *Website Oficial do Grupo Hoti Hoteis*. Hoti Hoteis. <https://www.hotihoteis.com/pt-pt/institucional/o-grupo/>

Hoti Hoteis. (S.d.b). *Website Oficial do Grupo Hoti Hoteis—Golden Residence Madeira*. Hoti Hoteis. <https://www.hotihoteis.com/pt-pt/hotel/golden-residence/>

Hoti Hoteis. (S.d.c). *Website Oficial do Grupo Hoti Hoteis—Portfólio de Hotéis*. Hoti Hoteis. <https://www.hotihoteis.com/pt-pt/portfolio-de-hoteis/>

Instituto de Desenvolvimento Empresarial. (2020). *Linha de Crédito INVESTE RAM 2020*. <http://www.ideram.pt/Content/PaginasPublicas/Servicos-IDE-apoios-2014-2020-Instrumentos-Financeiros-INVESTERAM2020>

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (sem data). *Base de Dados do Instituto Nacional de Estatística*, I.P. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2023). *Metainformação*. https://www.ine.pt/bddXplorer/htdocs/minfo.jsp?var_cd=0006612&lingua=PT

Ionescu, D. I. (2014). The Implementation of the Tableau de Bord at S.C. Turbomecanica S.A. *The Bucharest University of Economic Studies*, 4(2), 63–71.

- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice* (1^a). Zangador.
https://books.google.pt/books/about/Hotel_Revenue_Management_From_Theory_to.html?id=ZSrJAwAAQBAJ&redir_esc=y
- Jagels, M. G. (2006). *Hospitality Management Accounting* (9^a). Wiley.
<https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Hospitality%20management%20accounting-%208th%20edition.pdf>
- Kasavana, M. L., & Smith, D. I. (1982). *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*. Hospitality Publications.
- Kent, B. (2004). *KPIs—The Metrics That Drive Performance Management*. 14(9).
<https://www.proquest.com/openview/dc6ab764896a552c4a38fc7dca106792/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51938>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance* (3^a). John Wiley & Sons.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119427599>
- Kimes, S. (2005). Restaurant Revenue Management: Could it work? *Journal of Revenue & Pricing Management*, 4(1), 95–97.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170132>
- Kimes, S. E. (1989). Yield Management: A Tool for Capacity-considered Service Firms. *Journal of Operations Management*, 8(4), 348–363. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(89\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0272-6963(89)90035-1)
- Kimes, S. E. (2000). *A Strategic Approach to Yield Management* (2^a Edição). Continuum.
- Kimes, S. E., Barrash, D. I., & Alexander, J. E. (1999). Developing a Restaurant Revenue-Management Strategy. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 18–29. [https://doi.org/10.1016/s0010-8804\(99\)80229-8](https://doi.org/10.1016/s0010-8804(99)80229-8)
- Kimes, S. E., & Chase, R. B. (1998). The Strategic Levers of Yield Management. *Journal of Service Research*, 1(2), 156–166.
<https://doi.org/10.1177/109467059800100205>

- Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y., & Ngonzi, E. N. (1998). Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32–39. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(98\)80294-2](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(98)80294-2)
- Kimes, S. E., & McGuire, K. A. (2001). Function-space Revenue Management: A Case Study from Singapore. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33–46. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(01\)81006-5](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(01)81006-5)
- Kimes, S. E., & Thompson, G. M. (2004). Restaurant Revenue Management at Chevys: Determining the Best Table Mix. *Decision Sciences*, 35(3), 371–392. <https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02531.x>
- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management Become Acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences. *Journal of Service Research*, 6(2), 125–135. <https://doi.org/10.1177/1094670503257038>
- Kimes, S., Phillips, R., & Summa, L. (2012). *Pricing in Restaurants* (pp. 106–120). <https://doi.org/10.13140/2.1.1656.4807>
- Krass, P. (Ed.). (2000). *The Book of Management Wisdom: Classic Writings by Legendary Managers* (1^a). Wiley. <https://books.google.co.vi/books?id=6R58SySQNrYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Kuokkanen, H. (2011). Book Review: Revenue Management for Service Organizations. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, 556–557. <https://doi.org/10.1057/rpm.2011.27>
- Kwong, L. Y. L. (2005). The Application of Menu Engineering and Design in Asian Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 91–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.002>
- Lai, H. B. J., Karim, S., Krauss, S. E., & Ishak, F. A. C. (2019). Can Restaurant Revenue Management Work with Menu Analysis? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 18(3), 204–212. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00194-6>

- Lasek, A., Cercone, N., & Saunders, J. (2016). Chapter 17 - Smart restaurants: Survey on customer demand and sales forecasting. Em M. S. Obaidat & P. Nicopolitidis (Eds.), *Smart Cities and Homes* (pp. 361–386). Morgan Kaufmann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803454-5.00017-1>
- LeBruto, S., Ashley, R., & Quain, W. J. (1997). Using the Contribution Margin Aspect of Menu Engineering to Enhance Financial Results. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(4), 161–167. <https://doi.org/10.1108/09596119710185846>
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, Entrepreneurship, and Restaurant Performance: A Higher-Order Structural Model. *Tourism Management*, 53, 215–228. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Lee, S., Pan, B., & Park, S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: Property- and Firm-level Analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.04.006>
- Legohérel, P., Poutier, E., & Fyall, A. (2013). *Revenue Management for Hospitality and Tourism*. Goodfellow Publishers Ltd.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas* (2^a). Instituto Piaget.
- Lewis, R. C., & Shoemaker, S. (1997). Price-Sensitivity Measurement: A Tool for the Hospitality Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), 44–54. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(97\)81475-9](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(97)81475-9)
- Lipowski, E. E. (2008). Developing Great Research Questions. *American journal of health-system pharmacy: AJHP: official journal of the American Society of Health-System Pharmacists*, 65(17), 1667–1670. <https://doi.org/10.2146/ajhp070276>
- Littlewood, K. (2005). Special Issue Papers: Forecasting and Control of Passenger Bookings. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(2), 111–123. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170134>

- Lymar, V., & Gumeniuk, O. (2019). Management of Food Cost in Restaurant Business. *Економіка і організація управління*, 3(35), Artigo 3(35). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.15>
- Machado, M. J. C. V., & Nunes, C. R. (2022). Tableau de Bord and Balanced Scorecard: Knowledge dissemination in the hotel industry. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 37(2), 246–259. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2022.126331>
- Maia, P. A. da C. (2022). *O Revenue Management e a sua Aplicabilidade ao Departamento de Food & Beverage* [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/20777>
- Maia, P., Melo, A., & Oliveira, M. (2023). The Main Strategies of Restaurant Revenue Management and its Applicability in the F&B Department. *Proceedings of the 6th International Conference on Tourism Research - ICTR 2023*, 6(1), 501–507. <https://doi.org/10.34190/ictr.6.1.1355>
- Maister, D. H. (1985). The Psychology of Waiting Lines. *Lexington Books*, 113–123.
- Makridakis, S. (1988). Metaforecasting: Ways of Improving Forecasting Accuracy and Usefulness. *International Journal of Forecasting*, 4(3), 467–491. [https://doi.org/10.1016/0169-2070\(88\)90112-4](https://doi.org/10.1016/0169-2070(88)90112-4)
- Marques, H. M. Á. C. (2009). *O Sector Alimentar e a Caracterização do Consumo Alimentar fora de Casa* [Universidade do Porto]. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/62573/1/133346_45M.pdf
- Matsuoka, K. (2022). Effects of Revenue Management on Perceived Value, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *Journal of Business Research*, 148, 131–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.052>
- McKenna, R. (2014). Book Review: Revenue Management for Hospitality & Tourism. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(1), 74–76. <https://doi.org/10.1057/rpm.2013.40>

- Meneghini, M., Anzanello, M., Kahmann, A., & Tortorella, G. L. (2018). Quantitative Demand Forecasting Adjustment based on Qualitative Factors: Case Study at a Fast Food Restaurant. *Systems & Management Electronic Magazine*, 12(1), 68–80. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2018.v13n1.1188>
- Meredith, J. (1998). Building Operations Management Theory Through Case and Field Research. *Journal of Operations Management*, 16(4), 441–454. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00023-0)
- Miller, J. E. (1980). *Menu Pricing and Strategy*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Menu-pricing-and-strategy-Miller/5312dd6e0eb6c295c4b3a8d9b9aea83f289b6647>
- Monge, E. C. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su Importancia en la Dirección y Administración de Empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i2.332>
- Morais, A., & Neves, I. P. (2007). Fazer Investigação Usando uma Abordagem Metodológica Mista. *Revista Portuguesa de Educação*, 20(2), 75–104.
- Morais, C. (2013). *Investigação: Do Problema aos Resultados*. Instituto Politécnico de Bragança. https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Morais-11/publication/280052169_NP_2013_Investigacao_Do_problema_aos_resultados/links/570f7d8308ae38897ba1361f/NP-2013-Investigacao-Do-problema-aos-resultados.pdf
- Mudie, P., & Pirrie, A. (2006). *Services Marketing Management* (3^a). Elsevier/Butterworth-Heinemann. https://books.google.pt/books/about/Services_Marketing_Management.html?id=SxGKxOz8gP0C&redir_esc=y
- Munjal, S., & Sharma, S. (2012). Applying Innovative Food Cost Management Practices in Inflationary Times: Indian budget restaurant segment experiences. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(5), 463–477. <https://doi.org/10.1108/17554211211277897>

- Nahmias, S., & Smith, S. A. (1994). Optimizing Inventory Levels in a Two-Echelon Retailer System with Partial Lost Sales. *Management Science*, 40(5), 582–596. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.5.582>
- Najdawi, B. M. A. (2020). *Performance Measurement System Approaches In Hotel Industry: A Comparative Study*. 9, 3504–3507. <https://www.semanticscholar.org/paper/Performance-Measurement-System-Approaches-In-Hotel-Najdawi/f1835e3fbc77998c6ae297447cf4bafb7c6e9817>
- Narvaez, D. P. T. (2020). *Determinación de las Causas del Desperdicio de Alimentos Comestibles en la Fase de Consumo Ligados a la cadena de suministros de Restaurantes de Una Estrella o Cuarta Categoría de la Ciudad de Quito* [Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20679/1/CD%2010182.pdf>
- National Restaurant Association (U.S.). (2012). *The Uniform System of Accounts for Restaurants: A Guide to Standardized Restaurant Accounting, Financial Controls, Record-Keeping and Relevant Tax Matters* (J. Laube & B. K. Shuster, Eds.; 8^a). Pearson. https://books.google.pt/books/about/Uniform_System_of_Accounts_for_Restaurant.html?id=eZXbNAEACAAJ&redir_esc=y
- Noone, B. M., Kimes, S. E., Mattila, A. S., & Wirtz, J. (2007). The Effect of Meal Pace on Customer Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 231–244. <https://doi.org/10.1177/0010880407304020>
- Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohlf, K. V. (2011). Social Media Meets Hotel Revenue Management: Opportunities, Issues and Unanswered Questions. *Palgrave Macmillan UK*, 10(4), 293–305. <https://doi.org/10.1057/rpm.2011.12>
- Ojugo, C. (2009). *Practical Food and Beverage Cost Control* (2^a). Cengage Learning.
- Paguirigan, R. (2022). *Operating amid COVID-19 Pandemic: Revenue Management and Cost Control in Finnish Restaurants* [Haaga-Helia University of Applied Sciences]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022051810331>

- Pavesic, D. V. (1989). Psychological Aspects of Menu Pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 8(1), 43–49. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(89\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0278-4319(89)90030-3)
- Payne-Palacio, J., & Theis, M. (2015). *Foodservice Management: Principles and Practices* (13^o). Pearson Education.
- Pezet, A. (2009). The History of the French Tableau de Bord (1885–1975): Evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, 19(2), 103–125. <https://doi.org/10.1080/09585200902969245>
- Pizam, A. (2010). *International Encyclopedia of Hospitality Management* (2^a). Butterworth-Heinemann. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080961200/international-encyclopedia-hospitality-management-2nd-edition-abraham-pizam>
- Pizam, A., & Holcomb, J. (Eds.). (2007). *International Dictionary of Hospitality Management* (1^a). Routledge.
- Portal do Governo de Portugal. (2023). *Declaração do Ministro da Saúde sobre o fim da emergência global de Covid-19*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/intervencao?i=declaracao-do-ministro-da-saude-sobre-o-fim-da-emergencia-global-de-covid-19>
- Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., & Guzmán, B. A. (2012). The Tableau de Bord and the Balanced Scorecard: A comparative analysis. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(2). <https://doi.org/10.5380/rcc.v4i2.28110>
- Raab, C., & Mayer, K. J. (2004). Exploring the Use of Activity Based Costing in the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(2), 79–96. https://doi.org/10.1300/J149v04n02_05
- Rajput, A., & Gahfoor, R. Z. (2020). Satisfaction and Revisit Intentions at Fast Food Restaurants. *Future Business Journal*, 6(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00021-0>

- Robson, S. K. A. (1999). Turning the Tables: The Psychology of Design for High-volume Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, 56--63. <https://doi.org/10.1177/001088049904000320>
- Rocha, L. F., & Leal, E. A. (2015). Gestão de Preços: Um Estudo em Pequenas empresas Participantes do Programa Empreender-Uberlândia_MG. *RAGC*, 3(6), Artigo 6. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/568>
- Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (2007). *Hotel Management and Operations* (4^a). Wiley. https://www.mlsu.ac.in/econtents/1186_e-book%20of%20Hotel_management_and_operations.pdf
- Saleem, A. S. M. R. A., & Al-Juboori, N. F. M. (2013). Factors Affecting Hotels Occupancy Rate (An Empirical Study on Some Hotels in Amman). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), 143–159.
- Santos Cebrián, M., & Fidalgo-Cervino, E. (2004). Un Análisis de la Flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su Adaptación a la Naturaleza de las Organizaciones. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, ISSN 1696-294X, 2, 85–116.
- Santos, L. L., Gomes, C., Faria, A. R., Lunkes, R. J., Malheiros, C., Rosa, F. S. da, & Nunes, C. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira* (1^a). ATF Edições Técnicas. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/8042>
- Sasser, W. E. (1976). Match Supply and Demand in Service Industries. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1976/11/match-supply-and-demand-in-service-industries>
- Schmidgall, R. S. (2012). *Hospitality Industry Managerial Accounting* (7^a). Pearson College Division.
- Serviço Nacional de Saúde. (2023). *COVID-19*. <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/>
- Sill, B., & Decker, R. (1999). Applying Capacity-management Science: The Case of Browns Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 22–30. <https://doi.org/10.1177/001088049904000316>

- Slack, N. (1983). Flexibility as a Manufacturing Objective. *International Journal of Operations & Production Management*, 3(3), 4–13. <https://doi.org/10.1108/eb054696>
- Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., & Darrow, R. M. (1992). Yield Management at American Airlines. *Informs*, 22(1), 8–31.
- Sociedades de Garantia Mútua. (2020). *Linha de Apoio à Economia COVID-19 Micro e Pequenas Empresas*. https://www.spgm.pt/fotos/produtos_documentos/20200730_documento_divulgacao_linha_apoio_economia_covid_19_mpe_9667645825f29469dba8cd.pdf
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios*. Pactor.
- Spano, R., Sarto, F., Caldarelli, A., & Vigano, R. (2016). Innovation & Performance Measurement: An Adapted Balanced Scorecard. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 194. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n6p194>
- Stavins, J. (1996). Price Discrimination in the Airline Market. The Effect of Market Concentration. *Federal Reserve Bank of Boston*, 83(1), 200–202. <https://doi.org/10.1162/rest.2001.83.1.200>
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective Case Research in Operations Management: A Process Perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 419–433. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00022-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00022-0)
- Szende, P., Dalton, A. N., & Yoo, M. (Myongjee). (2021). *Operations Management: In Hospitality Industry* (1ª). Emerald Publishing.
- Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management* (1ª). Klumer Academic Publishers.
- Tavares, A. (2017). Hoti Hotéis compra Golden Residence Hotel à ECS Capital. *Vida Imobiliária*. <https://vidaimobiliaria.com/noticias/arquivo/hoti-hoteis-compra-golden-residence-hotel-ecs-capital/>

- Taylor, J., & Brown, D. (2007). Menu Analysis: A Review of Techniques and Approaches. *Hospitality Review*, 25(2), 74–82.
- Thompson, G. M. (2003). *Optimizing Restaurant-Table Configurations: Specifying Combinable Tables*. 44(1), 53–60. [https://doi.org/doi:10.1016/s0010-8804\(03\)90046-2](https://doi.org/doi:10.1016/s0010-8804(03)90046-2)
- Thompson, G. M. (2010). Restaurant Profitability Management: The Evolution of Restaurant Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 308–322. <https://doi.org/10.1177/1938965510368653>
- Thompson, G. M., & Sohn, H. (2009). Time- and Capacity-Based Measurement of Restaurant Revenue. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 520–539. <https://doi.org/10.1177/1938965509349217>
- Thu, H. N. T. (2020). Measuring Guest Satisfaction from Online Reviews: Evidence in Vietnam. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1801117. <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1801117>
- Tranter, K. A., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2013). *Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World* (1^a). Pearson Education.
- Traster, D. (2018). *Foundations of Menu Planning* (2^a). Pearson.
- Tripska, T. (2023). *Key Performance Indicators and its Occurrence Among Restaurants in Czech Republic* [Estonian University of Life Sciences]. https://dspace.emu.ee/bitstream/handle/10492/7932/Tamara_Tripska_2023MA_AFBM_fulltext.pdf?sequence=1&isAllowed=n
- Tyagi, M., & Bolia, N. (2022). Approaches for Restaurant Revenue Management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21, 17–35. <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00288-0>
- Valador, N. R. C. (2015). *Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B*. Instituto Politécnico de Leiria.

- Vieira, M. T. (2008). *Amostragem* [Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/2909/1/2009000495.pdf>
- Vinod, B. (2016). Evolution of Yield Management in Travel. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3), 203–211. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.15>
- Wirtz, J., Kimes, S. E., Theng, J. H. P., & Patterson, P. (2003). Revenue Management: Resolving Potential Customer Conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(3), 216–226. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170068>
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (Eds.). (2011). *Revenue Management: A Practical Pricing Perspective* (1^a). Springer. <https://doi.org/10.1057/9780230294776>
- Yiğitoğlu, V. (2020). The Application of the Plate Waste on Menu Analysis. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(1), 191–210. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.543>
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso—Desenho e Métodos* (2^a). Bookman. http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/attach/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf
- Yoshioka, T. (2021). A Study on Performance Measurement of Restaurants Revenue Management From the Perspectives of Revenue, Profit, and Labor Productivity. *Journal of Tourism Studies*, 20, 57–65. <https://doi.org/10.34428/00012639>
- Yu-Lee, R. T. (2002). *Essentials of Capacity Management* (1^o Edição). Wiley.
- Zakhary, A., Atiya, A. F., El-Shishiny, H., & Gayar, N. E. (2011). Forecasting Hotel Arrivals and Occupancy using Monte Carlo Simulation. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(4), 344–366. <https://doi.org/10.1057/rpm.2009.42>
- Zemke, D. M. V., & Pullman, M. (2008). Assessing the Value of Good Design in Hotels. *Building Research & Information*, 36(6), 543–556. <https://doi.org/10.1080/09613210802380993>
- Zsuzsa, I., Csaba, K., Nagy-Keglovich, J., & Happ, E. (2022). Examining a Menu on the Basis of the Kasavana—Smith Model in a Hungarian Restaurant. *DETUROPE* -

The Central European Journal of Tourism and Regional Development, 14(1),
111–127. <https://doi.org/10.32725/det.2022.006>

Capítulo VII:

Anexos

ANEXO 1: *À la Carte* Golden Flavours

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

2



M E N U



ENTRADA | STARTER | VORSPEISE | ENTRÉE

Salada de manga com camarão e sementes de sésamo 12,10€

Mango salad with shrimp and sesame seeds

Mango salat mit garnelen und sesamsamen

Salade de mangue aux crevettes et graines de sésame

Contém sésamo | Contains sesame | Enthält sesam

Contém crustáceos | Contains crustaceans | Enthält krebstiere

Salada de tomate com queijo fresco, trio de alfaces e molho pesto 9,40€

Tomato salad with fresh cheese, trio of lettuces and pesto sauce

Tomatensalat mit frischem Käse, 3 verschiedenen salaten und pesto

Salade de tomate avec fromage frais, trio de laitues et sauce pesto

Contém leite | Contains milk | Enthält milch

Carpaccio de pato em aroma de laranja e trio de alfaces 14,30€

Duck carpaccio flavoured with orange and trio of lettuces

Enten-Carpaccio aromatisiert mit orange und 3 verschiedenen salaten

Carpaccio de canard à l'arôme d'orange et trio de laitues

Contém leite | Contains milk | Enthält milch

Crocante de queijo de cabra com figo e ameixa demolhados em vinho da Madeira 12,10€

Goat's cheese crisp with fig and plums soaked in Madeira wine

Knuspriger ziegenkäse mit, in Madeira wein getränkten feigen und pflaumen

Croustillant au fromage de chèvre avec figues et prunes trempées au vin de Madère

Contém leite | Contains milk | Enthält milch

Contém glúten | Contains gluten | Enthält gluten

Contém dióxido enxofre & sulfitos | Contains dioxide & sulfite | Enthält schwefeldioxid & sulfite

SOPA | SOUP | SUPPE | SOUPE

Sopa do dia | Daily soup | Suppe des tages | Soupe du jour 4,00€

Creme de legumes | Vegetable cream soup | Gemüse - creme suppe | Crème de légumes 4,00€

RISOTO | RISOTTO

Risoto vegetariano (queijo azul, espargos, tomate cherry e compota de beringela com pimento) 12,10€

Vegetarian risotto (blue cheese, asparagus, cherry tomatoes, aubergine compote with peppers)

Vegetarisches risotto (blauschimmelkäse, spargel, kirschtomaten, auberginenkompott mit paprika)

Risotto végétarien (fromage bleu, asperges, tomates cerises, compotée d'aubergines avec poivrons)

Contém leite | Contains milk | Enthält milch

Risoto de cogumelos | Mushroom risotto | Pilz Risotto | Risotto aux champignons 12,70€

