



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE
EXTENSÃO DE NACALA PORTO

**DETERMINANTES DE TOMADA DE DECISÃO PARA PRODUÇÃO DE BENS DE
RESTAURAÇÃO EM INSTÂNCIAS HOTELEIRAS EM NACALA**

Rui Francisco Buanagalivo

Nacala Porto, Março de 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE
EXTENSÃO DE NACALA PORTO

Mestrado em Administração e Gestão de Negócios (MBA)

**DETERMINANTES DE TOMADA DE DECISÃO PARA PRODUÇÃO DE BENS DE
RESTAURAÇÃO EM INSTÂNCIAS HOTELEIRAS EM NACALA**

Dissertação a ser apresentada a Universidade Católica de Moçambique-Extensão de Nacala Porto, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão de Negócios (MBA).

Proponente: Rui Francisco Buanagalivo

Orientador: Longo Pedro Longo Chuva, PhD

Nacala Porto, Março de 2024

Índice

Declaração de honra.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Lista de abreviaturas.....	iv
Lista de quadros.....	v
Lista de figuras.....	vi
CAPITULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Problematização	2
1.3 Objectivos.....	5
1.3.1 Geral:	5
1.3.2 Específicos.....	5
1.3.3 Questões de pesquisa:	5
1.4 Delimitação	5
1.5 Justificativa.....	6
CAPITULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 Revisão da literatura teórica	10
2.1.1 Tipos e categorias de restaurante	13
2.1.2 Ciclo produtivo de restaurante.....	15
2.1.3 Processo de Tomada de decisão	17
2.1.4 Tipos de tomadas de Decisão	19
2.1.5 Determinantes de Tomada de Decisão	22
2.1.6 Modelos de Tomada de Decisão.....	25
2.2 Revisão da literatura empírica	28
2.3 Revisão da literatura focalizada.....	31
CAPITULO 3: METODOLOGIA DE PESQUISA.....	33
3.1 Classificação.....	33
3.1.1 Quanto a abordagem.....	33
3.1.2 Quanto aos objectivos.....	34
3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos.....	34
3.2 Técnicas de recolha de dados	35
3.3 Métodos de análise de dados	35
3.4 Participantes de Estudo.....	36
3.5 Considerações éticas.....	37

3.6 Limitações da pesquisa.....	37
CAPITULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	39
4.1 Apresentação e análise de dados	39
4.1.1 Perfil das empresas	39
4.1.2 Perfil dos entrevistados.....	41
4.1.3 Analise das respostas	42
4.2. Discussão de dados.....	54
4.2.1 Perfil das empresas	54
4.2.2 Analise das respostas	57
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	77
5.1 Conclusões.....	77
5.3 Referências bibliográficas	81
APÊNDICES	86
ANEXOS.....	89

RESUMO

No processo de tomada de decisões, o conhecimento sobre as ferramentas de gestão estratégica, tática e operacional são fundamentais para a selecção de melhores alternativas com vista a solução de problemas de magnitude económica e financeira que envolvem uma empresa do ramo hoteleiro que está determinada em crescer; atender o seu nicho de clientes; conquistar e elevar a sua cota de mercado. Porém, estes indicadores de crescimento, somente serão concretizados se o tomador de decisões, tiver conhecimentos específicos em matéria de gestão de custo, estudo de concorrente e de cliente, entre outros relacionados a hotelaria e restauração. O presente trabalho intitulado: determinantes de tomada de decisão para produção de bens de restauração em instituições hoteleiras em Nacala, tem como propósito, compreender os factores que os gestores dos estabelecimentos levam em consideração no acto de decidir sobre a produtividade, no entanto, trata-se de uma pesquisa exploratória - descritiva baseada nos percursos de tomada de decisão. O estudo adopta uma abordagem qualitativa, onde fez o uso da revisão bibliográfica e aplicação da entrevista semi-estruturada como instrumento de colecta de dados. Os resultados desta pesquisa, demonstraram que existe uma relação directa entre os factores determinantes de produção de bens de restauração com as decisões tomadas pelos gestores, apesar destas serem baseadas em experiências adquiridas como empreendedores na gestão de seus negócios, pois, o sucesso ou insucesso dessas empresas, dependem da forma como eles aplicam os factores produtivos durante a transformação dos recursos em produtos acabados. Portanto, não obstante as decisões serem tomadas empiricamente, elas são efectuadas mediante a avaliação de alguns factores que garantem a operacionalização das actividades e até certo ponto a rentabilidade das empresas.