Contém leite | Contains milk | Enthält milch

Risoto de camarão com aroma de lima e espargos 18,70€

Shrimp risotto with aroma of lime and asparagus

Garnelen risotto mit Limetten und spargelaroma

Risotto aux crevettes aux arômes de citron vert et d'asperges

Contém crustáceos | Contains crustaceans | Enthält krebstiere

Contém leite | Contains milk | Enthält milch

MASSA | PASTA | PÂTE

Linguine de tinta de choco salteado em frutos do mar

(alho, cebola, pimentos, tomate e coentros)

13,80€

Squid ink linguine sautéed with seafood (garlic, onion, peppers, tomato, coriander)

Tintenfisch linguine sautiert mit meeresfrüchten

(knoblauch, zwiebeln, paprika, tomaten, koriander)

Linguine à l'encre de seiche sautées aux fruits de mer (ail, oignon, poivrons, tomate, coriandre)

Contém moluscos | Contains molluscs | Enthält weichtiere

Contém alho | Contains garlic | Enthält knoblauch

Penne vegan (cebola, alho, azeitona verde e preta, alcaparras, tomate e pimenta)

10,50€

Penne vegan (onion, garlic, green and black olives, capers, tomato and pepper)

Vegane penne (zwiebel, knoblauch, grüne und schwarze oliven, kapern, tomaten und pfeffer) Penne végétarienne (oignon, ail, olives vertes et noires, câpres, tomate, poivre)

Contém alho | Contains garlic | Enthält knoblauch

PEIXE | FISH | FISCH | POISSON

Polvo à Lagareiro em cama de espinafres

19,30€

Octopus "Lagareiro" style on a bed of spinach

OKtopus im "Lagareiro" stil auf einem bett aus spinat

Poulpe à "Lagareiro" sur un lit d'épinards

Contém moluscos | Contains molluscs | Enthält weichtiere

Salmão fresco em sementes de sésamo e molho de mostarda antiga, com esmagada batata doce, espinafres e feijão verde salteado

23,70€

Fresh salmon in a sesame seed crust and mustard sauce, crushed sweet potato, spinach and sautéed green beans

Frischer lachs in sesamkruste und senfsauce, zerdrueckten süsskartoffeln, Spinat und sautierten gruenen bohnen

Saumon frais aux graines de sésame, moutarde à l'ancienne,

pommes de terre douce écrasées, épinards et haricots verts sautés

Contém peixe | Contains fish | Enthält fisch

Contém sésamo | Contains sesame | Enthält sesam

Contém mostarda | Contains mustard | Enthält senf

Filete de espada Golden Flavours, molho de maracujá fresco e esmagada de batata

21,50€

Golden Flavours swordfish fillet, fresh passion fruit sauce and crushed potato

Golden Flavours schwertfischfilet, frischer maracuja sauce und zerdrueckten kartoffeln

Filet d'épauon à Golden Flavours, sauce fraîche aux fruits de la passion et

pommes de terre écrasées

Contém peixe | Contains fish | Enthält fisch

Contém glúten | Contains gluten | Enthält gluten

Contém sulfitos | Contains sulfite | Enthält sulfite

CARNE | MEAT | FLEISCH | VIANDE

Naco de vaca com sabores da nossa ilha (milho frito, confit de alho com louro, salada mista) **23,70€**

Grilled beef with our island flavours (fried maize, garlic confit with bay leaf, mixed salad) Gegrilltes rindfleisch mit unseren Insel aromen (gebratener mais, knoblauch confit mit lorbeerblättern, salat)

Boeuf grillé aux saveurs de notre île (maïs frit, ail confit avec feuilles de laurier, salade mixte) **Contém**

glúten | Contains gluten | Enthält gluten

Contém alho | Contains garlic | Enthält knoblauch

Confit de filete de porco, batata com ervas, legumes assados **18,20€**

Pork fillet confit, potato with herbs and roasted vegetables
Schweinefilet - confit, kartoffel mit kräutern und gebratenem gemüse
Filet de porc confit, pomme de terre aux herbes et légumes rôtis

Contém leite | Contains milk | Enthält milch

Peito de frango gratinado com queijo parmesão, pesto, saladinha de rúcula, batata doce frita e legumes assados **16,00€**

Chicken breast gratin with parmesan cheese, pesto, rocket salad,
Sweet potato fries and roasted vegetables
Gebratenes hähnchen brust gratin mit parmesan käse, pesto, rucola,
Süßkartoffelpommes und gebratenem gemüse

Gratin de poulet au fromage parmesan, pesto, salade de roquette,
frites de patates douces et légumes rôtis

Contém leite | Contains milk | Enthält milch

SOBREMESA | DESSERT | NACHTISCH

Prato de fruta laminada **7,00€**

Fresh fruit plate | Frischer obstteller | Assiette de fruits frais

Brownie de chocolate **7,70€**

Dark chocolate brownie | Dunkler schokoladen brownie | Brownie au chocolat noir

Contém glúten | Contains gluten | Enthält gluten

Tarte do dia com uma bola de gelado **7,70€**

Tart of the day with one scoop ice cream | Tageskuchen mit einer Kugel Eiscreme
Tarte du jour avec une boule de glace

Contém glúten | Contains gluten | Enthält gluten

Contém leite | Contains milk | Enthält milch

GOLDENFLAVOURS

Restaurant · restaurante



Almoço 12:30 - 14:30 | Jantar 19:30 - 22:00

Lunch 12:30pm - 2:30pm | Dinner 7:30pm - 10:00pm

Mittagessen 12:30 - 15:00 Uhr | Abendessen 7:30 - 10:30 Uhr

Déjeuner 12h30 - 15h00 | Dîner 7h30 - 10h30

Se necessitar de informação sobre alergénicos consulte por favor os nossos colaboradores antes de efetuar o seu pedido. Nenhum prato, produto ou bebida, incluindo couvert, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este nãoencetado.

IVA incluído à taxa legal em vigor.

If you need information about allergenics, please consult our staff before placing your order. No dish, food or beverage, including couvert, can be charged if not requested or if left untouched by the customer.

VAT included at the statutory rate in force.

Wenn Sie Informationen zu Allergenen benötigen, wenden Sie sich bitte vor Ihrer Bestellung an unsere Mitarbeiter. Kein Gericht, Produkt oder Getränk, einschließlich Gedeck, kann in Rechnung gestellt werden, wenn es nicht vom Kunden angefordert oder nicht veranlasst wurde. Die gesetzliche Mehrwertsteuer ist inbegriffen.

Si vous avez besoin d'informations sur les allergènes, veuillez consulter notre personnel avant de faire votre demande. Aucun plat, produit ou boisson, y compris couvert, ne peut être facturé s'il n'est pas demandé par le client ou par le client noncommencé.

TVA incluse au taux légal en vigueur.



ANEXO 2: Carta de *Snacks* para Almoço

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

SNACK MENU



SNACK MENU

10:00 - 18:00

PORTUGUÊS



ENGLISH



FRANÇAIS



DEUTSCH



GOLDENVIEW 
Bar



SOPA

Sopa do dia

Legumes da estação

4.00€

SALADAS

Salada mista

Misto de alfaces, tomate, cenoura, abacate, cebola roxa, pimentos e vinagrete caseiro

7.60€

Salada de presunto

Misto de alfaces, presunto de parma, figos, queijo fresco

9.40€

Salada vegetariana

Misto de alfaces, couve rouxa marinada, frutos secos, pêra rocha e vinagrete caseiro

9.00€

Salada de frango

Misto de alfaces, peito de frango, abacate, abacaxi, molho maionese de ervas, caril e passas

12.00€

Salada César com camarão

Misto de alfaces, miolo de camarão, anchovas, bacon crocante, queijo parmesão, alcaparras, crotons de pão e molho César

13.10€

OMELETES

Omelete mista

8.00€

Omelete tomate e queijo

8.50€

Omelete cogumelos e queijo

9.00€

Omeletes acompanhadas com salada mista e batata frita

PRATOS

Esparguete à bolonhesa

Esparguete, molho bolonhesa e queijo parmesão

14.00€

Bifinhos de vaca na grelha

Salada mista e batata frita

16.00€



TOSTAS

Tosta mista	6.90€
Tosta de queijo com tomate	6.90€
Tosta de frango Pasta de frango, queijo parmesão, rúcula e molho César	9.00€

Tostas acompanhadas com chips

SANDWICHES

Club Sandwich Rosbife, frango, bacon, ovo, fiambre, queijo, alface, tomate e molho cocktail	12.70€
Caco vegetariano Bolo do caco, queijo parmesão e legumes assados	8.90€
Burger Carne de vaca grelhada, alface, tomate, pepino marinado e maionese de ervas	9.20€
Burger com queijo Carne de vaca grelhada, queijo, alface, tomate, pepino marinado e maionese de ervas	9.60€
Tropical burger Carne de vaca grelhada, bacon crocante, alface, tomate, ananás assado e molho cocktail	10.20€
Caco Golden Bolo do caco, bife de vaca, ovo frito, fiambre, queijo, alface, tomate e maionese de ervas da nossa horta	11.00€

BAGUETES

Baguete caprese Alface, tomate, queijo fresco e pesto	9.30€
Baguete de rosbife Fatias de rosbife, bacon grelhado, alface, tomate e molho cocktail	11.00€
Baguete de salmão fumado Fatias de salmão fumado, queijo philadelphia, alface, tomate e pepino	13.20€

Sandes acompanhadas com batatas fritas

Taxas Incluídas



WAFFLES

com Golden syrup	2.30€
com Açúcar e canela	2.30€
com Gelado de morango Com topping de morango e chantily	4.50€
com Gelado de chocolate Com topping de chocolate e chantily	4.50€
com Gelado de baunilha Com topping de caramelo e chantilly	4.50€

YUMMY...

Bolo do dia com 1 bola de gelado Caseiro	4.10€
Tarte do dia com 1 bola de gelado	4.50€
Sobremesa do dia	4.50€
Taça de gelado - bomba de morango!	5.00€
Taça de gelado - bomba de chocolate!	5.00€
Salada de fruta	4.10€
Salada de fruta com gelado	5.50€



SOUP

Daily soup

Seasonal vegetables

4.00€

SALAD

Mixed salad

Mixed lettuce, tomato, carrots, cucumber, avocado, red onion, and homemade vinaigrette

7.60€

Parma ham salad

Mixed lettuce, parma ham, figs and fresh cheese

9.40€

Vegetarian salad

Mixed lettuce, marinated red cabbage, rock pear and homemade vinaigrette

9.00€

Chicken salad

Mixed lettuce, chicken breast, avocado, exotic fruit, light yogurt sauce and curry

12.00€

Cesar salad with shrimp

Mixed lettuce, shrimp kernel, anchovies, crispy bacon, parmesan cheese, capers, bread croutons and caesar sauce

13.10€

OMELET

Cheese and ham omelet

8.00€

Cheese and tomato omelet

8.50€

Mushrooms and chesse omelet

9.00€

Omelets accompanied with mixed salad and french fries

DISHS

Spaghetti bolognese

Spaghetti, bolognese sauce and parmesan cheese

14.00€

Steak on the grill

Mixed salad and french fries

16.00€



TOAST

Cheese and ham toast	6.90€
Cheese and tomato toast	6.90€
Chicken toast Chicken spread, parmesan cheese, arugula and caesar sauce	9.00€

Toasts accompanied with potato chips

SANDWICH

Club sandwich Roast beef, chicken, bacon, egg, ham, cheese, lettuce, tomato and cocktail sauce	12.70€
Caco vegetarian Bolo do caco, parmesan cheese and roasted vegetables	8.90€
Burger Grilled beef, lettuce, tomato, marinated cucumber and herb mayonnaise	9.20€
Cheese burger Grilled beef, cheese, lettuce, tomato, marinated cucumber and herb mayonnaise	9.60€
Tropical burger Grilled beef, crispy bacon, lettuce, tomato, roasted pineapple and cocktail sauce	10.20€
Caco Golden Bolo do caco, beef steak, fried egg, ham, cheese, lettuce, tomato and mayonnaise herbs from our garden	11.00€

BAGUETTE

Caprese baguette Lettuce, tomato, fresh cheese and pesto sauce	9.30€
Roast beef baguette Sliced roast beef, grilled bacon, lettuce, tomato and cocktail sauce	11.00€
Smoked salmon baguette Smoked salmon slices, philadelphia cheese, lettuce, tomato, cucumber	13.20€

Sandwiches accompanied with french fries

Taxes Included



WAFFLES

with Golden syrup	2.30€
with Sugar and cinnamon	2.30€
with Strawberry ice cream with Strawberry topping and chantilly	4.50€
with Chocolate ice cream with Chocolate topping and chantilly	4.50€
with Vanilla ice cream with Caramel topping and chantilly	4.50€

YUMMY...

Cake of the day with 1 scoop ice cream Homemade	4.10€
Tart of the day with 1 scoop ice cream	4.50€
Dessert of the day	4.50€
Bowl ice cream - Strawberry bomb!	5.00€
Bowl ice cream - Chocolate bomb!	5.00€
Fruit salad	4.10€
Fruit salad with ice cream	5.50€



SOUPE

Soupe du jour

Légumes de saison

4.00€

SALADE

Salade mixte

Laitue, tomate, carottes, concombre, d'avocat, oignon rouge, vinaigrette du maison

7.60€

Salade de jambon de parma

Laitue, jambon de parme, figues, fromage frais

9.40€

Salade végétarienne

Laitue, chou rouge mariné, noix, poire de roche et vinaigrette du maison

9.00€

Salade de poulet

Laitue, poulet, d'avocat, des fruits exotiques et sauce au yogourt et curry

12.00€

Salade César aux crevettes

Laitue, noyau de la crevette, les anchois, du bacon croustillant, fromage parmesan, les câpres, croutons de pain et sauce César

13.10€

OMELETTE

Omelette au fromage et jambon

8.00€

Omelette aux tomate et fromage

8.50€

Omelette aux champignon et fromage

9.00€

Omelettes accompagné de salade et pommes frites

PLATS

Spaghetti bolognaise

Esparguete, sauce bolognaise et fromage parmesan

14.00€

Steak sur le grill

Salad et pommes frites

16.00€



TOAST

Toast au fromage et jambon	6.90€
Toast au fromage et tomate	6.90€
Toast au poulet Pâte au poulet, fromage parmesan, roquette et sauce César	9.00€

Toasts accompagné des chips

SANDWICH

Toast Club Rôti de boeuf, poulet, bacon, oeuf, jambon, fromage, laitue, tomate et sauce cocktail	12.70€
Caco végétarien Bolo do caco, fromage parmesan et légumes grillés	8.90€
Burger Boeuf grillé, laitue, tomate, concombre mariné et mayonnaise aux herbes	9.20€
Burguer avec fromage Boeuf grillé, fromage, laitue, tomate, concombre mariné et mayonnaise aux herbes	9.60€
Tropicale burger Boeuf grillé, du bacon croustillant, Laitue, tomate, ananas rôti et sauce cocktail	10.20€
Caco Golden Bolo do caco, boeuf grillé, oeuf frit, jambon, fromage, laitue, tomate et mayonnaise aux herbes de notre jardin	11.00€

BAGUETTE

Baguette caprese Laitue, tomate, fromage frais et sauce pesto	9.30€
Baguette au rôti de boeuf Rôti de boeuf, bacon grillé, laitue, tomate et sauce cocktail	11.00€
Baguette au salmon fumé Salmon fumé, fromage philadelphia, laitue, tomate et concombre	13.20€

Sandwiches accompagné des pommes frites

Taxes Comprises



WAFFLES

avec Golden syrup	2.30€
avec Sucre et cannelle	2.30€
avec Crème glacée au fraise avec Sauce au fraise et chantilly	4.50€
avec Crème glacée au chocolate avec Sauce au chocolat et chantilly	4.50€
avec Crème glacée à la vanille avec Sauce au caramel et chantilly	4.50€

YUMMY...

Gâteau du jour with 1 scoop crème glacée Fait à la maison	4.10€
Tarte du jour with 1 scoop crème glacée	4.50€
Dessert du jour	4.50€
Coup de crème glacée - Fraise	5.00€
Coup de crème glacée - Chocolat	5.00€
Salade de fruits	4.10€
Salade de fruits avec crème glacée	5.50€



SUPPE

Tagessuppe

Mit saisonalem gemüse

4.00€

SALAT

Gemischter salat

Blattsalat, tomaten, karotten, gurke, avocado, rote zwiebeln, hausgemachte vinaigrette

7.90€

Parmaschinken salat

Blattsalat, parmaschinken, feigen, frischkäse

9.40€

Vegetarische salat

Blattsalat, marinierter rotkohl nüsse, birne und hausgemachte vinaigrette

9.00€

Hähnchensalat

Blattsalat, hähnchenbrust, avocado, exotische früchte und leichte joghurt- und currysoße

12.00€

Caesar salat mit garnelen

Blattsalat, garnelen, sardellen, gebratener speck, parmesan, kapern, croûtons und caesar dressing

13.10€

OMELETT

Käse und schinken omelette

8.00€

käse und tomate omelette

8.50€

Vegetarisches omelette

Mit pilz et käse

9.00€

Omelettes werden mit gemischtem salat und pommes frites serviert

GERICHT

Spaghetti bolognese

Spaghetti, bolognese soße und parmesan

14.00€

Steak vom grill

Gemischtem salat und pommes frites

16.00€



TOAST

Käse und schinken toast	6.90€
Käse und tomate toast	6.90€
Hähnchen toast Hähnchenstreifen, parmesan, rucola und caesar dressing	9.00€

Toasts werden mit chips serviert

SANDWICH

Club sandwich Roastbeef, hähnchen, speck, ei, schinken, käse, blattsalat, tomaten und cocktailsoße	12.70€
Caco vegetarisch Bolo do caco, parmesan und gebratenes gemüse	8.90€
Burger Gegrilltes rindfleisch, blattsalat, tomaten, gewürzgurke und kräutermayonnaise	9.20€
Burger mit käse Gegrilltes rindfleisch, käse, blattsalat, tomaten, gewürzgurken und kräutermayonnaise	9.60€
Burger tropicana Gegrilltes rindfleisch, knuspriger speck, blattsalat, tomaten, ananas und cocktailsoße	10.20€
Caco Golden Bolo do caco, rindersteak, spiegelei, schinken, käse, blattsalat, tomaten und kräutermayonnaise mit frischen kräutern aus unserem garten	11.00€

BAGUETTE

Caprese sandwich Blattsalat, tomaten, frischkäse und pestosoße	9.30€
Roastbeef baguette Roastbeef, gebratener speck, blattsalat, tomaten und cocktailsoße	11.00€
Baguette mit geräuchertem lachs Geräucherter lachs, frischkäse, blattsalat, tomaten und gurke	13.20€

Sandwiches werden mit pommes frites serviert



WAFFELN

mit Golden syrup	2.30€
mit Zimt und zucker	2.30€
mit Erdbeer eiscreme Erdbeersoße und Schlagsahne	4.50€
mit Schokoladen eiscreme Schokoladensoße und schlagsahne	4.50€
mit Vanille eiscreme with Sauce au caramel et chantilly	4.50€

LECKER...

Tageskuchen mit eiscreme Hausgemacht	4.10€
Tagestorte mit eiscreme	4.50€
Tagesdessert	4.50€
Erdbeer eisbecher	5.00€
Schokoladen eisbecher	5.00€
Obstsalat	4.10€
Obstsalat mit eiscreme	5.50€

ANEXO 3: Programação Semanal dos Jantares *Buffet*

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

GOLDEN RESIDENCE
★★★★★ madeirahotel

PROGRAMA SEMANAL | **WEEKLY PROGRAMME**
WOCHENPROGRAMM | **PROGRAMME DE LA SEMAINE**

DAILY BUFFET
19:00 - 22:00

SEGUNDA-FEIRA
MONDAY
MONTAG
LUNDI



MADEIRENSE
MADEIRIEN
MADEIRENSISCHES
MADEIRIEN

TERÇA-FEIRA
TUESDAY
DIENSTAG
MARDI



GOLDEN FLAVOURS

QUARTA-FEIRA
WEDNESDAY
MITTWOCH
MERCREDI



LATINO
LATIN
LATEINISCHES
LATIN

QUINTA-FEIRA
THURSDAY
DONNERSTAG
JEUDI



BARBECUE
junto à piscina
by the pool
am Pool
à côté de la piscine

SEXTA-FEIRA
FRIDAY
FREITAG
VENDREDI



MAR & TERRA
SEA & LAND
MEER & LAND
MER & TERRE

SÁBADO
SATURDAY
SAMSTAG
SAMEDI



TROPICAL
TROPICAL
TROPISCHES
TROPICAL

DOMINGO
SUNDAY
SONNTAG
DIMANCHE



DO CHEFE
OF CHEF
VOM CHEFKOCH
DU CHEFF

2

➤ **GET THE FEELING**

GOLDEN RESIDENCE
★★★★★ madeirahotel

ANEXO 4: Promoção “3=4 ou 6=7”

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)



GOLDENFLAVOURS
Restaurant, restaurante

**ESPECIAL JANTAR | DINNER SPECIAL
ABENDESSEN SONDERANGEBOT | DÎNER SPÉCIAL**

3=4 | 6=7

NA COMPRA DE 3 OFERECEMOS O 4º OU NA COMPRA DE 6 OFERECEMOS O 7º!
POR FAVOR COMPRE OS SEUS VOUCHERS NA RECEPÇÃO COM ANTECEDÊNCIA!

BUY 3 AND WE OFFER YOU THE 4TH OR BUY 6 AND WE OFFER YOU THE 7TH!
PLEASE BUY YOUR VOUCHERS AT THE RECEPTION IN ADVANCE!

KAUFEN SIE 3 UND SIE ERHALTEN DAS 4. GRATIS
ODER KAUFEN SIE 6 UND SIE ERHALTEN DAS 7. GRATIS!
BITTE KAUFEN SIE AN DER REZEPTION IHRE GUTSCHEINE IM VORAUS!

ACHETEZ 3 ET NOUS VOUS OFFRONS LE 4 ÈME OU
ACHETEZ 6 ET NOUS VOUS OFFRONS LE 7 ÈME!
ACHETEZ S'IL VOUS PLAIT LES VOUCHERS À LA RECEPTION EN AVANCE!