Palavras-chaves: Tomada de decisão, produção de bens; restaurante

ABSTRACT:

In the decision-making process, knowledge about strategic, tactical and operational management tools is fundamental for selecting the best alternatives with a view to solving problems of economic and financial magnitude that involve a hotel company that is determined to grow. ; serve your niche of customers; conquer and increase your market share. However, these growth indicators will only be achieved if the decision maker has specific knowledge in terms of cost management, competitor and customer studies, among others related to hotels and restaurants. The present work entitled: determinants of decision-making for the production of catering goods in hotel instances in Nacala, aims to understand the factors that establishment managers take into consideration when deciding on productivity, however, it deals with This is exploratory - descriptive research based on decision-making principles. The study adopts a qualitative approach, using a bibliographical review and applying semi-structured interviews as a data collection instrument. The results of this research demonstrated that there is a direct relationship between the factors determining the production of restaurant goods and the decisions made by managers, despite these being based on experiences acquired as entrepreneurs in managing their businesses, post, the success or failure of these companies, depend on the way they apply productive factors during the transformation of resources into finished products. Therefore, although decisions are taken empirically, they are made through the evaluation of some factors that guarantee the operationalization of activities and, to a certain extent, the profitability of companies.

Keywords: Decision making, production of goods; restaurant

CAPITULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Segundo Dias e Pimenta (2005), comenta que grande parte das pessoas que observam um empreendimento turístico e de restauração, imaginam apenas um edifício que oferece inúmeros serviços, desde alojamento, refeições até opções de lazer, porém não têm ideia da dimensão do trabalho e responsabilidade que os gestores e colaboradores possuem para garantir a boa gestão, funcionamento e a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Neitzke (2021) acrescenta que a gestão hoteleira é considerada complexa e exige habilidades como visão estratégica, atenção e agilidade para que a organização consiga se adaptar as mudanças do ambiente em que está inserida, por isso, gerir um empreendimento deste sector, não é uma tarefa facil, pós exigem dos gestores muitas responsabilidades, sobretudo porque lidam com gostos, preferências e forma como cada hóspede e cliente assimilam as informações recebidas e as expectativas criadas em relação ao produto que lhes é oferecido.

Assim, para uma gestão eficiente destes estabelecimentos, considerar-se-ia possível a utilização dos recursos organizacionais disponibilizados aos gestores e aos colaboradores de forma a maximizar o alcance dos resultados. Com isso, caberia aos gestores efectuarem a utilização de ferramentas de gestão a todos níveis para melhor tomada de decisão no concernente a produção de um bem de restaurante.

Para a produção de bens de restaurante, far-se-ia necessariamente por via de factores produtivos na qual deveriam ser analisados os determinantes que levariam aos gestores a decidir sobre as quantidades maximas e minimas a produzir de modo a alcançar os objectivos previamente estabelecidos. Estes factores de produção que levariam os gestores a decidir sobre a produtividade, constituiria elementos determinantes da tomada de decisão e que é o objecto da presente pesquisa.

No entanto, a presente pesquisa intitulada “determinantes de tomada de decisão para produção de bens de restauração em instâncias hoteleiras em Nacala”, aborda os conceitos inerentes aos factores que determinam a tomada de decisão em relação as quantidades de bens a produzir de modo a garantir a sustentabilidade do negócio.

Para melhor compreensão da aborgem expressa no estudo, ele encontra-se estruturado em 4 capítulos, onde o 1º faz menção a introdução, aqui são apresentados a problematização e a pergunta de pesquisa que serve de ponto de partida para a realização do estudo. Ainda no 1º capítulo, são apresentados os objectivos do estudo, seguidos da justificativa que levaram o autor a escolher o tema. O 2º capítulo está reservado a revisão da literatura, onde faz referência ao enquadramento teórico, empírico e focalizado.

No que concerne ao enquadramento teórico, para dar uma visão geral acerca do assunto em estudo, aborda-se em forma de conceitos e debates científicos as ideias de diversos autores; no enquadramento empírico apresenta-se alguns estudos de casos realizados no Brasil e Portugal com temas similares para deles obter algumas ideias e conclusões chegadas pelos autores em relação ao contexto estudados e por último é feito o enquadramento focalizado, onde é apresentado um estudo similar cujo objectivo não difere do enquadramento empírico, mas este pretende aproximar o objecto em estudo no contexto geográfico mais próximo.