GOLDENRESIDENCE
☆☆☆☆madeirahotel

➤ GETTHEFEELING

ANEXO 5: F&B Cost Reconciliation 2022

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)



Food & Bev Cost Reconciliation

Ano: 2022

	Parcial	Percent.	SUB TOTAL	TOTAL
VENDAS (Brutas)				
Comidas	€ 1,142,060.12	82.92%		
Outros Complimentary*	€ 23,423.88			
Consumo Direção*	€ -		1,165,484.00 €	
Consumo Administração*	€ -			
Consumo Dutty*	€ -			
Outros Consumos*	€ -	€ 23,423.88		1,377,298.90 €
Bebidas	€ 205,432.27	14.92%		
Outros Complimentary*	€ 6,382.63		211,814.90 €	
Consumo Direção*	€ -			
Consumo Administração*	€ -			
Consumo Dutty*	€ -			
Outros Consumos*	€ -	€ 6,382.63		
TOTAL DE VENDAS (Liquido)				
Comidas	€ 1,122,200.39	84.93%		
Bebidas	€ 199,049.64	15.07%		
			1,321,250.03 €	
CUSTOS				
EXIST. INICIAL Comidas	€ 234,756.78			
EXIST. INICIAL Bebidas	€ 77,615.87			
			312,372.65 €	
Compras Comidas	€ 391,797.16			
Compras Bebidas	€ 37,425.27			
			429,222.43 €	
Exist. Final Comidas	€ 244,582.16			
Exist. Final Bebidas	€ 78,844.61			
Quebras e Estragos Comidas	€ 554.97			
Quebras e Estragos Bebidas	-€ 82.37			
			323,426.77 €	
CREDITOS				
	€ -			
Comidas para Promoção	€ -			
Bebidas para Promoção	€ -			
Custo P. Comidas para Representação*	€ 7,027.16			
Custo P. Bebidas para Representação*	€ 1,276.53			
TOTAL CREDITOS				
			0.00 €	
Custos Brutos Comidas Cons.	€ 361,682.66			
Custos Brutos Bebidas Cons.	€ 37,208.64			
Custos Comidas Pessoal	€ 3,935.62			
Custos Bebidas Pessoal	€ 184.31			
Custo Liquido Comidas Cons.	€ 350,719.88			
Custo Liquido Bebidas Cons.	€ 35,747.80			
FOOD COST				31.25
BEVERAGE COST				17.96

FOOD COST -c/ venda liquida	30.71
------------------------------------	--------------

ANEXO 6: Diárias *OUTLET* 2022

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

	em dias														
	Breakfast	Extra Breakfast kids	Extra Breakfast	Lunch H.B.	H.B.	Extra Buffet	Extra Buffett Kids	A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)	Voucher - Kids (7=5/4=3)	Total Jantares	Grupos Banquetes	Voucher Oferta Fam Trip	Animação	Real
January	5620	0	9.5	70	741	71	8	36	166	1	1023	32	15	7	51,622.97 €
February	5859	1	10	7	935	72	5	42	95	4	1153	55	28	7	56,525.12 €
March	8379	0	4	221	1679	189	22	54	393	13	2350	26	27	8	105,566.81 €
April	10918	0	3	100	1806	213	26	49	388	14	2496	0	23	10	121,676.62 €
May	9993	0	7	122	2773	260	7	33	452	1	3526	0	31	11	144,617.03 €
June	10426	0	0	131	1943	185	24	74	386	5	2617	39	14	8	134,381.78 €
July	11793	0	0	42	1889	269	45	52	455	33	2743	0	4	8	144,652.17 €
August	12143	0	0	35	2444	152	30	33	278	27	2964	0	12	7	139,061.34 €
September	10085	0	6	99	1779	233	10	71	292	3	2388	0	6	10	126,601.52 €
October	10363	4	9	103	1890	203	16	67	299	16	2491	11	14	8	129,743.25 €
November	9277	0	10	2	1359	125	15	44	177	13	1733	66	30	8	91,611.11 €
December	8835	0	34	66	899	239	8	48	295	20	1509	170	23	10	103,243.87 €
Total	113691	5	92.5	998	20137	2211	216	603	3676	150	26993	399	227	102	1,349,303.59 €
	TOTAL JANTARES				54612										

Budget	Varição	Varição %	Aluguer Salas	Eventos Mensais	Mini Bares	Actual VS Ano Anterior	Real Ano Anterior	% receita direta	Previsão NewHotel
56,073.00 €	-4,450.03 €	-7.9%	170.09 €	476.59 €	88.92 €	51,622.97 €	- €	27.43%	
62,526.00 €	-6,000.88 €	-9.6%	221.31 €	461.89 €	118.16 €	56,525.12 €	- €	28.88%	
71,951.00 €	33,615.81 €	46.7%	327.87 €	2,284.58 €	171.69 €	105,566.81 €	- €	21.72%	
98,919.00 €	22,757.62 €	23.0%	- €	1,105.45 €	82.59 €	121,676.62 €	- €	24.00%	
114,389.00 €	30,228.03 €	26.4%	233.61 €	355.42 €	142.86 €	144,617.03 €	- €	24.47%	129,535.47 €
119,486.00 €	14,895.78 €	12.5%	204.91 €	1,665.41 €	133.93 €	74,452.24 €	59,929.54 €	24.99%	103,873.84 €
141,993.00 €	2,659.17 €	1.9%	430.33 €	4,384.16 €	131.70 €	52,004.35 €	92,647.82 €	28.76%	139,828.40 €
147,227.00 €	-8,165.66 €	-5.5%	- €	39.89 €	98.21 €	19,117.66 €	119,943.68 €	23.76%	116,109.03 €
132,824.00 €	-6,222.48 €	-4.7%	151.64 €	449.69 €	111.61 €	26,911.03 €	99,690.49 €	0.00%	100,771.04 €
149,033.00 €	-19,289.75 €	-12.9%	98.36 €	3,585.85 €	129.10 €	16,546.57 €	113,196.68 €	24.67%	117,369.33 €
66,716.00 €	24,895.11 €	37.3%	- €	496.68 €	104.91 €	15,188.99 €	76,422.12 €	21.92%	
98,441.00 €	4,802.87 €	4.9%	43.44 €	17,441.11 €	106.96 €	97,431.66 €	5,812.21 €	17.11%	
1,259,578.00 €	89,725.59 €	9%	1,881.56 €	32,666.94 €	1,420.64 €	781,661.05 €	567,642.54 €	22.31%	707,487.11 €

55%

Data	BB	PA extra Crianças	PA extra Adulto	Almoço H.B.	H.B.	Extra Buffett		A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %	
						Adultos	Crianças		Adultos	Crianças								
1	Sábado	357	0	0	2	47	9	2	4	21	1	0	0	S	2	166,54%	134,21%	32,33%
2	Domingo	332	0	0	2	48	6	0	5	8	0	26	0	N	1	160,53%	124,81%	35,71%
3	Segunda-feira	335	0	0	3	49	2	0	0	6	0	0	0	N	4	148,50%	125,94%	22,56%
4	Terça-feira	326	0	0	6	46	0	0	0	8	0	0	0	S	2	145,11%	122,56%	22,56%
5	Quarta-feira	300	0	0	6	36	2	0	0	6	0	0	0	N	1	131,58%	112,78%	18,80%
6	Quinta-feira	276	0	0	6	33	2	0	6	9	0	0	0	N	3	124,81%	103,76%	21,05%
7	Sexta-feira	211	0	0	6	33	10	0	2	10	0	0	0	S	0	102,26%	79,32%	22,93%
8	Sábado	202	0	1,5	2	23	2	0	3	7	0	0	0	N	0	90,41%	75,94%	13,91%
9	Domingo	188	0	1	2	17	0	0	0	3	0	0	2	N	0	79,32%	70,68%	8,27%
10	Segunda-feira	160	0	0	2	16	3	0	0	1	0	0	0	N	1	68,42%	60,15%	8,27%
11	Terça-feira	150	0	0	0	8	0	0	4	2	0	0	0	N	0	61,65%	56,39%	5,26%
12	Quarta-feira	148	0	0	0	8	0	0	0	3	0	0	1	N	0	59,77%	55,64%	4,14%
13	Quinta-feira	138	0	0	0	8	0	0	0	2	0	0	0	N	2	55,64%	51,88%	3,76%
14	Sexta-feira	149	0	0	0	8	0	0	0	5	0	0	0	S	0	60,90%	56,02%	4,89%
15	Sábado	146	0	0	0	25	2	1	0	0	0	0	0	N	1	65,41%	54,89%	10,53%
16	Domingo	153	0	0	2	25	3	0	2	9	0	0	0	N	2	72,93%	57,52%	15,41%
17	Segunda-feira	145	0	0	2	23	0	0	0	6	0	0	0	N	0	66,17%	54,51%	11,65%
18	Terça-feira	134	0	0	2	25	0	0	2	2	0	0	0	S	1	62,03%	50,38%	11,65%
19	Quarta-feira	133	0	0	2	25	3	0	0	3	0	0	0	N	0	62,41%	50,00%	12,41%
20	Quinta-feira	130	0	0	7	25	3	0	2	0	0	0	0	N	0	62,78%	48,87%	13,91%
21	Sexta-feira	141	0	0	2	25	0	0	2	2	0	0	0	S	0	64,66%	53,01%	11,65%
22	Sábado	138	0	0	2	21	6	3	2	2	0	0	0	N	1	65,41%	51,88%	13,53%
23	Domingo	131	0	0	2	23	7	1	0	3	0	0	1	N	0	62,78%	49,25%	13,53%
24	Segunda-feira	131	0	0	2	24	5	0	0	4	0	0	0	N	3	62,41%	49,25%	13,16%
25	Terça-feira	131	0	0	2	22	0	0	0	2	0	0	0	N	0	59,02%	49,25%	9,77%
26	Quarta-feira	139	0	2	2	22	0	0	0	3	0	6	0	N	3	65,41%	52,26%	12,41%
27	Quinta-feira	138	0	2	2	20	0	0	0	3	0	0	2	N	1	62,03%	51,88%	9,40%
28	Sexta-feira	138	0	2	2	20	2	0	0	6	0	0	0	S	0	63,91%	51,88%	11,28%
29	Sábado	133	0	1	2	16	0	1	1	8	0	0	2	N	2	60,90%	50,00%	10,53%
30	Domingo	147	0	0	0	9	2	0	0	16	0	0	0	N	0	65,41%	55,26%	10,15%
31	Segunda-feira	140	0	0	0	11	2	0	1	6	0	0	7	N	0	60,15%	52,63%	7,52%
		5620	0	9,5	70	741	71	8	36	166	1	32	15	7	30	81,91%	68,15%	13,64%

Extra Buffett

Valor net

Adultos	Comidas	1,377.40 €	1,229.82 €
	Bebidas	347.90 €	285.16 €
Crianças	Comidas	78.40 €	70.00 €
	Bebidas	19.60 €	16.07 €
Total		1,823.30 €	1,601.05 €

Extra Buffett BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	99.75 €	89.06 €
Crianças	Comidas	- €	- €
Total		99.75 €	89.06 €

Domingo	18	Chefe
Segunda-feira	12	Madeirense
Terça-feira	0	Brasileiro/Flavours
Quarta-feira	5	Italiano/Latino
Quinta-feira	5	Portugues
Sexta-feira	12	Mediterrâneo/Mar & Terra
Sábado	19	Internacional / Tropical
		BBQ
Total	71	

Total		Total		Controlo		GOLDEN FLAVOURS		
Jantares	Quardanapos	Quardanapos		Receita Total	%	Receita diária		
86	93	96	3	3,301.87 €	17%	571.82 €		
95	100	114	14	2,843.50 €	13%	360.84 €		
60	71	58	-13	2,579.45 €	8%	216.22 €		
60	67	70	3	2,070.76 €	7%	150.85 €		
50	55	47	-8	1,907.54 €	33%	626.01 €		
56	65	59	-6	1,779.97 €	16%	292.28 €		
61	64	58	-6	1,887.27 €	16%	310.78 €		
37	40	34	-6	1,453.57 €	16%	236.69 €		
24	27	27	0	1,119.40 €	5%	58.74 €		
22	27	0	-27	1,015.53 €	11%	114.66 €		
14	17	39	22	68.27 €	-119%	81.00 €		
12	15	0	-15	680.78 €	4%	26.34 €		
10	17	28	11	667.07 €	4%	27.24 €		
13	16	0	-16	794.34 €	5%	39.29 €		
28	33	45	12	1,283.90 €	18%	230.04 €		
41	48	43	-5	1,825.14 €	12%	213.64 €		
31	34	32	-2	903.54 €	8%	76.11 €		
31	36	33	-3	1,156.06 €	17%	199.68 €		
33	36	36	0	896.45 €	16%	145.70 €		
37	40	37	-3	1,170.53 €	15%	176.04 €		
31	34	0	-34	1,156.40 €	13%	150.73 €		
36	41	36	-5	1,163.20 €	24%	282.68 €		
37	40	37	-3	1,398.92 €	25%	348.64 €		
35	44	41	-3	1,258.10 €	16%	203.97 €		
26	29	27	-2	1,051.38 €	6%	61.82 €		
33	42	44	2	859.12 €	16%	136.16 €		
27	32	28	-4	1,440.68 €	4%	62.75 €		
30	33	28	-5	1,231.19 €	9%	115.32 €		
30	37	33	-4	1,604.19 €	10%	153.82 €		
27	30	0	-30	1,348.13 €	11%	147.23 €		
27	30	38	8	900.60 €	15%	136.64 €		
1140	1293	1168	-125	42,680.31 €		5,953.73 €		

Receitas
Das 00h00-11h59
Das 12h00-14h59
Das 15h00-18h59
Das 19h00-23h59

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
1,014.02 €	25%	249.02 €	C. SANTOS
487.95 €	45%	217.22 €	
537.42 €	36%	191.46 €	
536.73 €	20%	107.79 €	DUO
417.04 €	50%	209.24 €	
285.96 €	30%	86.80 €	
375.52 €	29%	108.21 €	C.SANTOS
204.10 €	26%	53.79 €	
335.68 €	19%	63.33 €	
200.16 €	14%	27.05 €	
202.73 €	6%	12.83 €	
121.78 €	13%	15.98 €	
259.75 €	10%	27.25 €	
169.80 €	35%	58.87 €	C.SANTOS
202.52 €	16%	33.32 €	
184.66 €	32%	59.91 €	
120.27 €	55%	66.68 €	
168.12 €	31%	51.29 €	DUO
84.28 €	36%	30.25 €	
104.33 €	32%	33.05 €	
161.09 €	53%	85.04 €	C.SANTOS
189.50 €	11%	21.73 €	
103.36 €	16%	16.60 €	
174.75 €	19%	32.58 €	
189.84 €	12%	23.20 €	
122.13 €	18%	22.25 €	
203.03 €	9%	18.29 €	
106.28 €	7%	7.62 €	C.SANTOS
280.66 €	21%	59.06 €	
233.25 €	63%	147.35 €	
430.35 €	23%	100.67 €	
8,207.06 €		2,237.73 €	7

Receitas	264.74 €	72.18 €
Das 00h00-11h59	944.77 €	10%
Das 12h00-14h59	3,205.14 €	35%
Das 15h00-18h59	2,834.98 €	31%
Das 19h00-23h59	2,241.81 €	24%
	9,226.70 €	100%

Total Diária		2021	
Receita diária		Receita diária	
4,315.89 €	4,315.89 €		
3,331.45 €	3,331.45 €		
3,116.87 €	3,116.87 €		
2,607.49 €	2,607.49 €		
2,324.58 €	2,324.58 €		
2,065.93 €	2,065.93 €		
2,262.79 €	2,262.79 €		
1,657.67 €	1,657.67 €		
1,455.08 €	1,455.08 €		
1,215.69 €	1,215.69 €		
134.46 €	134.46 €		
802.56 €	802.56 €		
926.82 €	926.82 €		
964.14 €	964.14 €		
1,486.42 €	1,486.42 €		
2,009.80 €	2,009.80 €		
1,023.81 €	1,023.81 €		
1,324.18 €	1,324.18 €		
980.73 €	980.73 €		
1,274.86 €	1,274.86 €		
1,317.49 €	1,317.49 €		
1,352.70 €	1,352.70 €		
1,502.28 €	1,502.28 €		
1,432.85 €	1,432.85 €		
1,241.22 €	1,241.22 €		
981.25 €	981.25 €		
1,643.71 €	1,643.71 €		
1,337.47 €	1,337.47 €		
1,884.85 €	1,884.85 €		
1,581.38 €	1,581.38 €		
1,330.95 €	1,330.95 €		
50,887.37 €	50,887.37 €		€

Receita direta dos Outlets
14,160.79 €

Data	BB	PA extra Crianças	PA extra Adulto	Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffett		A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %	
							Adultos	Crianças		Adultos	Crianças								
1	Terça-feira	313	0	0	2	58	8	10	5	4	4	0	0	0	N	2	151.88%	117.67%	34.21%
2	Quarta-feira	287	0	0	2	56	6	0	0	3	2	0	0	0	N	2	133.83%	107.89%	25.94%
3	Quinta-feira	240	0	0	2	71	6	1	0	0	4	0	0	0	N	5	121.80%	90.23%	31.58%
4	Sexta-feira	271	0	0	2	61	6	2	1	1	8	0	0	0	S	4	132.33%	101.88%	30.45%
5	Sábado	271	0	0	2	44	2	4	2	2	14	0	0	0	N	4	128.20%	101.88%	26.32%
6	Domingo	246	0	0	2	48	2	3	0	2	8	0	0	0	N	1	116.92%	92.48%	24.44%
7	Segunda-feira	235	0	0	3	45	1	9	0	0	20	0	0	0	N	3	117.67%	88.35%	29.32%
8	Terça-feira	240	0	0	3	38	2	26	1	2	8	2	0	5	S	2	121.05%	90.23%	30.83%
9	Quarta-feira	232	0	0	2	42	2	2	1	6	12	2	0	0	N	5	113.16%	87.22%	25.94%
10	Quinta-feira	246	0	0	2	37	2	3	0	3	14	2	0	2	N	1	116.17%	92.48%	23.68%
11	Sexta-feira	230	0	0	2	37	2	2	2	2	11	1	0	0	S	5	108.65%	86.47%	22.18%
12	Sábado	239	0	0	0	40	2	1	0	3	23	1	0	2	N	5	116.17%	89.85%	26.32%
13	Domingo	260	0	0	0	32	0	4	2	2	28	1	0	0	N	2	123.68%	97.74%	25.94%
14	Segunda-feira	256	0	0	0	99	0	4	0	2	14	1	0	0	N	6	141.35%	96.24%	45.11%
15	Terça-feira	300	0	0	67	89	1	4	1	0	14	0	0	0	S	2	178.95%	112.78%	66.17%
16	Quarta-feira	312	0	0	61	92	1	2	0	0	8	0	0	0	N	2	178.95%	117.29%	61.65%
17	Quinta-feira	299	0	0	61	36	1	2	0	0	8	0	0	0	N	0	153.01%	112.41%	40.60%
18	Sexta-feira	234	0	0	0	29	1	7	0	6	12	0	0	4	N	1	108.65%	87.97%	20.68%
19	Sábado	256	0	0	0	36	2	35	7	0	18	0	0	12	S	8	133.08%	96.24%	36.84%
20	Domingo	284	0	4	0	45	1	7	0	0	10	0	0	0	N	0	131.95%	106.77%	23.68%
21	Segunda-feira	260	0	0	2	47	1	10	0	0	10	0	0	0	N	3	124.06%	97.74%	26.32%
22	Terça-feira	260	0	0	2	42	0	5	0	0	11	1	0	0	S	4	120.68%	97.74%	22.93%
23	Quarta-feira	264	0	0	2	38	0	1	0	1	4	0	0	0	N	2	116.54%	99.25%	17.29%
24	Quinta-feira	248	0	0	2	44	0	2	0	2	15	0	0	0	N	1	117.67%	93.23%	24.44%
25	Sexta-feira	290	0	0	0	50	0	4	0	4	10	0	0	0	S	4	134.59%	109.02%	25.56%
26	Sábado	296	0	0	0	57	0	8	0	0	6	0	26	0	N	3	147.74%	111.28%	36.47%
27	Domingo	306	0	0	0	67	0	14	0	3	17	0	0	0	N	3	153.01%	115.04%	37.97%
28	Segunda-feira	308	0	0	0	65	0	8	0	0	20	0	0	0	N	2	150.75%	115.79%	34.96%
29	Terça-feira	301	0	0	0	67	0	1	0	0	20	1	0	0	S	5	146.62%	113.16%	33.46%
30	Quarta-feira	299	0	0	0	67	0	5	0	5	18	1	0	0	N	7	148.50%	112.41%	36.09%
31	Quinta-feira	296	0	0	0	100	0	3	0	1	22	0	0	2	N	1	158.65%	111.28%	47.37%
		8379	0	4	221	1679		189	22	54	393	13	26	27	8	95	133.75%	101.61%	32.09%

Extra Buffet

Valor net

Adultos	Comidas	3,666.60 €	3,273.75 €
	Bebidas	926.10 €	759.10 €
Crianças	Comidas	215.60 €	192.50 €
	Bebidas	53.90 €	44.18 €
Total		4,862.20 €	4,269.53 €

Extra Buffet BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	42.00 €	37.50 €
Crianças	Comidas	- €	- €
Total		42.00 €	37.50 €

Domingo	28	Chefe
Segunda-feira	31	Madeirense
Terça-feira	46	Brasileiro/Flavours
Quarta-feira	10	Italiano/Latino
Quinta-feira	11	Portugues
Sexta-feira	15	Mediterrâneo/Mar & Terra
Sábado	48	Internacional / Tropical
		BBQ
Total	189	

Total	Controlo	
Jantares	Quardanapos	
91	92	-6
69	68	-8
84	79	-18
81	78	-14
70	0	-81
65	133	63
78	80	-7
82	87	-2
69	65	-17
63	65	-3
59	55	-17
70	75	-8
69	86	10
120	116	-19
176	100	-83
164	79	-92
108	55	-56
55	62	2
98	114	-3
63	88	22
70	89	10
61	57	-15
46	44	-9
65	71	1
68	75	-4
97	118	12
101	114	4
93	104	4
89	98	-4
96	103	-10
126	138	7
2646	2588	-341

GOLDEN FLAVOURS		
Receita Total	%	Receita diária
2,807.17 €	20%	572.09 €
2,211.06 €	9%	201.68 €
2,513.28 €	9%	220.30 €
2,593.38 €	10%	260.90 €
2,447.71 €	13%	328.63 €
2,278.84 €	13%	288.17 €
2,688.35 €	16%	438.71 €
2,517.04 €	30%	757.77 €
2,589.36 €	13%	341.67 €
2,012.02 €	15%	305.78 €
2,485.79 €	10%	254.61 €
2,609.30 €	13%	338.34 €
2,659.95 €	14%	376.79 €
5,021.07 €	11%	546.37 €
4,940.72 €	13%	620.73 €
4,744.60 €	9%	443.76 €
1,909.26 €	13%	243.07 €
2,578.44 €	18%	476.51 €
5,680.52 €	19%	1,071.36 €
2,713.79 €	15%	394.51 €
2,663.45 €	17%	444.33 €
953.34 €	30%	285.86 €
2,073.33 €	9%	189.11 €
2,874.60 €	13%	370.74 €
3,035.00 €	14%	416.09 €
3,291.49 €	14%	462.62 €
3,549.20 €	21%	732.22 €
3,398.50 €	16%	528.17 €
3,102.61 €	11%	342.87 €
3,134.07 €	0%	
4,030.45 €	0%	
92,107.69 €		12,253.76 €

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
477.20 €	11%	51.91 €	
187.61 €	43%	80.83 €	
514.90 €	20%	101.60 €	
402.16 €	32%	128.60 €	C. SANTOS
490.53 €	17%	82.48 €	
349.11 €	24%	82.15 €	DANIEL
214.76 €	13%	28.80 €	
264.80 €	25%	66.97 €	DUO
255.66 €	14%	35.33 €	
312.96 €	40%	124.41 €	
314.31 €	36%	113.63 €	C. SANTOS
359.82 €	17%	61.43 €	
268.41 €	26%	68.73 €	
355.22 €	37%	129.95 €	
201.94 €	45%	90.04 €	C. SANTOS
108.57 €	48%	52.39 €	
257.92 €	41%	105.03 €	
376.85 €	52%	197.62 €	
522.37 €	25%	128.14 €	C. SANTOS
526.85 €	26%	137.05 €	DANIEL
302.25 €	45%	136.24 €	
312.60 €	24%	74.12 €	DUO
270.98 €	21%	57.22 €	
300.52 €	47%	142.37 €	
720.36 €	54%	387.08 €	C. SANTOS
326.34 €	56%	181.94 €	
299.56 €	74%	220.98 €	DANIEL
387.29 €	42%	163.59 €	
242.48 €	62%	150.12 €	C. SANTOS
364.33 €	39%	142.15 €	
386.32 €	15%	56.35 €	
10,674.98 €		3,579.25 €	11

Total Diária		2021
Receita diária		Receita diária
3,284.37 €	3,284.37 €	
2,398.67 €	2,398.67 €	
3,028.18 €	3,028.18 €	
2,995.54 €	2,995.54 €	
2,938.24 €	2,938.24 €	
2,627.95 €	2,627.95 €	
2,903.11 €	2,903.11 €	
2,781.84 €	2,781.84 €	
2,845.02 €	2,845.02 €	
2,324.98 €	2,324.98 €	
2,800.10 €	2,800.10 €	
2,969.12 €	2,969.12 €	
2,928.36 €	2,928.36 €	
5,376.29 €	5,376.29 €	
5,142.66 €	5,142.66 €	
4,853.17 €	4,853.17 €	
2,167.18 €	2,167.18 €	
2,955.29 €	2,955.29 €	
6,202.89 €	6,202.89 €	
3,240.64 €	3,240.64 €	
2,965.70 €	2,965.70 €	
1,265.94 €	1,265.94 €	
2,344.31 €	2,344.31 €	
3,175.12 €	3,175.12 €	
3,755.36 €	3,755.36 €	
3,617.83 €	3,617.83 €	
3,848.76 €	3,848.76 €	
3,785.79 €	3,785.79 €	
3,345.09 €	3,345.09 €	
3,498.40 €	3,498.40 €	
4,416.77 €	4,416.77 €	
102,782.67 €	102,782.67 €	- €

Receitas
Das 00h00-11h59
Das 12h00-14h59
Das 15h00-18h59
Das 19h00-23h59

Receitas	344.35 €	115.46 €
Das 00h00-11h59	412.77 €	4%
Das 12h00-14h59	3,268.82 €	30%
Das 15h00-18h59	3,705.77 €	34%
Das 19h00-23h59	3,579.27 €	33%
10,966.63 €		100%

Receita direta dos Outlets

22,928.74 €

Data	BB	PA extra Crianças	PA extra Adulto	Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffet		A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %
							Adultos	Crianças		Adultos	Crianças							
1 Sexta-feira	310	0	0	0	95	1	11	0	0	11	1	0	2	S	3	161,28%	116,54%	44,74%
2 Sábado	345	0	0	0	79	1	9	0	0	20	0	0	0	N	2	170,68%	129,70%	40,98%
3 Domingo	359	0	0	0	61	1	21	0	0	23	0	0	0	N	1	174,81%	134,96%	39,85%
4 Segunda-feira	303	0	0	0	21	1	17	0	0	18	0	0	0	N	0	135,34%	113,91%	21,43%
5 Terça-feira	306	0	0	5	29	1	0	0	0	9	1	0	0	S	0	131,95%	115,04%	16,92%
6 Quarta-feira	360	0	0	0	31	1	8	1	0	13	0	0	0	N	0	155,64%	135,34%	20,30%
7 Quinta-feira	369	0	0	1	28	1	4	0	4	33	2	0	0	N	4	166,17%	138,72%	27,44%
8 Sexta-feira	377	0	0	1	34	1	6	2	0	7	0	0	0	S	1	160,90%	141,73%	19,17%
9 Sábado	383	0	0	1	50	1	2	1	0	9	1	0	0	N	2	168,42%	143,98%	24,44%
10 Domingo	375	0	0	1	61		17	0	6	20	0	0	0	N	1	180,45%	140,98%	39,47%
11 Segunda-feira	372	0	0	1	59	0	4	0	0	13	0	0	0	N	1	168,80%	139,85%	28,95%
12 Terça-feira	376	0	0	1	57	0	4	2	8	5	1	0	0	S	3	170,68%	141,35%	29,32%
13 Quarta-feira	368	0	0	1	67	0	4	0	0	0	0	0	0	N	1	165,41%	138,35%	27,07%
14 Quinta-feira	384	0	0	0	105	0	5	2	5	7	0	0	1	N	2	190,98%	144,36%	46,62%
15 Sexta-feira	404	0	0	0	102	0	7	2	0	14	2	0	4	N	1	199,62%	151,88%	47,74%
16 Sábado	373	0	0	0	66	0	2	0	0	3	0	0	0	N	1	166,92%	140,23%	26,69%
17 Domingo	387	0	0	16	53	0	2	0	1	15	0	0	0	N	0	178,20%	145,49%	32,71%
18 Segunda-feira	389	0	0	31	53	0	13	2	0	17	0	0	0	N	2	189,85%	146,24%	43,61%
19 Terça-feira	346	0	0	0	66	0	2	1	3	15	0	0	0	S	3	162,78%	130,08%	32,71%
20 Quarta-feira	387	0	0	0	62	0	5	1	4	18	2	0	0	N	1	180,08%	145,49%	34,59%
21 Quinta-feira	363	0	0	0	64	0	10	0	2	19	1	0	0	N	4	172,56%	136,47%	36,09%
22 Sexta-feira	363	0	0	0	73	0	12	2	3	11	0	0	4	S	0	174,44%	136,47%	37,97%
23 Sábado	385	0	0	41	68	0	0	0	3	6	1	0	0	S	2	189,47%	144,74%	44,74%
24 Domingo	382	0	0	0	64	0	6	0	4	17	1	0	0	S	4	178,20%	143,61%	34,59%
25 Segunda-feira	364	0	0	0	91	0	6	2	0	12	0	0	4	N	3	178,57%	136,84%	41,73%
26 Terça-feira	374	0	0	0	55	0	6	1	0	6	0	0	0	S	3	166,17%	140,60%	25,56%
27 Quarta-feira	353	0	0	0	57	0	4	1	2	10	0	0	3	N	0	160,53%	132,71%	27,82%
28 Quinta-feira	356	0	3	0	54	0	13	2	0	12	0	0	5	N	2	165,41%	133,83%	30,45%
29 Sexta-feira	343	0	0	0	62	0	11	3	0	11	1	0	0	S	2	162,03%	128,95%	33,08%
30 Sábado	362	0	0	0	39	0	2	1	4	14	0	0	0	N	4	158,65%	136,09%	22,56%
31						0										0,00%	0,00%	0,00%
	10918	0	3	100	1806	9	213	26	49	388	14	0	23	10	53	164,03%	132,40%	31,59%

Extra Buffet

Valor net

Adultos	Comidas	4.132,20 €	3.689,46 €
	Bebidas	1.043,70 €	855,49 €
Crianças	Comidas	254,80 €	227,50 €
	Bebidas	63,70 €	52,21 €
Total		5.494,40 €	4.824,67 €

Extra BuffetBBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	31,50 €	28,13 €
Crianças	Comidas	- €	- €
Total		31,50 €	28,13 €

Domingo	46
Segunda-feira	40
Terça-feira	12
Quarta-feira	21
Quinta-feira	32
Sexta-feira	47
Sábado	15
Total	213

Chefe
Madeirense
Brasileiro/Flavours
Italiano/Latino
Portugues
Mediterrâneo/Mar & Terra
Internacional / Tropical
BBQ

Data	BB	PA extra Crianças	PA extra Adulto	Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffett		A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %
							Adultos	Crianças		Adultos	Crianças							
1 Domingo	361	0	0	0	29	1	5	2	4	25	0	0	0	S	0	160.53%	135.71%	24.81%
2 Segunda-feira	336	0	0	0	48	1	17	1	2	16	0	0	8	N	1	158.27%	126.32%	31.95%
3 Terça-feira	357	0	0	0	83	3	16	1	1	13	0	0	0	N	2	178.20%	134.21%	43.98%
4 Quarta-feira	349	0	0	0	67	3	11	0	2	4	1	0	0	N	0	164.29%	131.20%	33.08%
5 Quinta-feira	322	0	2	0	106	4	18	1	0	24	0	0	0	N	1	179.32%	121.05%	57.52%
6 Sexta-feira	326	0	0	2	130	3	0	0	0	8	0	0	0	S	2	176.32%	122.56%	53.76%
7 Sábado	318	0	0	2	126	3	14	0	0	10	0	0	0	N	3	177.82%	119.55%	58.27%
8 Domingo	312	0	0	2	94	0	3	0	2	11	0	0	0	S	3	159.40%	117.29%	42.11%
9 Segunda-feira	298	0	0	2	84	0	6	0	2	13	0	0	0	N	2	152.26%	112.03%	40.23%
10 Terça-feira	273	0	0	2	85	0	8	0	0	15	0	0	0	S	2	143.98%	102.63%	41.35%
11 Quarta-feira	292	0	0	0	76	0	30	0	0	15	0	0	0	N	3	155.26%	109.77%	45.49%
12 Quinta-feira	308	0	0	0	87	0	5	0	0	11	0	0	0	N	2	154.51%	115.79%	38.72%
13 Sexta-feira	318	0	0	0	80	0	3	0	0	13	0	0	0	S	3	155.64%	119.55%	36.09%
14 Sábado	346	0	0	0	93	0	31	0	0	6	0	0	0	N	2	178.95%	130.08%	48.87%
15 Domingo	347	0	0	0	85	0	2	0	0	19	0	0	0	S	1	170.30%	130.45%	39.85%
16 Segunda-feira	338	0	0	0	135	0	8	0	0	19	0	0	18	N	1	187.97%	127.07%	60.90%
17 Terça-feira	333	0	0	37	80	0	2	0	4	12	0	0	0	N	3	175.94%	125.19%	50.75%
18 Quarta-feira	307	0	0	0	105	0	5	0	0	18	0	0	0	N	2	163.53%	115.41%	48.12%
19 Quinta-feira	313	0	0	37	103	0	7	0	0	13	0	0	0	N	1	177.82%	117.67%	60.15%
20 Sexta-feira	296	0	0	0	125	0	9	0	0	21	0	0	0	S	2	169.55%	111.28%	58.27%
21 Sábado	323	0	0	37	116	0	4	0	2	8	0	0	0	N	5	184.21%	121.43%	62.78%
22 Domingo	329	0	0	0	112	0	2	0	0	12	0	0	0	S	3	171.05%	123.68%	47.37%
23 Segunda-feira	331	0	2	0	55	0	8	0	1	12	0	0	0	N	1	153.76%	124.44%	28.57%
24 Terça-feira	309	0	0	0	81	0	2	0	0	13	0	0	0	S	2	152.26%	116.17%	36.09%
25 Quarta-feira	321	0	0	0	86	0	5	0	0	6	0	0	0	N	0	157.14%	120.68%	36.47%
26 Quinta-feira	331	0	1	0	97	0	9	1	0	25	0	0	0	N	5	174.44%	124.44%	49.62%
27 Sexta-feira	338	0	2	1	90	0	14	0	0	19	0	0	5	S	1	174.44%	127.07%	46.62%
28 Sábado	333	0	0	0	85	0	0	0	3	14	0	0	0	N	4	163.53%	125.19%	38.35%
29 Domingo	326	0	0	0	74	0	6	1	7	17	0	0	0	S	3	162.03%	122.56%	39.47%
30 Segunda-feira	305	0	0	0	80	0	4	0	0	24	0	0	0	N	1	155.26%	114.66%	40.60%
31 Terça-feira	297	0	0	0	76	0	6	0	3	16	0	0	0	N	2	149.62%	111.65%	37.97%
	9993	0	7	122	2773	18	260	7	33	452	1	0	31	11	63	165.73%	121.19%	44.46%

Extra Buffett

Valor net

Adultos	Comidas	5,044.00 €	4,503.57 €
	Bebidas	1,274.00 €	1,044.26 €
Crianças	Comidas	68.60 €	61.25 €
	Bebidas	17.15 €	14.06 €
Total		6,403.75 €	5,623.14 €

Domingo	18	Chefe
Segunda-feira	43	Madeirense
Terça-feira	34	Brasileiro/Flavours
Quarta-feira	51	Italiano/Latino
Quinta-feira	39	Portugues
Sexta-feira	26	Mediterrâneo/Mar & Terra
Sábado	49	Internacional / Tropical
		BBQ
Total	260	

Extra Buffett BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	73.50 €	65.63 €
Crianças	Comidas	- €	- €
Total		73.50 €	65.63 €

Total		Controlo		GOLDEN OUT	
Jantares	Quardanapos			Receita diária	
66	74	5		328.95 €	
85	102	12		- €	
117	124	0		- €	
88	94	3		- €	
153	145	-13		435.82 €	
143	122	-28		223.04 €	
155	145	-19		260.23 €	
112	115	-6		119.60 €	
107	116	2		222.29 €	
110	130	13		167.16 €	
121	130	0		303.91 €	
103	102	-8		112.55 €	
96	104	-1		232.16 €	
130	138	1		- €	
106	129	18		- €	
162	192	25		114.76 €	
135	119	-25		- €	
128	125	-10		- €	
160	138	-27		- €	
155	139	-23		- €	
167	138	-42		- €	
126	139	4		- €	
76	80	-1		141.44 €	
96	104	1		10.20 €	
97	99	-1		- €	
132	143	-2		- €	
124	148	19		- €	
102	111	-2		- €	
105	117	3		- €	
108	118	5		- €	
101	103	-5		- €	
3666	3783	-102		2,672.11 €	

GOLDEN FLAVOURS		
Receita Total	%	Receita diária
3,087.15 €	21%	649.83 €
3,549.85 €	20%	714.21 €
4,174.66 €	16%	661.39 €
3,571.35 €	17%	601.59 €
4,706.39 €	18%	863.98 €
4,471.05 €	7%	327.20 €
4,937.98 €	13%	651.81 €
3,913.73 €	13%	510.17 €
3,662.11 €	13%	473.53 €
4,001.26 €	14%	551.96 €
4,654.92 €	23%	1,082.19 €
3,737.86 €	13%	468.68 €
3,512.21 €	10%	364.33 €
4,555.99 €	25%	1,143.53 €
3,857.68 €	10%	389.38 €
4,994.89 €	13%	624.85 €
4,351.67 €	18%	767.15 €
3,987.01 €	10%	405.44 €
4,597.21 €	17%	763.11 €
4,559.76 €	11%	516.54 €
5,149.21 €	10%	527.44 €
4,095.93 €	14%	574.36 €
3,295.12 €	13%	441.03 €
3,849.92 €	7%	283.95 €
3,684.63 €	9%	346.06 €
4,211.75 €	14%	579.03 €
4,044.36 €	16%	643.56 €
3,789.73 €	10%	370.40 €
3,909.44 €	18%	710.39 €
3,588.84 €	12%	435.13 €
3,867.34 €	11%	437.93 €
126,371.00 €		17,880.15 €

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
220.45 €	40%	87.53 €	Daniel
256.72 €	34%	86.44 €	
679.68 €	34%	228.59 €	
317.08 €	49%	154.93 €	
345.65 €	45%	154.95 €	
454.23 €	59%	268.25 €	C. SANTOS
427.65 €	67%	286.20 €	
548.43 €	66%	361.33 €	Daniel
442.54 €	52%	232.22 €	
509.13 €	50%	254.23 €	DUO
463.94 €	49%	225.89 €	
375.76 €	47%	176.11 €	
543.25 €	50%	274.30 €	C. SANTOS
784.15 €	35%	272.92 €	
481.58 €	49%	234.74 €	Daniel
643.71 €	18%	115.29 €	
484.29 €	37%	180.41 €	C. SANTOS
455.39 €	36%	165.84 €	
566.85 €	42%	237.42 €	
933.23 €	29%	274.47 €	C. SANTOS
746.01 €	25%	182.97 €	
529.91 €	32%	171.80 €	
373.75 €	27%	101.05 €	
525.94 €	20%	105.49 €	DUO
434.84 €	69%	299.38 €	
333.95 €	26%	85.43 €	
802.67 €	46%	367.80 €	C. SANTOS
173.02 €	49%	85.24 €	
358.10 €	28%	99.34 €	Daniel
390.87 €	34%	134.67 €	
239.26 €	26%	62.11 €	
14,842.03 €	40%	5,967.34 €	11

Total Diária		2021	
Receita diária		Receita diária	
3,636.55 €	3,636.55 €		
3,806.57 €	3,806.57 €		
4,854.34 €	4,854.34 €		
3,888.43 €	3,888.43 €		
5,487.86 €	5,487.86 €		
5,148.32 €	5,148.32 €		
5,625.86 €	5,625.86 €		
4,581.76 €	4,581.76 €		
4,326.94 €	4,326.94 €		
4,677.55 €	4,677.55 €		
5,422.77 €	5,422.77 €		
4,226.17 €	4,226.17 €		
4,287.62 €	4,287.62 €		
5,340.14 €	5,340.14 €		
4,339.26 €	4,339.26 €		
5,753.36 €	5,753.36 €		
4,835.96 €	4,835.96 €		
4,442.40 €	4,442.40 €		
5,164.06 €	5,164.06 €		
5,492.99 €	5,492.99 €		
5,895.22 €	5,895.22 €		
4,625.84 €	4,625.84 €		
3,810.31 €	3,810.31 €		
4,386.06 €	4,386.06 €		
4,119.47 €	4,119.47 €		
4,545.70 €	4,545.70 €		
4,847.03 €	4,847.03 €		
3,962.75 €	3,962.75 €		
4,267.54 €	4,267.54 €		
3,979.71 €	3,979.71 €		
4,106.60 €	4,106.60 €		
143,885.14 €	143,885.14 €	- €	

Receitas	86.20 €
Das 00h00-11h59	0.00 €
Das 12h00-14h59	715.64 €
Das 15h00-18h59	1,786.97 €
Das 19h00-23h59	181.44 €
	2,684.05 €

Receitas	478.78 €	192.49 €
Das 00h00-11h59	432.51 €	3%
Das 12h00-14h59	4,384.51 €	29%
Das 15h00-18h59	4,085.49 €	27%
Das 19h00-23h59	5,999.31 €	40%
	14,901.82 €	100%

Receita direta dos Outlets
35,394.29 €

Data	BB	PA extra		Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffett		A-La- Carte	Voucher (7+5/4+3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %	
		Crianças	Adulto				Adultos	Crianças		Adultos	Crianças								
1	Quarta-feira	310	0	0	19	61	0	4	0	0	8	0	39	2	N	6	165,79%	116,54%	50,00%
2	Quinta-feira	325	0	0	19	48	0	4	0	6	8	0	0	0	N	4	154,14%	122,18%	31,95%
3	Sexta-feira	332	0	0	19	48	0	11	0	2	16	0	0	2	S	3	160,90%	124,81%	36,84%
4	Sábado	351	0	0	0	52	0	21	1	2	7	0	0	2	N	3	163,16%	131,95%	31,95%
5	Domingo	351	0	0	0	52	0	6	0	2	10	0	0	0	N	1	158,27%	131,95%	26,32%
6	Segunda-feira	350	0	0	0	56	0	6	1	0	22	0	0	0	N	2	163,53%	131,58%	31,95%
7	Terça-feira	335	0	0	0	65	0	2	0	1	12	0	0	0	N	3	156,02%	125,94%	30,08%
8	Quarta-feira	326	0	0	0	54	0	6	3	4	2	0	0	0	S	2	148,50%	122,56%	25,94%
9	Quinta-feira	310	0	0	0	56	0	6	0	6	22	0	0	0	N	2	150,38%	116,54%	33,83%
10	Sexta-feira	325	0	0	0	54	0	11	0	7	12	0	0	0	S	1	153,76%	122,18%	31,58%
11	Sábado	339	0	0	0	66	1	4	0	2	2	0	0	2	N	4	155,64%	127,44%	28,95%
12	Domingo	355	0	0	0	58	3	4	0	2	12	0	0	0	N	4	163,16%	133,46%	29,70%
13	Segunda-feira	341	0	0	0	85	3	27	0	0	16	0	0	0	N	2	177,44%	128,20%	49,25%
14	Terça-feira	353	0	0	0	62	3	14	0	10	8	0	0	0	S	1	169,17%	132,71%	36,47%
15	Quarta-feira	355	0	0	2	58	3	6	2	10	2	0	0	2	N	1	164,66%	133,46%	31,95%
16	Quinta-feira	365	0	0	2	50	1		3	2	25	0	0	0	N	1	168,42%	137,22%	31,20%
17	Sexta-feira	371	0	0	2	38	1	11	0	0	12	0	0	0	S	3	163,53%	139,47%	24,06%
18	Sábado	369	0	0	2	37	2	7	1	0	14	0	0	0	N	2	162,41%	138,72%	23,68%
19	Domingo	361	0	0	2	41	3	7	1	0	18	0	0	2	N	0	162,78%	135,71%	27,82%
20	Segunda-feira	338	0	0	2	59	6	5	0	0	19	0	0	0	N	0	161,28%	127,07%	34,21%
21	Terça-feira	361	0	0	2	65	6		1	2	22	0	0	0	S	1	172,56%	135,71%	36,84%
22	Quarta-feira	351	0	0	2	81	6		0	0	8	0	0	0	N	0	168,42%	131,95%	36,47%
23	Quinta-feira	347	0	0	14	82	4		2	0	29	0	0	0	N	3	179,70%	130,45%	49,25%
24	Sexta-feira	363	0	0	14	87	1		1	0	8	0	0	0	S	1	178,20%	136,47%	41,73%
25	Sábado	356	0	0	0	87	0		5	4	8	0	0	2	N	1	172,93%	133,83%	39,85%
26	Domingo	358	0	0	0	88	0	2	1	6	16	0	0	0	N	2	177,07%	134,59%	42,48%
27	Segunda-feira	360	0	0	0	102	1	8	1	2	12	0	0	0	N	0	182,71%	135,34%	47,37%
28	Terça-feira	355	0	0	14	84	1	9	0	2	12	1	0	0	S	2	179,70%	133,46%	46,24%
29	Quarta-feira	356	0	0	0	84	1	4	0	2	10	0	0	0	N	2	171,80%	133,83%	37,97%
30	Quinta-feira	357	0	0	16	83	1		1	0	14	4	0	0	N	0	178,95%	134,21%	44,74%
31																			
		10426	0	0	131	1943	47	185	24	74	386	5	39	14	8	57	166,17%	130,65%	35,69%