Após o enquadramento focalizado, segue o 3º capítulo que fala dos procedimentos metodológicos (caminhos) utilizados para se chegar aos resultados da pesquisa. Aqui, classificou-se a pesquisa; definiu-se os participantes que foram selecionados através de escolha não probabilístico e intencional; definiu-se os procedimentos de colecta; interpretação e análise de dados.

Na sequência, o 4º capítulo apresenta os resultados colectados durante o trabalho de campo e em seguida é feita a análise e discussão dos mesmos através da confrontação com as ideias dos autores expressas nas diversas literaturas que versam sobre o tema. Por último, o autor aborda de uma forma resumida as conclusões da pesquisa; as sugestões e as referências bibliográficas usadas para a elaboração da dissertação.

1.2 Problematização

Segundo Fonseca (2002), desde o seu nascimento, o ser humano sempre foi um ser curioso e com um espírito investigativo capaz de analisar e interpretar fenómenos sociais e culturais em busca da verdade de modo a apropriando-se do conhecimento.

A apropriação do conhecimento, faz-se mediante um conjunto de técnicas e procedimentos que em matéria de gestão, caracteriza o exercício da função quotidiana de um gestor na qual

requer a compreensão, habilidades e capacidades de raciocínio como ser humano capaz de analisar e propor soluções com vista a garantir a manutenção e a rentabilidade da empresa.

Neste prisma, é necessário que o gestor possua uma amálgama de conhecimentos sólidos em matéria de gestão para lidar e responder com as necessidades e desafios impostos pela dinâmica do mercado, assim, para Sheth, Mittal e Newman (2001) conhecer as necessidades dos consumidores e como eles tomam suas decisões sobre a compra, é fundamental para que as organizações tenham êxito.

Comungando com as ideias expressas no parágrafo anterior, Ries e Trout (2002) são apologistas de que, compreender o processo de decisão de compra também depende da percepção que o consumidor tem sobre determinada marca ou produto e o modo como a empresa conceitua e faz a diferença na cabeça dos seus potenciais clientes, pós, a ideia de compra começa ainda na mente do consumidor, no momento em que ele reconhece uma necessidade ou problema que precisa de solução.

No entanto, entender e responder de forma satisfatória os desejos dos consumidores, requer habilidades e competências técnicas que possam ser adquiridas através de um processo de formação profissional, ensino e aprendizagem na qual o gestor deve conhecer os factores produtivos, os recursos materiais e humanos a empregar.

A apropriação dos conhecimentos, fornecem as ferramentas de gestão na qual atribuem habilidades e competências para actuação do gestor durante o processo de tomada de decisão, podendo deste modo, avaliar todos elementos de custos antes de agir.

Contrariamente a isso, Oliveira (2019) afirma que lamentavelmente, o sector turístico detém poucos profissionais da área, muitos se aventuram por um curto período de tempo e sem ter a menor noção de sua função, tampouco possuem uma formação profissional adequada para exercer o cargo assumido. Esta mobilidade imediatista e míope de quadros para responder as necessidades do sector, faz com que este, tenha uma grande carência de profissionais competentes.

Oliveira (2019) ainda acrescenta que, este fenómeno conceitua-se como sendo uma característica de natureza universal do sector e associado ao factor de minimização de custos operacionais e maximização de lucros, os gestores ou proprietários dos empreendimentos pautam por recrutamento e selecção de mão-de-obra não qualificada, contrariando deste modo

os preceitos básicos de gestão na qual estão envolvidas as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Para complementar a ideia descrita no parágrafo anterior, Freitas e Vey (2005) afirmam que existem alguns gestores e empresários do ramo de restaurantes que, em sua grande maioria, não conhecem os custos que envolvem o processo produtivo da própria empresa, as vezes por falta de compreensão da ciência contabilística ou por apenas gostarem da prática de actuação no mercado e não se importarem com os gastos.

Todavia, a falta de mão-de-obra não qualificada, também é um fenómeno notório em Nacala, pós segundo os dados da Direcção Provincial de Cultura e Turismo de Nampula em harmonia com os do Serviço Distrital de Actividades Económicas de Nacala, o Distrito possui 54 empreendimentos turísticos e na sua maioria, são empresas geridas pelos proprietários que, não dispõem de formação profissional em matéria de gestão hoteleira ou turística para os cargos ocupados conforme o Decreto n° 74/2022, de 30 de Dezembro, no artigo 101, n° 1 e 2 (vide em anexo 1), não preenchem os requisitos para obtenção da licença de gestor de empreendimentos turístico segundo o modelo constante no o anexo 2.

No entanto, este factor associado a qualidade de prestação de serviços de restauração em alguns empreendimentos, despertou um interesse no sentido de perceber como é que as empresas do sector do turismo em Nacala, tomam decisões relativamente as quantidades de bens a produzir para suprir os custos fixos e variáveis que constituem a função produção, pós, são elementos fundamentais para que uma empresa sobreviva no mercado e que tire vantagens competitivas face aos concorrentes.

Portanto, a combinação dos factores produtivos para colocar no mercado os produtos com qualidade e a preços competitivos, têm sido um desafio dos gestores no processo de tomada de decisão, todavia, essas acções constituem o objectivo da presente pesquisa que consiste em analisar os factores determinantes de tomada de decisão sobre a produção de um bem. Diante do exposto, questiona-se o seguinte: *como é feita a tomada de decisão sobre a produção de um bem de restauração em instâncias hoteleiras em Nacala?*

1.3 Objectivos

1.3.1 Geral:

- Analisar os factores determinantes para a tomada de decisão sobre a produção de bens de restauração em instituições hoteleiras em Nacala.

1.3.2 Específicos

1. Identificar os factores de produção de bens de restauração em instituições hoteleiras em Nacala;
2. Descrever como os factores produtivos são aplicados na produção de um bem de restauração em instituições hoteleiras em Nacala; e
3. Relacionar os factores determinantes de produção de bens de restauração com as decisões tomadas pelos gestores das estâncias hoteleiras em Nacala.

1.3.3 Questões de pesquisa:

1. Quais são os factores utilizados na produção de bens de restauração em instituições hoteleiras em Nacala?
2. Como são aplicados esses factores na produção de bens de restauração em instituições hoteleiras em Nacala?
3. Qual é a relação existente entre os factores determinantes de produção de bens de restauração e as decisões tomadas pelos gestores das estâncias hoteleiras em Nacala?

1.4 Delimitação

Segundo Luiz (2011), a maioria das empresas visa à geração de receitas, daí onde surge a necessidade de tomar decisões que tem como objectivo proporcionar a continuidade ordenada e sólida da organização, que depende directamente dos resultados financeiros da mesma. O correcto dimensionamento do preço de venda torna-se um dos pontos essenciais para a observação e crescimento das empresas, pois ele reflecte significativamente nos resultados finais da organização.

Partindo desse premissa e tendo em conta a complexidade das actividades desenvolvidas nas empresas do ramo de restauração e bebidas, a pesquisa limitou-se ao estudo de análise de

determinantes de tomada de decisão sobre a produção de bens em instâncias hoteleiras em Nacala.

O espaço escolhido para realização da pesquisa, restringiu-se a cidade baixa e alta, pós, possuem uma maior concentração de empreendimentos de alojamentos que dispõem de restaurantes dentro das suas instalações, na qual oferecem serviços de alimentos e bebidas aos seus hóspedes e clientes externos.

A pesquisa decorreu no espaço temporal de Maio de 2023 à Janeiro de 2024, o levantamento de dados efectuou-se no período diurno e vespertino, das 10:00 às 17:00 horas, pós foi o horário que os intervenientes, dispunham de tempo para participar da pesquisa. O estudo antevê-se ao que foi respondido nos dados colectados em entrevista semi-estruturada.

Outra delimitação é em relação a teoria que foi utilizada para enquadramento desta pesquisa, para fins desse estudo, foram consideradas para a análise as categorias de estabelecimentos de restauração que se encontram nas instalações hoteleiras com a classificação de 2 á 3 estrelas porque pelo porte e nível de prestação de serviços, apresentam uma estrutura funcional e elementos essenciais para os objectivos do estudo.

Fizeram parte da pesquisa, 12 participantes, pertencentes a 4 instâncias hoteleiras. Dentre os quais 4 gestores gerais dos estabelecimentos; 4 gestores que subentendem a área de compras e 4 chefes de cozinha. O estudo restringiu-se a estes colaboradores por entender-se que são os responsáveis pelas decisões estratégicas e operacionais nas empresas.

1.5 Justificativa

Segundo Gorini e Mendes (2005), o sector de turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, ocupa hoje um papel relevante na economia mundial, sendo uma das actividades com maior representatividade económica, ao lado da indústria do petróleo.