Extra Buffet

Valor net

Adultos	Comidas	4.706,40 €	4.202,14 €
	Bebidas	906,50 €	743,03 €
Crianças	Comidas	305,28 €	272,57 €
	Bebidas	58,80 €	48,20 €
Total		5.976,98 €	5.265,94 €

Domingo	17	Chefe
Segunda-feira	22	Madeirense
Terça-feira	31	Brasileiro/Flavours
Quarta-feira	31	Italiano/Latino
Quinta-feira	14	Portugues
Sexta-feira	29	Mediterrâneo/Mar & Terra
Sábado	41	Internacional / Tropical
		BBQ
Total	185	

Extra Buffet BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
Total		- €	- €

				GOLDEN OUT	
Total	Total	Controlo		Receita diária	
Jantares	Quardanapos	Quardanapos			
133	148	142	-6	-	€
85	96	80	-16	-	€
96	105	93	-12	-	€
83	92	90	-2	-	€
70	75	74	-1	-	€
85	92	100	8	-	€
80	89	85	-4	-	€
69	76	79	3	-	€
90	97	79	-18	-	€
84	89	97	8	-	€
75	86	72	-14	262.59	€
79	90	87	-3	176.38	€
131	138	1	-137	1,078.67	€
97	102	109	7	-	€
83	88	87	-1	5.43	€
83	88	97	9	229.47	€
64	73	68	-5	116.68	€
63	70	62	-8	142.41	€
72	75	76	1	-	€
91	94	83	-11	128.16	€
98	103	102	-1	262.98	€
97	100	96	-4	-	€
131	140	8	-132	619.83	€
111	116	115	-1	139.50	€
104	109	132	23	320.87	€
113	120	128	8	379.34	€
126	129	135	6	73.52	€
123	130	115	-15	397.28	€
101	108	100	-8	295.72	€
119	122	5	-117	1,282.26	€
			0		
2836	3040	2597	-443	5,900.23	€

GOLDEN FLAVOURS		
Receita Total	%	Receita diária
3,365.17 €	8%	273.45 €
3,737.96 €	16%	607.34 €
3,237.36 €	17%	547.96 €
3,664.62 €	22%	794.19 €
3,057.30 €	13%	395.84 €
3,485.31 €	13%	437.08 €
3,451.07 €	8%	286.88 €
3,165.44 €	15%	486.55 €
3,402.02 €	11%	379.78 €
3,589.19 €	19%	693.69 €
3,367.41 €	12%	388.92 €
3,364.99 €	10%	338.76 €
3,949.65 €	0%	- €
3,990.72 €	19%	771.95 €
3,438.51 €	17%	593.44 €
4,097.65 €	12%	492.49 €
3,253.53 €	14%	464.81 €
3,626.11 €	11%	397.95 €
3,141.80 €	12%	389.07 €
3,484.40 €	8%	261.84 €
3,894.27 €	12%	458.03 €
3,779.29 €	7%	279.74 €
4,168.46 €	4%	163.87 €
4,005.93 €	10%	410.38 €
4,967.69 €	25%	1,217.37 €
4,253.39 €	11%	466.72 €
5,302.10 €	12%	660.31 €
4,203.16 €	16%	661.89 €
4,423.06 €	11%	497.49 €
3,755.10 €	0%	7.54 €
112,622.66 €		13,825.33 €

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
385.08 €	32%	123.10 €	
331.84 €	25%	81.98 €	
430.06 €	36%	155.36 €	C.SANTOS
438.14 €	31%	134.55 €	
515.74 €	38%	194.75 €	
460.29 €	25%	113.27 €	
587.97 €	41%	238.63 €	DUO
700.86 €	17%	118.61 €	
731.02 €	19%	135.86 €	
748.09 €	22%	165.37 €	
712.14 €	22%	153.90 €	
488.79 €	40%	195.74 €	
490.09 €	43%	213.05 €	
742.33 €	34%	251.23 €	C.SANTOS
439.84 €	27%	117.28 €	
467.95 €	35%	162.82 €	
418.87 €	54%	227.91 €	C.SANTOS
354.59 €	22%	79.23 €	
353.02 €	32%	114.28 €	
279.37 €	52%	145.65 €	
320.74 €	77%	248.16 €	DUO
401.62 €	55%	221.35 €	
472.67 €	27%	128.70 €	
365.09 €	46%	169.07 €	C.SANTOS
374.48 €	129%	481.52 €	
351.11 €	55%	191.95 €	
367.74 €	81%	296.73 €	
312.91 €	79%	247.46 €	C.SANTOS
423.13 €	78%	330.02 €	
389.07 €	33%	126.48 €	
13,854.64 €	40%	5,564.01 €	7

Total Diária		Vs ano anterior		2021	
Receita diária				Receita diária	
3,750.25 €		2,761.03 €		989.22 €	
4,069.80 €		3,143.29 €		926.51 €	
3,667.42 €		2,813.31 €		854.11 €	
4,102.76 €		3,010.31 €		1,092.45 €	
3,573.04 €		1,998.60 €		1,574.44 €	
3,945.60 €		2,599.19 €		1,346.41 €	
4,039.04 €		2,216.32 €		1,822.72 €	
3,866.30 €		2,173.04 €		1,693.26 €	
4,133.04 €		2,155.85 €		1,977.19 €	
4,337.28 €		1,921.14 €		2,416.14 €	
4,342.14 €		2,366.60 €		1,975.54 €	
4,030.16 €		1,984.93 €		2,045.23 €	
5,518.41 €		3,142.30 €		2,376.11 €	
4,733.05 €		2,831.13 €		1,901.92 €	
3,872.92 €		1,271.07 €		2,601.85 €	
4,795.07 €		2,513.91 €		2,281.16 €	
3,789.08 €		1,711.88 €		2,077.20 €	
4,123.11 €		1,904.56 €		2,218.55 €	
3,494.82 €		831.57 €		2,663.25 €	
3,891.93 €		1,186.18 €		2,705.75 €	
4,477.99 €		1,933.48 €		2,544.51 €	
4,180.91 €		2,072.15 €		2,108.76 €	
5,260.96 €		2,813.93 €		2,447.03 €	
4,510.52 €		2,236.78 €		2,273.74 €	
5,663.04 €		3,612.50 €		2,050.54 €	
4,983.84 €		2,409.99 €		2,573.85 €	
5,743.36 €		3,714.96 €		2,028.40 €	
4,913.35 €		2,751.37 €		2,161.98 €	
5,141.91 €		2,987.74 €		2,154.17 €	
5,426.43 €		3,378.88 €		2,047.55 €	
- €					
132,377.53 €		72,447.99 €		59,929.54 €	

Receitas	196.67 €
Das 00h00-11h59	0.00 €
Das 12h00-14h59	1,659.76 €
Das 15h00-18h59	1,861.52 €
Das 19h00-23h59	2,507.94 €
	6,029.22 €

Receitas	461.82 €	185.47 €
Das 00h00-11h59	514.15 €	4%
Das 12h00-14h59	4,970.70 €	34%
Das 15h00-18h59	3,571.23 €	24%
Das 19h00-23h59	5,563.99 €	38%
	14,620.07 €	100%

Receita direta dos Outlets
33,580.20 €

Data	BB	PA extra	PA extra	Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffett		A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %	
		Crianças	Adulto				Adultos	Crianças		Adultos	Crianças								
1	Sexta-feira	350	0	0	74	1	2	0	2	15	4	0	0	N	0	168,42%	131,58%	36,84%	
2	Sábado	354	0	0	3	66	2	17	0	6	15	4	0	0	N	1	175,56%	133,08%	42,48%
3	Domingo	351	0	0	3	64	2	8	0	0	21	0	0	0	N	1	168,80%	131,95%	36,84%
4	Segunda-feira	353	0	0	3	55	2	4	0	2	9	2	0	0	N	2	161,65%	132,71%	28,95%
5	Terça-feira	352	0	0	3	62	7	6	0	0	6	0	0	0	S	2	163,91%	132,33%	31,58%
6	Quarta-feira	368	0	0	9	62	7	2	0	0	8	3	0	0	N	1	172,56%	138,35%	34,21%
7	Quinta-feira	351	0	0		82	8	3	0	0	34	3	0	0	N	0	180,83%	131,95%	48,87%
8	Sexta-feira	373	0	0		79	8	4	0	2	0	0	0	0	S	2	175,19%	140,23%	34,96%
9	Sábado	380	0	0		58	9	7	0	0	4	3	0	0	N	2	173,31%	142,86%	30,45%
10	Domingo	393	0	0	3	79	9	12	3	8	6	0	0	0	N	0	192,86%	147,74%	45,11%
11	Segunda-feira	384	0	0	3	87	9	11	4	0	12	0	0	0	N	0	191,73%	144,36%	47,37%
12	Terça-feira	387	0	0	3	80	6	9	0	7	9	0	0	0	S	2	188,35%	145,49%	42,86%
13	Quarta-feira	378	0	0	3	75	6	8	0	4	21	0	0	0	N	1	186,09%	142,11%	43,98%
14	Quinta-feira	399	0	0	6	55	7	40	4	0	40	0	0	0	N	3	207,14%	150,00%	57,14%
15	Sexta-feira	392	0	0	3	53	7	9	0	0	18	0	0	0	S	2	181,20%	147,37%	33,83%
16	Sábado	399	0	0		48	4	0	0	2	10	0	0	0	N	0	174,06%	150,00%	24,06%
17	Domingo	379	0	0	0	43	4	7	0	9	26	0	0	0	N	1	175,94%	142,48%	33,46%
18	Segunda-feira	395	0	0	0	59	5	6	2	0	12	2	0	0	N	2	180,83%	148,50%	32,33%
19	Terça-feira	389	0	0	0	49	5	2	3	0	10	1	0	0	S	4	172,56%	146,24%	26,32%
20	Quarta-feira	377	0	0	0	43	5	5	0	2	22	3	0	0	N	0	171,80%	141,73%	30,08%
21	Quinta-feira	377	0	0	0	54	4	40	9	0	45	1	0	4	S	2	199,25%	141,73%	59,02%
22	Sexta-feira	376	0	0	0	44	2		0	2	14	1	0	0	N	2	165,04%	141,35%	23,68%
23	Sábado	386	0	0	0	53	2	9	7	0	24	0	0	0	N	2	180,83%	145,11%	35,71%
24	Domingo	392	0	0	0	35	2	9	0	4	8	0	0	0	N	0	169,17%	147,37%	21,80%
25	Segunda-feira	390	0	0	0	58	3	10	1	0	9	1	0	0	N	1	177,44%	146,62%	30,83%
26	Terça-feira	384	0	0	0	61	3	11	5	0	9	0	0	0	S	3	177,82%	144,36%	33,46%
27	Quarta-feira	404	0	0	0	55	5	4	4	0	2	2	0	0	N	2	178,95%	151,88%	27,07%
28	Quinta-feira	393	0	0	0	56	4	1	0	0	32	3	0	0	N	3	183,83%	147,74%	36,09%
29	Sexta-feira	390	0	0	0	64	6	15	0	0	2	0	0	0	S	2	179,32%	146,62%	32,71%
30	Sábado	400	0	0	0	64	7	0	0	0	12	0	0	0	N	1	181,58%	150,38%	31,20%
31	Domingo	397	0	0	0	72	5	8	3	2	0	0	0	0	N	2	183,08%	149,25%	33,83%
		11793	0	0	42	1889		269	45	52	455	33	0	4	8	46	178,68%	143,01%	35,71%

Extra Buffet

Valor net

Adultos	Comidas	4.321,60 €	
	Bebidas	906,50 €	
Crianças	Comidas	572,40 €	
	Bebidas	110,25 €	
Total		5.910,75 €	

Extra Buffet BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
Total		- €	- €

Domingo	44	Chefe
Segunda-feira	31	Madeirense
Terça-feira	28	Brasileiro/Flavours
Quarta-feira	19	Italiano/Latino
Quinta-feira		Portugues
Sexta-feira	30	Mediterrâneo/Mar & Terra
Sábado	33	Internacional / Tropical
		BBQ
Total	185	

				GOLDEN OUT	
Total	Total	Controlo		Receita diária	
Jantares	Quardanapos	Quardanapos			
98	101	90	-11	205.50 €	
113	118	119	1	11.15 €	
98	103	94	-9	179.79 €	
77	84	85	1	259.14 €	
84	91	81	-10	241.49 €	
91	96	80	-16	221.82 €	
130	133	8	-125	825.78 €	
93	100	75	-25	266.40 €	
81	88	77	-11	226.56 €	
120	123	117	-6	535.77 €	
126	129	116	-13	270.71 €	
114	121	107	-14	183.26 €	
117	122	105	-17	497.77 €	
152	161	7	-154	1,837.45 €	
90	97	113	16	320.22 €	
64	67	176	109	404.70 €	
89	94	100	6	503.38 €	
86	93	92	-1	293.62 €	
70	81	79	-2	442.91 €	
80	83	75	-8	421.78 €	
153	160	13	-147	2,184.72 €	
63	70	74	4	427.87 €	
95	102	90	-12	277.07 €	
58	61	69	8	482.13 €	
82	87	90	3	240.17 €	
89	98	98	0	305.77 €	
72	79	69	-10	362.80 €	
96	105	13	-92	848.36 €	
87	94	55	-39	454.77 €	
83	88	87	-1	367.74 €	
90	97	93	-4	418.24 €	
2941	3126	2547	-579	14,496.54 €	

GOLDEN FLAVOURS		
Receita Total	%	Receita diária
3,882.58 €	9%	358.47 €
4,119.61 €	21%	860.64 €
4,070.46 €	12%	500.75 €
3,404.67 €	13%	453.20 €
3,362.10 €	12%	403.12 €
3,036.71 €	10%	312.97 €
3,593.60 €	0%	- €
3,403.02 €	10%	345.97 €
3,137.06 €	12%	390.80 €
3,905.31 €	20%	791.20 €
4,434.41 €	14%	610.88 €
4,090.18 €	17%	688.82 €
4,351.02 €	12%	540.98 €
3,726.97 €	0%	- €
3,413.83 €	10%	340.88 €
3,077.30 €	9%	286.19 €
3,773.41 €	17%	634.31 €
3,695.00 €	12%	436.01 €
3,282.05 €	9%	299.64 €
3,293.83 €	11%	346.77 €
3,019.05 €	0%	- €
3,243.51 €	9%	288.40 €
3,979.87 €	17%	664.07 €
3,049.39 €	14%	435.39 €
3,716.27 €	15%	574.53 €
3,839.67 €	17%	670.69 €
3,425.24 €	11%	370.52 €
3,460.17 €	0%	- €
3,367.20 €	14%	473.25 €
3,212.83 €	6%	191.03 €
3,579.58 €	16%	578.01 €
110,945.90 €		12,847.49 €

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
371.11 €	60%	224.42 €	C.santos
623.71 €	38%	235.14 €	
326.77 €	51%	165.46 €	
256.93 €	49%	124.96 €	
300.62 €	45%	134.15 €	Duo
235.97 €	45%	105.37 €	
482.30 €	26%	124.03 €	
544.29 €	38%	208.94 €	C.santos
314.24 €	30%	93.93 €	
342.78 €	53%	181.28 €	
485.87 €	67%	326.38 €	
583.91 €	53%	311.34 €	C.santos
455.58 €	51%	233.44 €	
258.40 €	37%	94.71 €	
554.80 €	31%	171.02 €	C.santos
141.06 €	79%	111.73 €	
332.30 €	54%	179.35 €	
331.11 €	76%	252.92 €	
793.85 €	36%	285.35 €	Duo
441.42 €	59%	260.38 €	
472.18 €	32%	153.42 €	
535.63 €	61%	325.73 €	C.santos
892.00 €	43%	387.22 €	
779.51 €	44%	341.90 €	
646.41 €	38%	244.91 €	
840.47 €	32%	266.43 €	C.santos
454.59 €	34%	155.91 €	
201.49 €	29%	57.64 €	
360.31 €	57%	206.03 €	C.santos
508.36 €	54%	272.97 €	
395.57 €	52%	207.20 €	
14,263.54 €	45%	6,443.66 €	9

Total Diária		2021	
Receita diária	Vs ano anterior	Receita diária	
4,459.19 €	2,356.23 €	2,102.96 €	
4,732.17 €	2,268.21 €	2,463.96 €	
4,577.02 €	2,204.66 €	2,372.36 €	
3,920.74 €	1,936.23 €	1,984.51 €	
3,904.21 €	1,790.18 €	2,114.03 €	
3,494.50 €	1,383.75 €	2,110.75 €	
4,901.68 €	2,753.20 €	2,148.48 €	
4,213.71 €	1,157.56 €	3,056.15 €	
3,677.86 €	932.59 €	2,745.27 €	
4,783.86 €	2,332.17 €	2,451.69 €	
5,190.99 €	2,885.66 €	2,305.33 €	
4,857.35 €	2,451.79 €	2,405.56 €	
5,304.37 €	2,492.63 €	2,811.74 €	
5,822.82 €	3,288.87 €	2,533.95 €	
4,288.85 €	852.01 €	3,436.84 €	
3,623.06 €	899.85 €	2,723.21 €	
4,609.09 €	1,597.44 €	3,011.65 €	
4,319.73 €	1,557.66 €	2,762.07 €	
4,518.81 €	1,759.70 €	2,759.11 €	
4,157.03 €	526.53 €	3,630.50 €	
5,675.95 €	2,456.57 €	3,219.38 €	
4,207.01 €	427.54 €	3,779.47 €	
5,148.94 €	1,946.82 €	3,202.12 €	
4,311.03 €	339.69 €	3,971.34 €	
4,602.85 €	846.39 €	3,756.46 €	
4,985.91 €	1,880.36 €	3,105.55 €	
4,242.63 €	275.20 €	3,967.43 €	
4,510.02 €	496.19 €	4,013.83 €	
4,182.28 €	369.58 €	3,812.70 €	
4,088.93 €	79.32 €	4,009.61 €	
4,393.39 €	513.58 €	3,879.81 €	
139,705.98 €	47,058.16 €	92,647.82 €	

Receitas	467.63 €
Das 00h00-11h59	0.00 €
Das 12h00-14h59	4,129.16 €
Das 15h00-18h59	5,757.64 €
Das 19h00-23h59	5,095.57 €
	14,982.37 €

Receitas	460.11 €	207.86 €
Das 00h00-11h59	413.06 €	3%
Das 12h00-14h59	5,569.07 €	37%
Das 15h00-18h59	2,676.84 €	18%
Das 19h00-23h59	6,443.64 €	43%
	15,102.61 €	100%

Receita direta dos Outlets
41,607.57 €

Data	BB	PA extra Crianças	PA extra Adulto	Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffet		A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Equipamento	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %
							Adultos	Crianças		Adultos	Crianças							
1 Segunda-feira	396	0	0	0	77	7	10	4	0	9	1	0	6	N	1	189.47%	148.87%	42.86%
2 Terça-feira	402	0	0	0	77	6	10	2	4	4	3	0	0	S	2	190.98%	151.13%	39.85%
3 Quarta-feira	411	0	0	0	68	6	6	1	0	10	2	0	0	N	1	189.47%	154.51%	34.96%
4 Quinta-feira	398	0	0	0	69	6	10	2	0	23	4	0	0	N	3	192.48%	149.62%	42.86%
5 Sexta-feira	396	0	0	0	68	5	1	0	0	10	2	0	0	S	1	181.20%	148.87%	32.33%
6 Sábado	388	0	0	0	69	5	5	1	0	12	0	0	0	N	2	180.45%	145.86%	34.59%
7 Domingo	395	0	0	0	57	5	6	3	0	10	2	0	0	N	1	179.70%	148.50%	31.20%
8 Segunda-feira	409	0	0	0	73	7	7	4	0	17	0	0	0	N	1	194.36%	153.76%	40.60%
9 Terça-feira	393	0	0	4	69	6	2	2	0	9	2	0	2	S	0	183.08%	147.74%	36.09%
10 Quarta-feira	406	0	0	0	54	6	3	2	0	11	2	0	0	N	1	181.95%	152.63%	29.32%
11 Quinta-feira	402	0	0	0	62	6	15	0	0	21	0	0	0	N	1	190.23%	151.13%	39.10%
12 Sexta-feira	398	0	0	0	55	6	3	0	0	6	2	0	0	N	4	176.69%	149.62%	27.07%
13 Sábado	345	0	0	0	53	4	0	0	2	8	2	0	2	N	1	155.64%	129.70%	26.69%
14 Domingo	381	0	0	0	92	4	8	0	0	3	1	0	0	N	2	183.83%	143.23%	40.60%
15 Segunda-feira	370	0	0	0	109	7	8	2	0	9	1	0	2	S	2	190.23%	139.10%	51.88%
16 Terça-feira	374	0	0	0	133	8	0	0	2	5	1	0	0	N	1	196.62%	140.60%	56.02%
17 Quarta-feira	377	0	0	0	130	6	2	1	0	0	0	0	0	N	1	193.98%	141.73%	52.26%
18 Quinta-feira	369	0	0	0	142	7	2	0	0	9	0	0	0	N	3	198.87%	138.72%	60.15%
19 Sexta-feira	381	0	0	0	72	5	0	0	0	2	0	0	0	S	0	172.93%	143.23%	29.70%
20 Sábado	376	0	0	0	127	6	2	0	2	5	1	0	0	N	1	195.11%	141.35%	53.76%
21 Domingo	419	0	0	5	89	6	4	0	2	4	0	0	0	N	5	198.87%	157.52%	41.35%
22 Segunda-feira	419	0	0	5	83	7	3	0	0	5	1	0	0	N	1	196.62%	157.52%	39.10%
23 Terça-feira	415	0	0	5	88	6	2	1	6	2	0	0	0	N	1	197.37%	156.02%	41.35%
24 Quarta-feira	432	0	0	5	66	6	4	2	0	6	0	0	0	N	2	195.86%	162.41%	33.46%
25 Quinta-feira	405	0	0	5	77	7	10	1	0	19	0	0	0	N	1	196.99%	152.26%	44.74%
26 Sexta-feira	389	0	0	5	80	7	9	2	4	16	0	0	0	S	2	192.48%	146.24%	46.24%
27 Sábado	383	0	0	1	62	5	3	0	7	12	0	0	0	N	4	177.82%	143.98%	33.83%
28 Domingo	392	0	0	0	66	4	3	0	2	2	0	0	0	N	1	176.32%	147.37%	28.95%
29 Segunda-feira	379	0	0	0	67	4	9	0	0	23	0	0	0	S	2	181.20%	142.48%	38.72%
30 Terça-feira	374	0	0	0	52	1	3	0	2	2	0	0	0	N	4	163.16%	140.60%	22.56%
31 Quarta-feira	369	0	0	0	58	1	2	0	0	4	0	0	0	N	1	163.16%	138.72%	24.44%
	12143	0	0	35	2444		152	30	33	278	27	0	12	7	53	185.71%	147.26%	38.60%

Extra Buffet

Valor net

Adultos	Comidas	2,948.80 €	2,632.86 €
	Bebidas	744.80 €	610.49 €
Crianças	Comidas	294.00 €	262.50 €
	Bebidas	73.50 €	60.25 €
Total		4,061.10 €	3,566.09 €

Média p / pax

23.46 €

Extra Buffet BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Média p / pax

#DIV/0!

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Média p / pax

#DIV/0!

Domingo	21
Segunda-feira	37
Terça-feira	17
Quarta-feira	17
Quinta-feira	37
Sexta-feira	13
Sábado	10
Total	152

Chefe
 Madeirense
 Brasileiro/Flavours
 Italiano/Latino
 Portugues
 Mediterrâneo/Mar & Terra
 Internacional / Tropical
 BBQ

		GOLDEN OUT		
Total	Controlo		Receita diária	
Jantares	Guardanapos			
114	112	-7	496,24 €	
106	91	-22	245,90 €	
93	87	-11	465,44 €	
114	9	-114	826,02 €	
86	84	-7	345,86 €	
92	88	-11	309,29 €	
83	77	-11	283,44 €	
108	113	0	173,02 €	
94	87	-10	229,62 €	
78	77	-6	112,79 €	
104	9	-100	910,49 €	
72	69	-14	171,91 €	
69	79	5	207,59 €	
108	115	0	267,94 €	
136	143	0	151,87 €	
149	141	-13	234,65 €	
139	133	-11	141,89 €	
160	7	-162	522,57 €	
79	66	-16	267,99 €	
143	144	-4	294,79 €	
110	109	-14	278,63 €	
104	101	-8	421,29 €	
110	103	-12	245,47 €	
89	85	-11	220,88 €	
119	7	-117	859,26 €	
123	124	-6	379,99 €	
90	94	-7	304,51 €	
77	84	2	172,76 €	
103	109	-1	399,95 €	
60	60	-11	243,19 €	
65	67	67	177,09 €	
3177	2674	-632	10,362,33 €	

GOLDEN FLAVOURS		
Receita Total	%	Receita diária
3,931.80 €	15%	576,62 €
3,932.75 €	15%	589,79 €
3,704.31 €	9%	336,96 €
3,148.75 €	0%	4,46 €
3,039.17 €	9%	284,16 €
3,688.17 €	13%	465,87 €
3,290.54 €	13%	425,03 €
3,999.77 €	13%	518,89 €
3,581.42 €	10%	355,74 €
3,431.58 €	11%	382,31 €
3,285.99 €	0%	- €
2,898.02 €	8%	236,06 €
2,989.17 €	8%	239,73 €
3,995.18 €	10%	383,89 €
4,661.62 €	14%	691,66 €
5,012.78 €	10%	459,72 €
4,559.56 €	9%	423,13 €
4,533.00 €	2%	72,21 €
3,274.24 €	6%	206,29 €
6,103.18 €	10%	599,38 €
4,286.77 €	12%	517,20 €
4,111.13 €	8%	326,70 €
4,268.10 €	10%	433,33 €
3,664.87 €	11%	411,36 €
3,425.79 €	0%	6,70 €
4,251.81 €	16%	673,57 €
3,741.57 €	15%	570,44 €
3,474.80 €	10%	347,79 €
3,908.97 €	13%	495,70 €
2,281.22 €	12%	281,39 €
3,078.32 €	9%	274,53 €
117,554,35 €		11,590,61 €

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
434,99 €	59%	256,77 €	
426,11 €	55%	232,49 €	Duo
305,97 €	41%	125,07 €	
541,76 €	36%	194,36 €	
684,11 €	60%	411,19 €	C. Santos
405,28 €	31%	123,85 €	
365,86 €	46%	167,54 €	
495,00 €	43%	215,19 €	
575,81 €	44%	256,16 €	Duo
221,97 €	55%	122,48 €	
378,35 €	41%	154,18 €	
695,79 €	29%	202,62 €	
303,76 €	35%	105,02 €	
331,64 €	38%	127,04 €	
320,00 €	37%	119,91 €	Daniel
287,48 €	23%	64,91 €	
290,59 €	21%	62,31 €	
252,87 €	42%	105,87 €	
275,30 €	30%	82,36 €	Duo
384,23 €	44%	169,57 €	
254,84 €	62%	158,25 €	
229,10 €	59%	134,98 €	
246,47 €	70%	173,18 €	
301,73 €	39%	116,59 €	
322,43 €	28%	91,37 €	
351,77 €	94%	331,81 €	Duo
278,07 €	60%	166,28 €	
221,41 €	74%	164,23 €	
409,49 €	57%	231,70 €	Daniel
385,08 €	30%	113,88 €	
109,08 €	36%	39,34 €	
11,086,34 €		5,020,50 €	7

Total Diária	2021	
Receita diária	Vs ano anterior	Receita diária
4,863,03 €	762,76 €	4,100,27 €
4,604,76 €	156,77 €	4,447,99 €
4,475,72 €	420,58 €	4,055,14 €
4,516,53 €	394,90 €	4,121,63 €
4,069,14 €	367,90 €	4,437,04 €
4,402,74 €	608,16 €	3,794,58 €
3,939,84 €	35,66 €	3,975,50 €
4,667,79 €	555,08 €	4,112,71 €
4,386,85 €	116,43 €	4,270,42 €
3,766,34 €	102,98 €	3,869,32 €
4,574,83 €	650,13 €	3,924,70 €
3,765,72 €	935,31 €	4,701,03 €
3,500,52 €	542,98 €	4,043,50 €
4,594,76 €	1,082,02 €	3,512,74 €
5,133,49 €	1,369,60 €	3,763,89 €
5,534,91 €	1,657,41 €	3,877,50 €
4,992,04 €	1,201,96 €	3,790,08 €
5,308,44 €	1,794,52 €	3,513,92 €
3,817,53 €	156,53 €	3,974,06 €
6,782,20 €	3,028,26 €	3,753,94 €
4,820,24 €	1,415,03 €	3,405,21 €
4,761,52 €	1,506,85 €	3,254,67 €
4,760,04 €	1,289,82 €	3,470,22 €
4,187,48 €	733,36 €	3,454,12 €
4,607,48 €	1,565,65 €	3,041,83 €
4,983,57 €	1,186,50 €	3,797,07 €
4,324,15 €	822,27 €	3,501,88 €
3,868,97 €	738,28 €	4,607,25 €
4,718,41 €	1,402,20 €	3,316,21 €
2,909,49 €	939,88 €	3,849,37 €
3,364,49 €	841,40 €	4,205,89 €
139,003,02 €	19,059,34 €	119,943,68 €

Receitas	334,27 €
Das 00h00-11h59	0,00 €
Das 12h00-14h59	3,545,43 €
Das 15h00-18h59	4,445,85 €
Das 19h00-23h59	2,715,00 €
	10,706,28 €

Receitas	357,62 €	161,95 €
Das 00h00-11h59	624,15 €	5%
Das 12h00-14h59	4,029,86 €	35%
Das 15h00-18h59	1,846,43 €	16%
Das 19h00-23h59	5,020,51 €	44%
	11,520,95 €	100%

Receita direta dos Outlets
33,039,28 €

Data	BB	PA extra Crianças	PA extra Adulto	Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffett		A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %	Total	
							Adultos	Crianças		Adultos	Crianças								Jantares	
1	Quinta-feira	348	0	0	65	0	16	0	0	12	2	0	0	N	2	166.54%	130.83%	35.71%	95	
2	Sexta-feira	362	0	0	66	0	2	0	2	5	0	0	0	S	1	164.29%	136.09%	28.20%	75	
3	Sábado	367	0	0	8	58	0	3	0	18	0	0	0	N	0	170.68%	137.97%	32.71%	87	
4	Domingo	360	0	0	68	1	2	1	2	2	0	0	0	N	0	163.91%	135.34%	28.57%	76	
5	Segunda-feira	364	0	0	78	2	7	2	0	16	0	0	0	N	1	176.32%	136.84%	39.47%	105	
6	Terça-feira	363	0	0	1	79	2	8	1	6	2	0	0	S	3	173.68%	136.47%	37.22%	99	
7	Quarta-feira	355	0	0	1	70	2	10	1	4	8	0	0	N	2	169.55%	133.46%	36.09%	96	
8	Quinta-feira	351	0	0	61	2	10	1	0	14	0	0	0	N	3	165.04%	131.95%	33.08%	88	
9	Sexta-feira	336	0	0	79	2	1	0	2	12	0	0	0	S	1	162.41%	126.32%	36.09%	96	
10	Sábado	362	0	0	7	67	2	7	2	10	0	0	0	N	4	174.44%	136.09%	38.35%	102	
11	Domingo	347	0	0	7	59	2	3	0	10	0	0	0	N	2	160.90%	130.45%	30.45%	81	
12	Segunda-feira	322	0	0	7	47	1	5	0	10	0	0	0	N	2	148.12%	121.05%	27.07%	72	
13	Terça-feira	317	0	0	4	66	1	6	0	6	0	0	0	S	1	151.13%	119.17%	31.95%	85	
14	Quarta-feira	326	0	0	0	61	0	7	0	4	4	0	0	N	1	151.13%	122.56%	28.57%	76	
15	Quinta-feira	321	0	0	0	65	0	8	0	8	0	0	0	N	2	151.13%	120.68%	30.45%	81	
16	Sexta-feira	315	0	0	0	48	0	7	0	10	0	0	0	S	2	143.61%	118.42%	25.19%	67	
17	Sábado	319	0	1	5	42	0	34	0	24	0	0	2	S	4	159.77%	120.30%	40.23%	105	
18	Domingo	338	0	2	28	38	0	11	0	11	0	0	0	N	1	163.16%	127.82%	35.34%	94	
19	Segunda-feira	311	0	3	5	40	0	6	0	18	0	0	2	N	3	143.98%	118.05%	26.69%	69	
20	Terça-feira	310	0	0	5	32	0	10	0	14	0	0	0	S	2	142.86%	116.54%	26.32%	70	
21	Quarta-feira	323	0	0	0	34	0	8	0	6	0	0	0	N	0	142.48%	121.43%	21.05%	56	
22	Quinta-feira	327	0	0	0	34	0	13	2	20	0	0	2	N	1	151.50%	122.93%	29.32%	76	
23	Sexta-feira	337	0	0	0	32	0	2	0	8	1	0	0	S	4	142.86%	126.69%	16.17%	43	
24	Sábado	340	0	0	0	28	0	13	0	12	0	0	0	N	2	147.74%	127.82%	19.92%	53	
25	Domingo	348	0	0	51	2	0	0	0	10	0	0	0	N	4	154.51%	130.83%	23.68%	63	
26	Segunda-feira	353	0	0	0	51	2	8	0	8	0	0	0	N	1	158.65%	132.71%	25.94%	69	
27	Terça-feira	321	0	0	21	61	2	4	0	4	8	0	0	S	0	158.27%	120.68%	37.59%	100	
28	Quarta-feira	295	0	0	0	61	2	6	0	2	2	0	0	N	2	138.35%	110.90%	27.44%	73	
29	Quinta-feira	327	0	0	0	119	0	12	0	4	0	0	0	N	2	174.44%	122.93%	51.50%	137	
30	Sexta-feira	320	0	0	0	119	0	4	0	0	0	0	0	S	5	166.54%	120.30%	46.24%	123	
		10085	0	6	99	1779	25	233	10	71	292	3	0	6	10	58	157.93%	126.45%	31.55%	2512

Extra Buffet

Valor net

Adultos	Comidas	4,520.20 €	4,035.89 €
	Bebidas	1,141.70 €	935.82 €
Crianças	Comidas	98.00 €	87.50 €
	Bebidas	24.50 €	20.08 €
Total		5,784.40 €	5,079.29 €

Domingo	16	Chefe	16	
Segunda-feira	26	Madeirense	28	
Terça-feira	28	Brasileiro/Flavours	19	10
Quarta-feira	31	Italiano/Latino	18	13
Quinta-feira	59	Portugues	35	
Sexta-feira	16	Mediterrâneo/Mar & Terra	34	17
Sábado	57	Internacional / Tropical	21	4
		BBQ	7	
Total			233	222

Extra Buffet BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	63.00 €	56.25 €
Crianças	Comidas	- €	- €
Total		63.00 €	56.25 €

			GOLDEN OUT	
Total	Controlo		Receita diária	%
Quardanapos	Quardanapos			
102	6	-96	924.88 €	0%
80	77	-3	- €	#DIV/0!
90	88	-2	150.08 €	0%
79	84	5	297.25 €	0%
110	119	9	342.89 €	0%
108	109	1	242.88 €	0%
103	114	11	304.26 €	0%
97	4	-93	823.03 €	0%
101	93	-8	246.33 €	0%
113	108	-5	180.47 €	0%
88	81	-7	- €	#DIV/0!
79	81	2	- €	#DIV/0!
90	77	-13	- €	#DIV/0!
81	73	-8	189.37 €	0%
88	4	-84	- €	#DIV/0!
74	74	0	324.86 €	0%
116	104	-12	- €	#DIV/0!
99	101	2	- €	#DIV/0!
78	75	-3	- €	#DIV/0!
77	74	-3	- €	#DIV/0!
59	58	-1	194.14 €	0%
81	5	-76	- €	#DIV/0!
54	47	-7	- €	#DIV/0!
60	56	-4	- €	#DIV/0!
74	64	-10	- €	#DIV/0!
74	77	3	- €	#DIV/0!
103	85	-18	4.92 €	0%
80	72	-8	124.79 €	0%
144	4	-140	- €	#DIV/0!
136	125	-11	- €	#DIV/0!
		0		
2718	2139	-579	4,350.15 €	

GOLDEN FLAVOURS		
Receita Total	%	Receita diária
3,025.35 €	0%	- €
3,597.96 €	8%	283.58 €
3,574.67 €	11%	393.16 €
3,616.21 €	13%	467.20 €
4,183.14 €	13%	556.65 €
3,904.37 €	18%	690.44 €
3,951.87 €	17%	683.18 €
3,116.84 €	2%	48.23 €
4,043.14 €	10%	406.49 €
3,981.25 €	15%	605.46 €
3,355.83 €	11%	363.51 €
3,062.67 €	15%	453.53 €
3,702.21 €	11%	425.69 €
3,480.40 €	11%	391.95 €
4,008.39 €	10%	412.78 €
3,225.20 €	18%	566.20 €
4,379.70 €	31%	1,349.66 €
3,380.90 €	23%	766.17 €
3,558.94 €	11%	407.43 €
3,155.59 €	21%	658.75 €
3,074.26 €	18%	558.95 €
3,426.17 €	20%	698.15 €
2,473.57 €	7%	179.80 €
3,201.95 €	17%	530.22 €
3,065.60 €	7%	215.02 €
3,078.57 €	13%	402.40 €
3,731.59 €	16%	591.55 €
3,602.28 €	15%	523.89 €
4,733.71 €	19%	889.74 €
4,756.96 €	12%	556.22 €
107,449.29 €		15,076.00 €

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
205.86 €	8%	16.72 €	
474.30 €	71%	336.32 €	C.Santos
434.63 €	53%	229.19 €	
261.75 €	62%	161.69 €	
333.34 €	80%	266.93 €	
564.49 €	57%	320.53 €	Duo
301.74 €	47%	141.02 €	
202.02 €	85%	170.91 €	
517.09 €	60%	309.24 €	C.Santos
521.49 €	27%	141.16 €	
257.56 €	67%	173.74 €	
516.60 €	40%	208.22 €	
675.76 €	43%	291.76 €	C.Santos
422.96 €	51%	214.43 €	
713.57 €	25%	177.07 €	
703.08 €	42%	296.77 €	C.Santos
910.64 €	33%	301.16 €	
484.69 €	38%	186.41 €	
326.84 €	25%	80.55 €	
717.05 €	39%	280.27 €	Duo
458.97 €	47%	218.00 €	
377.98 €	58%	218.35 €	
468.12 €	50%	233.00 €	C.Santos
544.64 €	11%	59.68 €	
539.56 €	39%	210.64 €	
437.05 €	37%	161.43 €	
524.49 €	30%	157.48 €	C.Santos
245.15 €	57%	138.80 €	
402.33 €	35%	141.37 €	
545.39 €	52%	284.41 €	C.Santos
14,089.14 €		6,127.25 €	9

Total Diária	Vs ano anterior	2021
Receita diária		Receita diária
4,156.09 €	536.89 €	3,619.20 €
4,072.26 €	858.39 €	3,213.87 €
4,159.38 €	697.53 €	3,461.85 €
4,175.21 €	409.23 €	3,765.98 €
4,859.37 €	1,064.86 €	3,794.51 €
4,711.74 €	614.79 €	4,096.95 €
4,557.87 €	126.25 €	4,431.62 €
4,141.89 €	615.80 €	3,526.09 €
4,806.56 €	1,012.25 €	3,794.31 €
4,683.21 €	845.64 €	3,837.57 €
3,613.39 €	8.79 €	3,604.60 €
3,579.27 €	115.13 €	3,694.40 €
4,377.97 €	689.98 €	3,687.99 €
4,092.73 €	224.73 €	3,868.00 €
4,721.96 €	959.26 €	3,762.70 €
4,253.14 €	246.32 €	4,006.82 €
5,290.34 €	1,353.10 €	3,937.24 €
3,865.59 €	131.97 €	3,733.62 €
3,885.78 €	594.20 €	3,291.58 €
3,872.64 €	626.38 €	3,246.26 €
3,727.37 €	754.48 €	2,972.89 €
3,804.15 €	1,083.46 €	2,720.69 €
2,941.69 €	542.91 €	2,398.78 €
3,746.59 €	1,233.48 €	2,513.11 €
3,605.16 €	956.94 €	2,648.22 €
3,515.62 €	757.04 €	2,758.58 €
4,261.00 €	1,886.70 €	2,374.30 €
3,972.22 €	617.12 €	3,355.10 €
5,136.04 €	2,514.33 €	2,621.71 €
5,302.35 €	4,350.40 €	951.95 €
125,888.58 €	26,198.09 €	99,690.49 €
		- €

Receitas	145.01 €	#DIV/0!
Das 00h00-11h59	0.00 €	0%
Das 12h00-14h59	1,175.32 €	26%
Das 15h00-18h59	1,811.34 €	40%
Das 19h00-23h59	1,488.82 €	33%
	4,475.48 €	100%

Receitas	469.64 €	204.24 €
Das 00h00-11h59	398.59 €	3%
Das 12h00-14h59	4,533.57 €	30%
Das 15h00-18h59	3,888.35 €	26%
Das 19h00-23h59	6,127.25 €	41%
	14,947.76 €	100%