Compreendendo a extrema relevância e o contributo que a actividade turística traz para o desenvolvimento económico de um país, o Governo no seu Programa Quinquenal (PQG) 2020 – 2024, coloca o turismo como um dos sectores prioritários e assume como um dos principais objectivos, o estabelecimento de ligações com os demais sectores da economia por via da procura de bens e serviços como forma de elevar o potencial na geração de renda e criação de oportunidades de emprego.

No entanto, o alcance dos objectivos preconizados pelo governo, somente podem ser concretizados com sucesso tendo em conta as acções, capacidades e iniciativas dos gestores em estabelecer estratégias para a sustentabilidade económica e financeira dos seus negócios, através da alocação de recursos de forma assertiva para atrair e reter divisas de turistas e visitantes que se deslocam aos empreendimentos turísticos.

No que concerne ao sucesso ou insucesso de qualquer negócio, este somente depende da competência, habilidades técnicas-profissionais e das estratégias de implementação que possam ser adoptadas, contudo, no contexto de hotelaria e turismo, sobretudo na área de restauração, existem poucos estudos, o que gera escassez de informação bibliográfica e de conhecimento sobre as práticas de gestão que possam auxiliar os gestores na melhor tomada de decisão.

Em relação ao sucesso e insucesso neste sector, Fonseca (2000) aponta que, quando os resultados são satisfatórios, todos têm em comum muito trabalho, mas quando o cenário é inverso, todos têm em comum a falta de preparação, informação, formação e principalmente, falta de planeamento. Quanto a isso, Ribeiro (2009) acrescenta que a gestão da restauração é uma tarefa complexa e difícil, pois exige dos profissionais, uma amalgama de competências para lidar com os desafios imutáveis e variados que vão surgindo no desenvolvimento das actividades, cabendo ao gestor, garantir o bom funcionamento do estabelecimento e assegurar o lucro conveniente.

Neste contexto, Freitas e Vey (2005) acrescentam que, existem algumas empresas do ramo da indústria hoteleira que não possuem um sistema de custos aplicado às mesmas e na maioria das vezes, os seus proprietários operam na intuição e na experiência, desconhecendo a realidade de seus custos, quer por falta de compreensão da ciência de contabilidade analítica ou por apenas gostarem da prática de actuação no mercado e não se importarem com os gastos. Este fenómeno também é notório em Nacala, pós, a maior parte dos gestores dos estabelecimentos hoteleiros, são proprietários e sem formação de Hotelaria e Turismo ou áreas similares.

No entanto, a razão deste estudo, deve-se ao facto dos estabelecimentos turísticos existentes em Nacala, possuir no seu quadro de pessoal, colaboradores não qualificados em matérias de gestão hoteleira ou turística, restaurantes, bares ou áreas similares e afim a desempenhar as funções ou cargos chaves que carecem de conhecimentos e habilidades técnicas-profissionais

em matéria de restauração para tomada de decisões táticas e estratégicas. Este factor, associado a falta de acompanhamento de um plano de formação, despertou interesse e motivação no sentido de perceber, quais são os factores levados em consideração pelos gestores no processo de tomada de decisão.

A outra razão do estudo, deve-se a uma suposição de que, pode existir um conjunto de elementos ligados ao sistema de custeio que estejam a ser ignorados no acto de tomada de decisão, o que pode levar a resultados indesejados e colocar as empresas numa situação financeira crítica. Este factor, já foi manifestado por certos gestores, assim, como também existem pressupostos que possam estar na origem de encerramento de alguns empreendimentos.

Neste caso, o estudo de determinantes de tomada de decisão para produção de bens de restauração em instâncias hoteleiras, torna-se relevante dada as especificidades que envolvem um complexo sistema operacional tais como: escolha dos itens que irão compor o menu, elaboração de fichas técnicas, compras e estocagem de insumos, apropriação de custos, definição do preço de venda e análise de outros elementos.

O tema torna-se ainda de extrema relevância porque pode fornecer um diagnóstico da situação real sobre a forma de como são tomadas as decisões nos estabelecimentos de restauração em Nacala e a partir daí, desenhar-se estratégias para implementação de sistemas e modelos de gestão e controle que ofereçam informações que auxiliem a compreensão, interpretação e permitam a comparabilidade com outras alternativas que geram um melhor desempenho ou benefício para as empresas.