Receita direta dos Outlets

33,515.29 €

Data	BB	PA extra Crianças	PA extra Adulto	Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffett		A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %	
							Adultos	Crianças		Adultos	Crianças								
1	Sábado	323	0	0	4	111	0	5	0	0	2	0	0	0	N	3	167.29%	121.43%	45.86%
2	Domingo	308	0	0	0	96	4	2	0	1	8	0	0	0	N	3	157.52%	115.79%	41.73%
3	Segunda-feira	324	0	0	53	70	4	7	0	0	10	0	0	0	N	3	175.94%	121.80%	54.14%
4	Terça-feira	321	0	0	0	84	4	4	0	2	8	2	0	0	S	3	159.77%	120.68%	39.10%
5	Quarta-feira	333	0	1	0	68	4	6	0	3	5	0	0	0	N	1	157.89%	125.56%	32.33%
6	Quinta-feira	317	0	0	0	76	1	6	0	0	13	0	0	0	N	3	155.26%	119.17%	36.09%
7	Sexta-feira	321	0	0	0	75	1	4	0	0	19	2	0	0	S	3	158.65%	120.68%	37.97%
8	Sábado	338	0	0	0	71	0	4	0	1	13	1	0	0	N	5	160.90%	127.07%	33.83%
9	Domingo	350	0	0	0	83	0	10	0	4	11	0	0	1	N	2	172.18%	131.58%	40.98%
10	Segunda-feira	324	0	0	0	95	2	6	0	0	16	0	0	1	N	4	166.54%	121.80%	45.11%
11	Terça-feira	309	0	0	0	89	2	11	0	1	7	0	11	0	S	3	161.65%	116.17%	45.49%
12	Quarta-feira	313	0	0	0	119	2	1	0	4	9	0	0	0	N	1	168.42%	117.67%	50.75%
13	Quinta-feira	312	0	0	0	49	2	6	0	3	6	0	0	0	N	4	142.11%	117.29%	24.81%
14	Sexta-feira	294	0	0	0	53	2	5	0	9	2	0	0	0	S	4	137.22%	110.53%	26.69%
15	Sábado	297	0	0	0	33	2	3	0	0	8	0	0	2	N	6	128.95%	111.65%	18.05%
16	Domingo	328	4	8	46	51	2	6	0	5	6	0	0	0	N	3	171.43%	127.82%	43.61%
17	Segunda-feira	293	0	0	0	89	2	13	1	0	4	0	0	4	N	1	151.13%	110.15%	42.48%
18	Terça-feira	320	0	0	0	43	2	4	0	0	10	0	0	0	S	1	142.48%	120.30%	22.18%
19	Quarta-feira	343	0	0	0	37	0	10	0	0	4	0	0	0	N	1	148.12%	128.95%	19.17%
20	Quinta-feira	327	0	0	0	34	0	3	0	2	12	4	0	0	N	2	143.61%	122.93%	20.68%
21	Sexta-feira	344	0	0	0	34	0	4	3	0	6	1	0	0	S	3	147.37%	129.32%	18.05%
22	Sábado	308	0	0	0	39	3	12	2	0	8	1	0	0	N	2	140.23%	115.79%	24.44%
23	Domingo	346	0	0	0	40	3	4	0	6	6	1	0	0	N	0	152.63%	130.08%	22.56%
24	Segunda-feira	351	0	0	0	43	5	20	0	0	12	0	0	2	N	1	162.03%	131.95%	30.83%
25	Terça-feira	377	0	0	0	28	3	7	0	4	20	0	0	0	S	0	165.04%	141.73%	23.31%
26	Quarta-feira	344	0	0	0	32	4	4	1	4	6	2	0	0	N	3	149.25%	129.32%	19.92%
27	Quinta-feira	350	0	0	0	47	7	6	4	4	14	0	0	0	N	3	162.41%	131.58%	30.83%
28	Sexta-feira	349	0	0	0	45	9	9	3	2	18	0	0	0	S	0	163.53%	131.20%	32.33%
29	Sábado	390	0	0	0	44	7	4	1	0	6	0	0	0	N	3	169.92%	146.62%	23.31%
30	Domingo	390	0	0	0	55	9	2	0	9	21	1	0	2	N	2	183.08%	146.62%	37.22%
31	Segunda-feira	419	0	0	0	57	10	15	1	3	9	1	0	2	N	0	193.61%	157.52%	36.84%
		10363	4	9	103	1890	96	203	16	67	299	16	11	14	8	73	158.59%	125.83%	32.93%

Extra Buffet

Valor net

Adultos	Comidas	3,938.20 €	3,516.25 €
	Bebidas	994.70 €	815.33 €
Crianças	Comidas	156.80 €	140.00 €
	Bebidas	39.20 €	32.13 €
Total		5,128.90 €	4,503.71 €

Domingo	24	Chefe
Segunda-feira	61	Madeirense
Terça-feira	26	Brasileiro/Flavours
Quarta-feira	21	Italiano/Latino
Quinta-feira	21	Portugues
Sexta-feira	22	Mediterrâneo/Mar & Terra
Sábado	28	Internacional / Tropical
Total	203	BBQ

Extra Buffet BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	94.50 €	84.38 €
Crianças	Comidas	21.00 €	18.75 €
Total		115.50 €	103.13 €

Total		Controlo		GOLDEN OUT	
Jantares	Quardanapos			Receita diária	
122	119	-12		71.61 €	
111	110	-10		- €	
144	151	-2		- €	
104	116	3		- €	
86	98	7		- €	
96	100	-5		- €	
101	100	-10		54.16 €	
90	93	-10		139.65 €	
108	123	8		183.80 €	
119	136	6		227.75 €	
121	123	-7		168.50 €	
135	139	-1		117.71 €	
66	72	-5		183.69 €	
71	83	1		277.84 €	
46	52	-9		196.69 €	
116	127	2		195.11 €	
109	132	18		- €	
59	66	2		- €	
51	53	-3		- €	
55	65	3		- €	
48	48	-9		- €	
65	61	-11		- €	
60	56	-7		- €	
80	91	6		- €	
62	63	-2		- €	
53	66	4		- €	
82	84	-7		- €	
86	73	-16		- €	
62	73	2		- €	
97	102	-2		- €	
	90	90		- €	
2605	2865	24		1,816.51 €	

GOLDEN FLAVOURS		
Receita Total	%	Receita diária
4,667.95 €	12%	579.45 €
3,859.40 €	11%	436.36 €
4,037.48 €	13%	510.12 €
3,665.17 €	12%	450.71 €
3,853.69 €	16%	624.05 €
3,940.68 €	12%	466.34 €
4,072.43 €	11%	432.94 €
3,939.18 €	11%	434.53 €
4,222.77 €	17%	724.86 €
4,544.30 €	14%	640.57 €
3,979.15 €	16%	656.43 €
4,715.32 €	13%	635.30 €
2,894.19 €	16%	470.51 €
3,163.39 €	20%	645.62 €
2,764.04 €	13%	359.74 €
2,949.97 €	18%	530.62 €
4,018.78 €	20%	821.32 €
3,021.12 €	10%	292.22 €
2,998.38 €	18%	545.03 €
2,840.57 €	14%	390.45 €
2,309.61 €	13%	298.90 €
3,150.90 €	18%	560.68 €
2,841.43 €	13%	368.37 €
3,656.11 €	21%	756.45 €
3,286.23 €	13%	419.15 €
2,692.87 €	14%	375.01 €
3,346.62 €	16%	530.92 €
3,490.19 €	14%	505.96 €
3,209.57 €	11%	359.89 €
3,895.01 €	10%	376.45 €
3,739.96 €	17%	641.86 €
109,766.46 €		15,840.81 €

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
448.75 €	24%	108.66 €	
378.59 €	67%	254.31 €	
475.67 €	43%	206.65 €	
481.53 €	32%	152.49 €	C.Santos
255.21 €	44%	112.53 €	
556.09 €	25%	141.14 €	
401.31 €	59%	235.88 €	C.Santos
481.17 €	43%	205.19 €	
421.34 €	65%	272.39 €	
435.25 €	59%	255.89 €	
403.93 €	64%	259.94 €	DUO
279.09 €	39%	108.53 €	
552.53 €	20%	107.89 €	
448.24 €	51%	230.32 €	C.Santos
416.42 €	47%	197.20 €	
253.52 €	41%	104.31 €	
1,161.83 €	78%	900.98 €	
841.96 €	56%	468.79 €	C.Santos
247.19 €	43%	105.37 €	
451.15 €	55%	247.42 €	
428.11 €	61%	262.47 €	C.Santos
606.74 €	36%	216.83 €	
490.27 €	48%	237.65 €	
367.97 €	40%	146.60 €	
305.77 €	67%	205.98 €	DUO
307.00 €	25%	75.79 €	
311.35 €	27%	82.79 €	
485.35 €	39%	191.44 €	C.Santos
743.94 €	19%	140.09 €	
371.05 €	22%	81.22 €	
538.65 €	30%	159.42 €	
14,346.97 €		6,476.16 €	8

Total Diária		2021	
Receita diária	Vs ano anterior	Receita diária	
5,188.31 €	1,377.60 €	3,810.71 €	
4,237.99 €	467.10 €	3,770.89 €	
4,513.15 €	366.38 €	4,146.77 €	
4,146.70 €	409.97 €	3,736.73 €	
4,108.90 €	940.34 €	3,168.56 €	
4,496.77 €	1,635.80 €	2,860.97 €	
4,527.90 €	870.61 €	3,657.29 €	
4,560.00 €	1,261.59 €	3,298.41 €	
4,827.91 €	1,265.27 €	3,562.64 €	
5,207.30 €	1,952.99 €	3,254.31 €	
4,551.58 €	1,291.29 €	3,260.29 €	
5,112.12 €	1,659.56 €	3,452.56 €	
3,630.41 €	730.73 €	2,899.68 €	
3,889.47 €	341.82 €	3,547.65 €	
3,377.15 €	314.95 €	3,692.10 €	
3,398.60 €	7.49 €	3,406.09 €	
5,180.61 €	1,361.18 €	3,819.43 €	
3,863.08 €	369.87 €	4,232.95 €	
3,245.57 €	931.18 €	4,176.75 €	
3,291.72 €	384.85 €	3,676.57 €	
2,737.72 €	1,068.77 €	3,806.49 €	
3,757.64 €	187.35 €	3,570.29 €	
3,331.70 €	619.03 €	3,950.73 €	
4,024.08 €	395.14 €	3,628.94 €	
3,592.00 €	41.69 €	3,633.69 €	
2,999.87 €	896.60 €	3,896.47 €	
3,657.97 €	243.31 €	3,414.66 €	
3,975.54 €	431.80 €	3,543.74 €	
3,953.51 €	156.05 €	3,797.46 €	
4,266.06 €	372.96 €	3,893.10 €	
4,278.61 €	351.15 €	4,629.76 €	
125,929.94 €	12,733.26 €	113,196.68 €	

Receitas	58.60 €
Das 00h00-11h59	
Das 12h00-14h59	
Das 15h00-18h59	
Das 19h00-23h59	
	0.00 €

Receitas	462.81 €	208.91 €
Das 00h00-11h59		#DIV/0!
Das 12h00-14h59		#DIV/0!
Das 15h00-18h59		#DIV/0!
Das 19h00-23h59		#DIV/0!
	0.00 €	#DIV/0!

Receita direta dos Outlets
32,004.29 €

Data	BB	PA extra Crianças	PA extra Adulto	Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffett		A-La-Carbo	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %	
							Adultos	Crianças		Adultos	Crianças								
1	Terça-feira	387	0	0	0	97	11	4	0	0	7	0	0	8	S	3	190,23%	145,49%	47,74%
2	Quarta-feira	393	0	0	0	55	12	6	0	0	3	1	0	0	N	0	176,69%	147,74%	28,95%
3	Quinta-feira	371	0	0	0	59	10	9	2	6	5	1	0	4	N	2	174,06%	139,47%	36,09%
4	Sexta-feira	380	0	0	0	65	10	5	0	4	12	3	17	0	S	3	186,47%	142,86%	43,61%
5	Sábado	382	0	0	0	52	6	4	0	0	5	0	0	4	N	3	168,80%	143,61%	26,69%
6	Domingo	354	0	0	0	35	3	5	1	1	9	3	0	2	N	0	154,51%	133,08%	22,18%
7	Segunda-feira	285	0	0	0	30	2	11	0	2	9	0	0	2	N	1	127,44%	107,14%	21,05%
8	Terça-feira	285	0	0	0	32	1	1	0	2	3	0	0	0	S	2	121,80%	107,14%	14,66%
9	Quarta-feira	316	0	0	0	32	1	2	0	6	10	3	0	2	N	0	139,10%	118,80%	21,05%
10	Quinta-feira	335	0	0	0	35	0	8	0	2	12	0	0	0	N	0	147,37%	125,94%	21,43%
11	Sexta-feira	332	0	0	0	31	0	6	0	0	6	0	0	0	S	3	140,98%	124,81%	16,17%
12	Sábado	340	0	0	0	56	0	3	0	0	6	0	0	0	N	2	152,26%	127,82%	24,44%
13	Domingo	349	0	0	0	45	1	8	0	0	6	0	0	2	N	1	153,76%	131,20%	23,31%
14	Segunda-feira	335	0	0	0	53	2	7	0	0	9	0	0	0	N	4	152,63%	125,94%	26,69%
15	Terça-feira	312	0	0	0	48	2	4	0	3	11	0	0	0	S	0	142,86%	117,29%	25,56%
16	Quarta-feira	289	0	0	0	49	2	4	3	0	6	2	0	0	N	2	133,46%	108,65%	24,81%
17	Quinta-feira	293	0	0	0	49	2	4	3	2	8	0	0	0	N	2	135,71%	110,15%	25,56%
18	Sexta-feira	305	0	0	0	50	2	7	3	0	2	0	0	0	S	1	138,72%	114,66%	24,06%
19	Sábado	317	0	4	0	50	2	4	3	0	4	0	0	4	N	2	144,36%	120,68%	25,19%
20	Domingo	304	0	6	0	44	2	0	0	2	2	0	0	0	N	2	135,34%	116,54%	18,80%
21	Segunda-feira	270	0	0	0	33	1	7	0	0	10	0	0	0	N	2	120,68%	101,50%	19,17%
22	Terça-feira	271	0	0	0	29	0	5	0	0	4	0	0	0	S	1	116,17%	101,88%	14,29%
23	Quarta-feira	270	0	0	0	29	0	5	0	2	0	0	0	0	N	4	115,04%	101,50%	13,53%
24	Quinta-feira	269	0	0	2	45	0	2	0	1	6	0	0	0	N	3	122,18%	101,13%	21,05%
25	Sexta-feira	266	0	0	0	43	0	0	0	2	0	0	0	0	S	3	116,92%	100,00%	16,92%
26	Sábado	268	0	0	0	46	0	0	0	1	2	0	0	0	N	4	119,17%	100,75%	18,42%
27	Domingo	293	0	0	0	34	0	3	0	5	6	0	0	0	N	3	128,20%	110,15%	18,05%
28	Segunda-feira	254	0	0	0	46	0	0	0	1	6	0	0	2	N	0	115,41%	95,49%	20,68%
29	Terça-feira	223	0	0	0	47	0	1	0	2	4	0	0	0	N	3	104,14%	83,83%	20,30%
30	Quarta-feira	229	0	0	0	40	0	0	0	0	4	0	49	0	N	2	121,05%	86,09%	34,96%
		9277	0	10	2	1359	72	125	15	44	177	13	66	30	8	58	139,85%	116,38%	23,85%

Extra Buffet

Valor net

Adultos	Comidas	2,425.00 €	2,165.18 €
	Bebidas	612.50 €	502.05 €
Crianças	Comidas	147.00 €	131.25 €
	Bebidas	36.75 €	30.12 €
Total		3,221.25 €	2,828.60 €

Extra Buffet BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	105.00 €	93.75 €
Crianças	Comidas	- €	- €
Total		105.00 €	93.75 €

Domingo	16	Chefe
Segunda-feira	25	Madeirense
Terça-feira	15	Brasileiro/Flavours
Quarta-feira	17	Italiano/Latino
Quinta-feira	23	Portugues
Sexta-feira	18	Mediterrâneo/Mar & Terra
Sábado	11	Internacional / Tropical
		BBQ
Total	125	

Total	Controlo	
Jantares	Quardanapos	
127	103	-33
77	63	-17
92	90	-9
116	87	-38
67	69	-7
57	63	3
54	47	-12
39	38	-8
54	60	3
57	61	1
43	42	-10
65	60	-12
60	63	-2
71	75	-7
68	77	6
66	69	-4
68	70	-5
64	69	0
63	65	-5
50	55	-2
51	60	2
38	46	3
36	40	-7
56	63	-2
45	47	-7
49	55	-5
48	50	-7
53	63	7
54	56	-7
93	108	8
		0
1881	1914	-173

GOLDEN FLAVOURS		
Receita Total	%	Receita diária
3,665.42 €	10%	355.08 €
2,753.46 €	12%	324.80 €
3,792.23 €	14%	520.64 €
3,125.53 €	12%	361.03 €
2,692.10 €	8%	214.28 €
3,812.45 €	8%	313.26 €
2,462.29 €	19%	470.21 €
2,095.02 €	10%	199.15 €
2,530.46 €	13%	323.05 €
2,712.81 €	17%	450.49 €
2,467.69 €	12%	294.65 €
3,016.21 €	15%	487.61 €
2,917.09 €	15%	481.89 €
3,100.30 €	13%	408.74 €
2,792.53 €	13%	352.69 €
2,569.71 €	12%	315.55 €
2,774.75 €	14%	401.34 €
2,821.73 €	15%	411.30 €
3,173.03 €	12%	393.22 €
2,456.09 €	12%	296.47 €
2,653.71 €	13%	334.90 €
2,365.42 €	13%	316.70 €
2,352.13 €	17%	405.24 €
2,388.06 €	11%	257.49 €
2,260.02 €	9%	195.56 €
2,389.33 €	7%	168.75 €
2,207.70 €	15%	336.11 €
1,917.67 €	11%	219.00 €
2,437.56 €	15%	360.01 €
2,252.05 €	7%	159.69 €
	#DIV/0!	
80,954.55 €		10,028.90 €

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
395.50 €	75%	296.09 €	C.SANTO
439.91 €	24%	104.64 €	
392.24 €	32%	126.65 €	
549.78 €	24%	132.23 €	C.SANTO
454.80 €	36%	165.66 €	
335.25 €	40%	135.43 €	
223.76 €	68%	152.23 €	
362.96 €	60%	216.34 €	DUO
301.58 €	37%	110.72 €	
286.69 €	47%	133.48 €	
389.64 €	30%	116.92 €	C.SANTO
481.65 €	24%	115.20 €	
620.00 €	25%	155.35 €	
371.09 €	34%	125.83 €	
335.72 €	64%	216.06 €	C.SANTO
306.36 €	28%	85.21 €	
433.72 €	28%	123.59 €	
420.04 €	43%	179.82 €	C.SANTO
248.95 €	33%	83.26 €	
196.18 €	45%	88.42 €	
470.42 €	20%	92.15 €	
370.71 €	60%	222.43 €	DUO
238.39 €	28%	67.00 €	
108.54 €	30%	32.30 €	
293.67 €	45%	133.60 €	C.SANTO
206.19 €	49%	100.22 €	
333.66 €	22%	73.08 €	
145.04 €	43%	62.91 €	
117.10 €	59%	69.11 €	C.SANTO
225.43 €	37%	83.82 €	
	#DIV/0!		
10,054.97 €		3,799.75 €	9

Total Diária	Vs ano anterior		2021
Receita diária			Receita diária
4,060.92 €		873.44 €	3,187.48 €
3,193.37 €	-	621.67 €	3,815.04 €
4,184.47 €		1,289.29 €	2,895.18 €
3,675.31 €		586.01 €	3,089.30 €
3,146.90 €		556.09 €	2,590.81 €
4,147.70 €		1,015.07 €	3,132.63 €
2,686.05 €	-	484.88 €	3,170.93 €
2,457.98 €	-	559.33 €	3,017.31 €
2,832.04 €	-	159.66 €	2,991.70 €
2,999.50 €	-	180.38 €	3,179.88 €
2,857.33 €	-	225.18 €	3,082.51 €
3,487.86 €	-	144.90 €	3,642.76 €
3,537.09 €		15.86 €	3,521.23 €
3,471.39 €		157.62 €	3,313.77 €
3,128.25 €		235.98 €	2,892.27 €
2,876.07 €	-	106.24 €	2,982.31 €
3,208.47 €		572.70 €	2,635.77 €
3,241.77 €		491.03 €	2,750.74 €
3,421.98 €		1,091.54 €	2,330.44 €
2,652.27 €		749.87 €	1,902.40 €
3,124.13 €		1,322.61 €	1,801.52 €
2,736.13 €		611.98 €	2,124.15 €
2,590.52 €		865.88 €	1,724.64 €
2,496.60 €		1,045.02 €	1,451.58 €
2,553.69 €		894.36 €	1,659.33 €
2,595.52 €		748.57 €	1,846.95 €
2,541.36 €		753.85 €	1,787.51 €
2,062.71 €		639.58 €	1,423.13 €
2,554.66 €		1,047.62 €	1,507.04 €
2,477.48 €		1,505.67 €	971.81 €
- €		- €	- €
91,009.52 €		14,587.40 €	76,422.12 €

Receitas
Das 00h00-11h59
Das 12h00-14h59
Das 15h00-18h59
Das 19h00-23h59

Receitas	335.17 €	126.66 €
Das 00h00-11h59		#DIV/0!
Das 12h00-14h59		#DIV/0!
Das 15h00-18h59		#DIV/0!
Das 19h00-23h59		#DIV/0!
	0.00 €	#DIV/0!