Todavia, espera-se que os resultados desta pesquisa, possam contribuir para o aprimoramento de modelos de gestão estratégico, manejo de matéria-prima utilizada na produção de bens e consequentemente a redução de desperdícios de recursos e de tempo. Ainda, justifica-se pela relevância de fornecer elementos essenciais que os gestores devem levar em consideração na tomada de decisão sobre a produção e venda, impulsionando assim a geração de receitas para o negócio e atender a maior satisfação dos usuários.

Os resultados também podem corroborar para fornecer premissas e subsídios para que os gestores e empreendedores estabeleçam estratégias para alocar seus recursos de forma

assertiva, possibilitando assim a sustentabilidade dos negócios, melhor posicionamento no mercado, melhorar os resultados financeiros e preparar-se para atrair novos clientes.

Do ponto de vista académico e profissional, a pesquisa pode gerar informações que sirvam de referencial bibliográfica e de conhecimento sobre as práticas de gestão, das operações de restauração e alimentos e bebidas (F&B), bem como material de consulta para desenvolvimento de estudos futuros.

Relativamente as práticas de gestão e operações de F&B, o estudo poderá trazer benéficos directos para os consumidores/clientes a medida que os gestores passarão a ter noções reais dos custos e de outros indicadores de tomada de decisão e daí, aplicarão preços justo ou até mais baixos dos actualmente praticados na venda de produtos de restaurante, outrossim, poderá incentivar ou motivar a população (potenciais clientes) que apreciam a arte gastronômica e os ambientes vividos nos estabelecimentos de restauração a frequentar os locais para degustar das iguarias.

Portanto, como pesquisador, o estudo torna-se relevante porque traz um diagnóstico realístico e um conjunto de elementos que possam servir de base para análise e aprofundamento no desenvolvimento de novas pesquisas. Ainda se torna de extrema relevância na medida em que os resultados obtidos, sirvam de um guião de orientação para elaboração de manuais cujo propostas dos conteúdos, incidam nos procedimentos teóricos e práticos que contribuam para a selecção de melhores opções no acto do processo de tomada de decisão para a resolução de problemas económicos e financeiros das empresas do sector hoteleiro.

CAPITULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Revisão da Literatura Teórica

“A revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica” Mattos (2015, p. 1). Neste capítulo, apresenta-se as ideias de vários autores que versão sobre o tema, constituindo um referencial teórico para a pesquisa; aqui é feita a discussão dos conceitos relacionados com tomada de decisão; tipo e ciclo produtivo de restaurante; processo, tipos, determinantes e modelos de tomada de decisão; literatura empírica e focalizada.

Relativamente ao assunto em estudo “determinantes de tomada de decisão para a produção de um bem restauração”, é pertinente saber que, se uma empresa ou empreendimento do ramo de hotelaria pretende crescer ou sobreviver no mercado competitivo, ela necessitará de uma boa planificação e utilização de um conjunto de elementos relacionados aos factores de produção para que os gestores possam tomar as decisões mais assertivas com vista a minimizar os custos e maximizar os lucros.

Deste modo, o sucesso de qualquer empresa só poderá ser alcançado ou mantido se for usado adequadamente um referencial de informações e combinação de factores produtivos que possibilitam que os gestores possam reflectir sobre a planificação, as acções, riscos e passos subsequentes a serem adoptados no processo de estruturação de ideias para a solução de problemas que envolvem a empresa.

Na mesma linha de pensamento, Neitzke (2021) corrobora com a ideia de que, o sucesso dos negócios hoteleiros, tal como o de qualquer outra actividade económica, está baseado na capacidade de geração sustentável de receitas e na correcta apropriação dos custos.

Com isso e na concepção de Moritz e Pereira (2015), todas as actividades de planeamento, que envolvem a tomada de decisão de forma mais estruturada ou de uma maneira mais pragmáticas em ambientes organizacionais, podem abranger a colecta de dados, identificação de alternativas, negociações e avaliação de possíveis soluções, acções, entre outros.

Partindo desta premissa, Martins e Laugeni (2005) citam alguns factores determinantes da produtividade, levando-se em conta a relação capital x trabalho; escassez de recursos; mão-

de-obra; inovação e tecnologia; restrições legais; factores gerências; qualidade de vida na qual os gestores devem lidar diariamente no acto de tomada de decisão.

Assim, Ribeiro (2003) passou a fundamentar de que a tomada de decisão deve ser entendido como um processo que ocorre quando o tomador, motivado ou não pela necessidade de prever ou controlar, enfrenta um complexo sistema de componentes, tais como recursos, resultados ou objectivos desejados, pessoas ou grupos.

Na compreensão de Pereira e Fonseca (1997), a tomada de decisão é um processo sistémico, paradoxal e de conhecimento das características da informação no contexto actual e que não pode ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem a gestão de recursos na qual a “pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadoras de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão” (Chiavenato, 2003, p. 348).

Segundo Daft (2010) a tomada de decisão é um processo que envolve um conjunto de acções, desde a identificação de problemas e oportunidades, baseando-se nas informações colhidas com vista a seleccionar entre duas ou mais alternativas possíveis para alcançar ou atender os objectivos ou meta previamente estabelecidas.

Segundo Martins (2010), a tomada de decisão consiste na alimentação de informações que são usadas para decisões de curto e longo prazo sobre medidas de cortes ou introdução de novos produtos, gestão de preços de vendas, escolha entre produção ou compra, e outros fins.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) comentam que a tomada de decisão deve ser entendido como um conjunto de acções que consistem em reconhecer e diagnosticar a situação; gerar, avaliar, seleccionar e implementar as escolhas das melhores alternativas e avaliar os resultados de modo a saber: o que se vai produzir, como vai ser feita essa produção, que será o mercado consumidor.

No que concerne aos conceitos apresentados, Ribeiro (2003) e Pereira e Fonseca (1997), apresentam uma ideologia em comum na medida em que afirmam de que, a tomada de decisão deve ser vista como um processo sistematico que inside sobre a gestão de recursos e as circunstâncias ou situações que motivam o gestor a decidir.

Apesar dos elementos que os autores supra citados apresentam em comum, eles divergem pela forma como abordam o assunto, o 1º diz que o tomador de decisão é motivado ou não pela necessidade de prever ou controlar os componentes ligadas aos resultados ou objectivos desejados, sejam eles pessoais e grupais enquanto que os outros baseam-se na percepção das situações em função das circunstâncias.

Sobre o mesmo assunto, Daft (2010) e Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) apresentam uma abordagem em comum ao afirmar que a tomada de decisão é um conjunto de acções que visam efectuar uma avaliação diagnóstica do problema para depois seleccionar a escolha das melhores alternativas possíveis para alcançar os objectivos previamente estabelecidos.

Assim, Martins (2010); Ribeiro (2003); Pereira e Fonseca (1997) trazem uma abordagem ligada a gestão de recursos ou na perspectiva de análise de sistema de custeio enquanto que Daft (2010); Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) analisam com profundidade, tendo em conta um estudo diagnóstico para apurar as causas do problema e tirar ilações na busca de melhores soluções para a sua resolução.

Do debate, percebe-se que os autores são unânimes na ideia de que, a tomada de decisão compreende a aplicação de diferentes acções praticadas pelos gestores com base em um conjunto de informações analisadas de modo a encontrar soluções para resolução de um determinado problema ou situação organizacional, no entanto, dada a complexidade e características do sector de restauração quanto as variáveis que influenciam o processo decisório e relevância dos conteúdos que serão abordados, o presente trabalho basear-se-á nos conceitos apresentados por Pereira e Fonseca (1997); Daft (2010); Martins (2010); Ribeiro (2003) e Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) porque eles complementam-se.

Tendo como base os conceitos apresentados pelos autores supra citados, entende-se que o processo de tomada de decisão é um diagnóstico acerca da situação da empresa, feito de acordo com um conjunto de informações que analisadas de forma minuciosa, levam aos gestores a tomar acções concretas com vista a selecção de melhores alternativas para a solução de problemas ou alcance de resultados desejados.

A tomada de decisão na qual é discutida nos parágrafos acima, incide sobre o processo de produção de um bem ou produto que Kotler e Armstrong (2015, p. 244), conceituam como sendo “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso

ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade, (...) também incluem serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou uma mistura de tudo isso”.

Segundo Castelli (2016), no contexto hoteleiro conceitua-se um bem ou produto, a ideia de disponibilizar para o hóspede ou cliente, um elenco de alimentos e bebidas que deverão estar de acordo com a categoria do estabelecimento, bem como serem servidos com as devidas técnicas pertinentes.

Assim, Fonseca (2014) entende que o restaurante é o estabelecimento comercial que está destinado a preparar e comercializar o elenco de alimentos e bebidas para o hóspede ou cliente, dentro ou fora de um empreendimento turístico.