Receita direta dos Outlets
20,083.87 €

Data	BB	PA extra Crianças	PA extra Adulto	Almoço H.B.	H.B.	H.B. crianças	Extra Buffett		A-La-Carte	Voucher (7=5/4=3)		Grupos Banquetes	Voucher Oferta	Animação	Espumante	RESPASH GERAL %	RESPASH P.A. %	RESPASH Jantar %	
							Adultos	Crianças		Adultos	Crianças								
1	Quinta-feira	285	0	0	0	36	0	12	0	0	10	0	0	0	N	1	128.95%	107.14%	21.80%
2	Sexta-feira	291	0	0	0	34	0	5	0	0	0	0	0	0	S	2	124.06%	109.40%	14.66%
3	Sábado	299	0	0	0	31	2	12	0	2	2	0	0	0	N	3	130.83%	112.41%	18.42%
4	Domingo	279	0	0	0	30	2	10	0	8	8	0	0	4	N	1	126.69%	104.89%	23.31%
5	Segunda-feira	242	0	0	0	28	2	10	0	3	6	0	0	0	N	2	109.40%	90.98%	18.42%
6	Terça-feira	237	0	0	0	28	2	9	0	4	9	0	0	0	S	1	108.65%	89.10%	19.55%
7	Quarta-feira	235	0	0	2	30	2	2	0	0	5	0	50	0	N	1	122.56%	88.35%	34.21%
8	Quinta-feira	275	0	0	2	31	4	1	0	1	10	0	0	0	N	1	121.80%	103.38%	18.42%
9	Sexta-feira	289	0	0	2	31	4	1	0	1	2	0	0	1	N	3	124.06%	108.65%	15.79%
10	Sábado	299	0	1	2	19	2	2	1	2	2	0	20	2	S	2	131.58%	112.78%	19.55%
11	Domingo	290	0	2	2	13	0	1	0	4	2	0	19	0	N	2	125.19%	109.77%	15.41%
12	Segunda-feira	195	0	0	0	13	0	6	0	0	0	0	0	0	N	1	80.45%	73.31%	7.14%
13	Terça-feira	196	0	0	0	15	0	0	0	4	2	0	0	0	S	1	81.58%	73.68%	7.89%
14	Quarta-feira	187	0	28	0	13	0	1	0	2	0	0	0	0	N	1	86.84%	80.83%	6.02%
15	Quinta-feira	189	0	0	0	19	0	8	1	0	6	0	5	0	N	1	85.71%	71.05%	14.66%
16	Sexta-feira	205	0	0	0	17	0	2	0	2	14	0	0	2	N	0	90.23%	77.07%	13.91%
17	Sábado	252	0	0	0	27	0	7	0	0	8	0	0	2	S	1	110.53%	94.74%	16.54%
18	Domingo	295	0	0	0	22	1	10	0	1	7	0	0	0	N	1	126.32%	110.90%	15.41%
19	Segunda-feira	304	0	0	0	27	1	3	2	0	20	0	0	2	N	3	134.21%	114.29%	20.68%
20	Terça-feira	317	0	0	0	29	1	2	1	1	22	0	0	2	S	0	140.23%	119.17%	21.80%
21	Quarta-feira	322	0	0	0	31	3	5	1	3	8	2	0	6	N	0	140.98%	121.05%	22.18%
22	Quinta-feira	315	0	2	6	43	3	3	0	2	4	0	0	0	N	3	142.11%	119.17%	22.93%
23	Sexta-feira	315	0	0	6	41	3	4	0	0	11	0	0	0	N	1	142.86%	118.42%	24.44%
24	Sábado	278	0	0	8	42	3	62	0	0	0	0	0	0	S	2	147.74%	104.51%	43.23%
25	Domingo	319	0	0	8	34	3	37	2	0	51	4	26	2	S	1	181.95%	119.92%	62.78%
26	Segunda-feira	346	0	1	8	44	3	12	0	0	24	5	0	0	N	1	166.54%	130.45%	36.09%
27	Terça-feira	347	0	0	8	43	3	5	0	3	14	2	0	0	S	1	159.77%	130.45%	29.32%
28	Quarta-feira	337	0	0	8	26	1	3	0	0	13	0	0	0	N	1	145.86%	126.69%	19.17%
29	Quinta-feira	346	0	0	2	32	1	2	0	2	18	4	0	0	N	2	153.01%	130.08%	22.93%
30	Sexta-feira	374	0	0	2	30	1	2	0	3	17	3	0	0	N	0	162.41%	140.60%	21.80%
31	Sábado	375	0	0	0	40	1	0	0	0	0	0	50	0	S	1	175.19%	140.98%	34.21%
		8835	0	34	66	899	48	239	8	48	295	20	170	23	10	41	129.30%	107.56%	22.02%

Extra Buffet

Valor net

Adultos	Comidas	4,636.60 €	4,139.82 €
	Bebidas	1,171.10 €	959.92 €
Crianças	Comidas	78.40 €	70.00 €
	Bebidas	19.60 €	16.07 €
Total		5,905.70 €	5,185.81 €

Extra Buffet BBQ

Valor net

Adultos	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Crianças	Comidas	- €	- €
	Bebidas	- €	- €
Total		- €	- €

Extra PA

Valor net

Adultos	Comidas	357.00 €	318.75 €
Crianças	Comidas	- €	- €
Total		357.00 €	318.75 €

Domingo	58	Chefe
Segunda-feira	31	Madeirense
Terça-feira	16	Brasileiro/Flavours
Quarta-feira	11	Italiano/Latino
Quinta-feira	26	Portugues
Sexta-feira	14	Mediterrâneo/Mar & Terra
Sábado	83	Internacional / Tropical
		BBQ
Total	239	

Total	Controlo	
Jantares	Quardanapos	
58	58	-5
39	43	-3
49	49	-9
58	65	2
49	58	2
52	58	1
91	103	7
49	50	-4
41	40	-10
50	52	-5
41	59	11
19	24	0
21	26	0
16	24	3
39	50	6
35	40	2
42	0	-47
41	99	53
53	57	-5
56	65	6
53	65	9
61	65	-5
65	56	-14
115	126	4
165	189	19
96	100	-1
78	63	-20
51	41	-15
61	66	-2
58	60	-1
91	115	115
1793	1966	94

GOLDEN FLAVOURS		
Receita Total	%	Receita diária
2,464.40 €	18%	445.70 €
2,188.26 €	12%	268.29 €
2,308.58 €	17%	390.80 €
2,454.32 €	22%	547.20 €
2,230.30 €	25%	548.70 €
2,504.17 €	22%	548.20 €
2,278.15 €	7%	161.17 €
2,406.29 €	9%	211.75 €
2,225.28 €	7%	151.24 €
1,999.96 €	10%	201.11 €
1,432.84 €	18%	253.06 €
1,445.70 €	16%	236.65 €
1,393.00 €	8%	106.75 €
1,599.41 €	27%	431.96 €
1,901.02 €	18%	333.02 €
2,100.12 €	9%	187.58 €
2,811.25 €	10%	271.08 €
2,658.86 €	13%	341.70 €
2,856.02 €	8%	225.79 €
3,068.58 €	8%	258.28 €
2,591.71 €	13%	347.75 €
2,817.28 €	11%	319.29 €
2,871.44 €	9%	251.90 €
2,796.94 €	0%	- €
5,382.92 €	31%	1,659.18 €
3,517.41 €	17%	614.05 €
3,058.88 €	13%	382.80 €
2,576.09 €	8%	215.50 €
3,185.90 €	10%	307.62 €
2,809.66 €	11%	302.50 €
2,571.45 €	0%	- €
78,506.19 €		10,520.62 €

GOLDEN VIEW			
Receita diária	%	Receita 19h00 às 00h00	Música
247.04 €	46%	113.02 €	
171.25 €	77%	132.46 €	C.SANTO
254.76 €	41%	105.69 €	
276.76 €	52%	144.17 €	
133.54 €	60%	80.43 €	
357.64 €	58%	206.81 €	DUO
102.93 €	72%	74.49 €	
212.96 €	48%	101.71 €	
69.96 €	78%	54.55 €	C.SANTO
277.56 €	35%	98.24 €	
165.60 €	27%	44.48 €	
134.32 €	22%	30.08 €	
94.64 €	47%	44.75 €	C.SANTO
209.03 €	10%	20.16 €	
157.39 €	17%	27.52 €	
202.13 €	4%	9.02 €	
146.49 €	76%	111.10 €	C.SANTO
60.67 €	52%	31.39 €	
63.39 €	75%	47.62 €	
243.34 €	32%	79.07 €	C.SANTO
183.80 €	30%	55.10 €	
324.07 €	32%	104.60 €	
256.93 €	46%	117.85 €	
185.66 €	77%	142.42 €	DUO CLASSICO
586.57 €	29%	172.49 €	
313.34 €	76%	237.87 €	
238.81 €	46%	110.13 €	DUO
277.18 €	50%	139.18 €	
404.49 €	32%	129.70 €	
356.33 €	46%	165.26 €	
437.59 €	21%	89.79 €	DUO CLASSICO
7,146.17 €		3,021.15 €	9

Total Diária	Vs ano anterior	2021
Receita diária		Receita diária
2,711.44 €	2,646.17 €	65.27 €
2,359.51 €	2,229.68 €	129.83 €
2,563.34 €	2,331.13 €	232.21 €
2,731.08 €	2,529.34 €	201.74 €
2,363.84 €	2,185.81 €	178.03 €
2,861.81 €	2,685.98 €	175.83 €
2,381.08 €	2,146.44 €	234.64 €
2,619.25 €	2,467.72 €	151.53 €
2,295.24 €	2,147.53 €	147.71 €
2,277.52 €	2,148.00 €	129.52 €
1,598.44 €	1,447.35 €	151.09 €
1,580.02 €	1,422.03 €	157.99 €
1,487.64 €	1,313.57 €	174.07 €
1,808.44 €	1,712.18 €	96.26 €
2,058.41 €	1,936.98 €	121.43 €
2,302.25 €	2,222.81 €	79.44 €
2,957.74 €	2,684.49 €	273.25 €
2,719.53 €	2,615.54 €	103.99 €
2,919.41 €	2,790.16 €	129.25 €
3,311.92 €	3,168.68 €	143.24 €
2,775.51 €	2,708.79 €	66.72 €
3,141.35 €	2,983.70 €	157.65 €
3,128.37 €	2,900.34 €	228.03 €
2,982.60 €	2,773.90 €	208.70 €
5,969.49 €	5,451.79 €	517.70 €
3,830.75 €	3,665.99 €	164.76 €
3,297.69 €	3,021.41 €	276.28 €
2,853.27 €	2,486.24 €	367.03 €
3,590.39 €	3,268.27 €	322.12 €
3,165.99 €	2,739.09 €	426.90 €
3,009.04 €	3,009.04 €	- €
85,652.36 €	79,840.15 €	5,812.21 €

Receitas
Das 00h00-11h59
Das 12h00-14h59
Das 15h00-18h59
Das 19h00-23h59

Receitas	230,52 €	97,46 €
Das 00h00-11h59		#DIV/0!
Das 12h00-14h59		#DIV/0!
Das 15h00-18h59		#DIV/0!
Das 19h00-23h59		#DIV/0!
0,00 €		#DIV/0!

Receita direta dos Outlets
17.666.79 €

ANEXO 7: Receitas de F&B 2022

Fonte: Direção do Hotel Golden Residence, comunicação pessoal (2022)

Receitas													
Ano	2022												
Receitas Outlets	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Totais
COMIDAS 2022	43,188.91 €	46,314.44 €	91,156.25 €	103,987.67 €	121,830.48 €	113,578.16 €	118,628.68 €	118,372.92 €	106,528.04 €	108,638.48 €	78,694.19 €	91,486.56 €	1,142,404.79 €
BEBIDAS 2022	8,263.95 €	9,998.32 €	14,082.68 €	17,688.98 €	22,552.65 €	20,598.71 €	25,593.13 €	20,710.72 €	19,957.77 €	21,000.64 €	12,939.96 €	12,092.03 €	205,479.54 €
SALAS 2022	170.09 €	221.31 €	327.87 €	- €	233.61 €	204.91 €	430.33 €	- €	151.64 €	98.36 €	77.87 €	43.44 €	1,959.43 €
Total Geral Sem Iva	51,622.95 €	56,534.07 €	105,566.80 €	121,676.65 €	144,616.74 €	134,381.78 €	144,652.14 €	139,083.64 €	126,637.45 €	129,737.48 €	91,712.02 €	103,622.03 €	1,349,843.76 €
ACTUAL versus ANO ANTERIOR													
Total Comidas	43,188.91 €	46,314.44 €	91,156.25 €	103,987.67 €	121,830.48 €	62,003.25 €	39,593.96 €	17,873.07 €	14,507.63 €	10,380.24 €	11,812.45 €	22,565.59 €	585,213.94 €
Total Bebidas	8,263.95 €	9,998.32 €	14,082.68 €	17,688.98 €	22,552.65 €	11,335.07 €	7,815.64 €	1,278.52 €	362.08 €	620.56 €	1,662.75 €	2,896.94 €	96,001.10 €
Total Extras	170.09 €	221.31 €	327.87 €	- €	233.61 €	90.17 €	399.59 €	- €	71.72 €	100.41 €	114.75 €	43.44 €	1,162.30 €
Total Geral Sem Iva	51,622.95 €	56,534.07 €	105,566.80 €	121,676.65 €	144,616.74 €	73,248.15 €	47,809.19 €	16,563.81 €	14,941.43 €	10,900.39 €	13,360.45 €	25,505.97 €	682,346.60 €
Ocupação													
Ano	2022												
% Ocup	54.99%	68.00%	81.36%	95.17%	94.79%	95.19%	95.69%	95.89%	96.16%	91.30%	87.40%	80.18%	
Nº. Clientes Hosp.	5870	6570	8501	11095	9967	10581	11984	12240	10207	10641	9385	9148	
Nº. De Eventos	3	4	4	3	1	2	2	0	1	2	3	2	
Nº. De pax/reserva sala	25	57	48	40	25	42	104		0	120	0	0	
F&B COSTS Actual													
Food Cost %	33.96%	40.41%	27.49%	31.28%	26.62%	28.46%	30.03%	29.48%	29.49%	31.70%	36.24%	0.00%	28.06%
Beverage Cost %	12.36%	15.90%	17.46%	19.48%	14.91%	17.75%	17.59%	14.95%	17.43%	13.80%	28.98%	0.00%	16.18%
Food Cost	14,666.48 €	18,715.38 €	25,061.20 €	32,526.77 €	32,426.51 €	32,319.37 €	35,623.65 €	34,894.24 €	31,414.99 €	34,442.64 €	28,521.24 €		320,612.47 €
Beverage Cost	1,021.39 €	1,589.54 €	2,459.29 €	3,445.30 €	3,362.16 €	3,655.60 €	4,501.86 €	3,096.15 €	3,478.09 €	2,897.93 €	3,749.45 €		33,256.77 €
Food Cost %	6.0%	12.4%	-0.5%	3.3%	-1.4%	0.5%	2.0%	1.5%	1.5%	3.7%	8.2%	-28.0%	
Beverage Cost %	-5.6%	-2.1%	-0.5%	1.5%	-3.1%	-0.3%	-0.4%	-3.1%	-0.6%	-4.2%	11.0%	-18.0%	
Food Cost	2,573.59 €	5,747.34 €	462.55 €	3,410.22 €	1,686.02 €	517.48 €	2,407.62 €	1,749.82 €	1,587.14 €	4,023.87 €	6,486.86 €		739.13 €
Beverage Cost	466.12 €	210.16 €	75.59 €	261.28 €	697.32 €	52.16 €	104.90 €	631.78 €	114.31 €	882.18 €	1,420.26 €		3,729.55 €
													2,990.42 €
BUDGET													
Ano	2022												
Receitas Outlets	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Totais
Total Geral Sem Iva	4,450.05 €	5,991.93 €	33,615.80 €	22,757.65 €	30,227.74 €	14,895.78 €	2,694.14 €	8,114.36 €	6,106.55 €	19,289.52 €	24,997.02 €	5,181.03 €	90,416.76 €

Mapa Receitas F&B

Valores líquidos (S/iva) - ANUAL

Meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Geral	% EM GERAL
Golden Flavours														
Peq. Almoço	22,420.43 €	23,558.29 €	38,374.33 €	50,155.85 €	48,185.77 €	51,099.15 €	54,992.67 €	55,816.75 €	51,497.22 €	50,623.22 €	42,888.28 €	43,794.44 €	533,406.40 €	46.59%
BB Voucher	309.41 €	215.63 €	262.53 €	28.13 €	- €	121.88 €	140.63 €			84.38 €			1,162.59 €	0.10%
B.B. Passante	89.07 €	98.44 €	37.50 €	28.13 €	75.00 €	150.01 €	- €	51.56 €	198.21 €	127.68 €	162.50 €	316.52 €	1,334.62 €	0.12%
Voucher 4=3	3,033.48 €	1,752.67 €	6,538.81 €	7,206.47 €	7,795.13 €	7,270.09 €	9,284.60 €	5,965.85 €	5,545.31 €	6,439.96 €			60,832.37 €	5.31%
Voucher 7=6													0.00 €	0.00%
Rest.Comidas					282.77 €								282.77 €	0.02%
Extras Comidas	397.46 €	655.45 €		355.44 €	136.62 €	1,123.46 €	170.18 €	341.28 €		549.00 €	8,362.19 €	13,037.37 €	25,128.45 €	2.19%
A la Carte	599.11 €	520.89 €	770.09 €	521.43 €	492.23 €	1,231.61 €	759.55 €	599.11 €	1,121.07 €	1,090.80 €			7,705.90 €	0.67%
Extra Buffet	1,438.65 €	1,636.34 €	4,518.62 €	5,153.57 €	5,842.49 €	4,873.66 €	4,720.31 €	3,269.87 €	6,168.75 €	5,387.73 €			43,009.99 €	3.76%
H.B.	11,510.50 €	13,694.84 €	35,213.12 €	35,037.63 €	53,325.38 €	39,740.20 €	34,110.38 €	44,476.20 €	35,880.82 €	37,106.07 €	24,086.66 €	16,896.31 €	381,078.11 €	33.28%
F.B.													0.00 €	0.00%
Supl. Natal												4,006.48 €	4,006.48 €	0.35%
Supl. Fim de Ano												7,154.55 €	7,154.55 €	0.62%
HBPLUS	52.50 €	275.77 €	693.96 €	910.71 €	2,064.62 €	707.03 €	763.77 €	879.93 €	1,433.04 €	1,176.21 €	879.75 €	517.02 €	10,354.31 €	0.90%
Bebidas Voucher 4=3	490.17 €	298.36 €	1,033.61 €	1,207.19 €	1,213.69 €	442.78 €	317.71 €	93.44 €	37.38 €				5,134.33 €	0.45%
Bebidas Voucher 7=6	24.59 €												24.59 €	0.00%
Restaurante Bebidas	2,314.89 €	2,710.36 €	4,665.07 €	5,388.57 €	6,957.31 €	5,862.76 €	5,686.07 €	6,060.32 €	5,603.47 €	7,181.41 €	4,575.15 €	5,837.81 €	62,843.19 €	5.49%
Total	42,680.26 €	45,417.04 €	92,107.64 €	105,993.12 €	126,371.01 €	112,622.63 €	110,945.87 €	117,554.31 €	107,485.27 €	109,766.46 €	80,954.53 €	91,560.50 €	1,143,458.65 €	99.87%
Mini Bar														
Bebidas	88.92 €	118.16 €	171.69 €	82.59 €	142.56 €	133.93 €	131.70 €	98.21 €	111.61 €	129.10 €	122.77 €	106.96 €		0.00%
Total	88.92 €	118.16 €	171.69 €	82.59 €	142.56 €	133.93 €	131.70 €	98.21 €	111.61 €	129.10 €	122.77 €	106.96 €	1,438.20 €	0.13%
Receita Geral														
Total Comidas	39,798.11 €	42,132.55 €	85,715.00 €	98,486.65 €	116,135.39 €	105,610.06 €	104,178.32 €	110,520.62 €	100,411.38 €	101,408.84 €	75,499.63 €	85,205.67 €	1,065,102.23 €	
Total Bebidas	2,971.07 €	3,402.65 €	6,564.33 €	7,589.06 €	10,378.18 €	7,146.50 €	6,899.25 €	7,131.90 €	7,185.50 €	8,486.72 €	5,577.67 €	6,461.79 €	79,794.62 €	
Total Extras	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0.00 €	
Total Geral Sem Iva	42,769.18 €	45,535.20 €	92,279.33 €	106,075.71 €	126,513.57 €	112,756.56 €	111,077.57 €	117,652.52 €	107,596.88 €	109,895.56 €	81,077.30 €	91,667.46 €	1,144,896.85 €	

Vouchers vendidos 4=3 uni	38	26	83	91	100	80	97	65	63	70				713
Vouchers vendidos 7=6 uni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0
Total clientes hospedados	5,870	6,570	8,501	11,095	9,967	10,581	11,984	12,240	10,207	10,641	9,385	9,148	116,189	
BB	5620	5860	8379	10918	9993	10426	11793	12143	10085	10367	9277	8835	113696	
BB voucher	33	23	28	3	0	0	15	0	0	9			111	
BB Passante	9.5	10.5	4	3	8	16	0	5.5	16	9	13	34	128.5	
Clientes A-La-Carte	36	42	54	49	33	74	52	33	71	67	44	48	603	
HB	741	935	1679	1806	2773	1943	1889	2444	1779	1890	1359	899	20137	
FB	70	7	221	100	122	131	42	35	99	103	2	66	998	
Extra Buffet	71	72	189	213	260	185	269	152	233	203	125	239	2211	
Voucher 7=6/4=3	166	95	393	388	452	386	455	278	292	299	177	295	3676	
Voucher Oferta/Marketing	32	55	26	0	0	39	0	0	0	11	66	170	399	
Total paxs servidos (alm. + jantar)	1084	1151	2536	2556	3640	2719	2707	2942	2474	2562	1707	1547		
Total BEBIDAS p/pax														
P/pax servido	2.74 €	2.96 €	2.59 €	2.97 €	2.85 €	2.63 €	2.55 €	2.42 €	2.90 €	3.31 €	3.27 €	4.18 €	35.37 €	
Total COMIDAS p/pax														
P/Extras - A la Carte	16.64 €	12.40 €	14.26 €	10.64 €	14.92 €	16.64 €	14.61 €	18.15 €	15.79 €	16.28 €	- €	- €	150.34 €	
P/HB/FB	14.19 €	14.54 €	18.53 €	18.38 €	18.42 €	19.16 €	17.66 €	17.94 €	19.11 €	18.62 €	17.70 €	17.51 €	211.76 €	
P/Extra Buffet €25,44	20.26 €	22.73 €	23.91 €	24.20 €	22.47 €	26.34 €	17.55 €	21.51 €	26.48 €	26.54 €	- €	- €	231.98 €	
P/ Vouchers	18.27 €	18.45 €	16.64 €	18.57 €	17.25 €	18.83 €	20.41 €	21.46 €	18.99 €	21.54 €	- €	- €	190.41 €	
Valor Pequeno-Almoço ACTUAL														
BB	3.99 €	4.02 €	4.58 €	4.59 €	4.82 €	4.90 €	4.66 €	4.60 €	5.11 €	4.88 €	4.62 €	4.96 €	55.74 €	
BB voucher	9.38 €	9.38 €	9.38 €	9.38 €			9.38 €			9.38 €			56.25 €	
BB Passante	9.38 €	9.38 €	9.38 €	9.38 €	9.38 €	9.38 €	9.38 €	9.37 €	12.39 €	14.19 €	12.50 €	9.31 €	114.01 €	
Défiçe p/ peq.almoço €5 (4.761 - s/iva)	- 1.01 €	- 0.98 €	- 0.42 €	- 0.41 €	- 0.18 €	- 0.10 €	- 0.34 €	- 0.40 €	0.11 €	- 0.12 €	- 0.38 €		- 4.22 €	
Défiçe BB em receita -€5.00 (4.761-s/iva)	28,312.50 €	29,467.50 €	42,055.00 €	54,620.00 €	50,005.00 €	52,210.00 €	59,040.00 €	60,715.00 €	50,425.00 €	51,835.00 €	46,385.00 €	44,175.00 €	569,245.00 €	
Défiçe BB em receita/previsão	5,892.07 €	5,909.21 €	3,680.67 €	4,464.15 €	1,819.23 €	1,110.85 €	4,047.33 €	4,898.25 €	1,072.22 €	1,211.78 €	3,496.72 €	380.56 €		