Na concepção de Grimal e Serra (1997), o restaurante é um estabelecimento que oferece ao público em troca de um pagamento, uma série de ofertas gastronômicas e serviços para serem usufruídos dentro ou fora do local de venda.

Assim, a tomada de decisão sobre a produção de um bem de restauração, deve ser entendida como um conjunto de acções exercidas pelos gestores de restaurante que tem como objectivo a identificação dos problemas e a escolha de melhores opções ou alternativas para minimizar os custos dos processos produtivos e maximizar os ganhos de modo a garantir a manutenção e rentabilização do negócio.

Contudo, para seleccionar as melhores alternativas e decidir sobre o processo de produção, é necessário que os gestores tenham pelo menos conhecimentos básicos em materia de hotelaria e restauração, desde tipologia do estabelecimento; serviços prestados ao cliente e toda cadeia produtiva de modo a gerenciarem o negocio com êxito.

Portanto, os conhecimentos em matérias de hotelaria e restauração, associados os preceitos de análise e gestão de custos, seriam os elementos que dariam ao gestor uma visão genérica sobre o processo produtivo de um restaurante e as ferramentas de apoio para a escolha de melhores alternativas para a tomada de decisão.

2.1.1 Tipos e Categorias de Restaurante

Segundo Santos (2021), quando se fala em hotelaria, o habitual é haver um conjunto de pessoas que tem a responsabilidade de gestão das unidades que compõem o organograma estrutural e funcional do estabelecimento de alojamento, restauração e bebidas que albergam

os sectores de segurança, entretenimento entre outras áreas de actividades relacionadas com o bem-estar dos hóspedes e clientes.

Segundo Jesus (2013), acrescenta que as empresas do sector hoteleiro que dispõem de uma unidade de A&B, devem basear-se na prestação de um conjunto de serviços de qualidade, pós a forma como esses serviços serão prestados aos clientes, podem acabar por ditar o grau de satisfação e com interferências directas nos ganhos económico das suas actividades comerciais.

No entanto, os serviços de A&B colocados à disposição por uma da unidade hotelaria, é também designada de restaurante que segundo Fonseca (2014), define como sendo um estabelecimento que prepara e serve alimentos e bebidas, dentro do conceito que se propõe executar.

Como se depreende no Decreto n° 74/2022, de 30 de Dezembro, o restaurante deve ser entendido como um estabelecimento comercial destinado a proporcionar, mediante remuneração, refeições e bebidas para serem consumidos no próprio estabelecimento ou fora dele.

No entanto, o restaurante não pode ser visto somente como um local de degustação de alimentos, pós ele pode representar muito mais, segundo Fonseca (1999, p. 20) “existe uma diversidade de produtos desenvolvidos (...), com a finalidade de suprir as necessidades de diversos tipos de clientes e dentro dos diferentes contextos que existem, identificam-se tipos de estabelecimentos que se destinam à produção e venda de alimentos”.

Sendo assim, segundo o autor, em decorrência do tipo de clientes e de suas condições socioeconômicas e culturais dos locais de instalação, bem como dos objectivos e missões dos restaurantes, eles podem ser classificados como comerciais, hoteleiros (ou de hospedagem) e industriais (ou de empresas).

Portanto, segundo o Decreto n° 74/2022, de 30 de Dezembro, estabelece no artigo n° 8 que os estabelecimentos de restauração e bebidas, são classificados de acordo com os seguintes tipos e categorias:

Quadro 1: Tipos e Categorias dos Estabelecimentos de Restauração e Bebidas

Tipo	Categoria (Classe)
De Luxo	De luxo, 1ª, 2ª e 3ª
Restaurante Típico	De luxo, 1ª, 2ª e 3ª
Bar, Lounge Bar, Snack-Bar e Cervejaria	1ª, 2ª e 3ª
Pastelaria e Salão de Chá ...	1ª, 2ª e 3ª
Café	1ª, 2ª e 3ª
Sorveteria	1ª, 2ª e 3ª classes
Pizzaria e Centro Social	Classificação única

Fonte: Decreto nº 74/2022, de 30 de Dezembro

2.1.2 Ciclo Produtivo de Restaurante

Segundo Flessas, Rizzardi, Tortorella e Augusto (2015), o sector de alimentação se mostra carente de soluções reactivas a gestão de processos, uma vez que poucos restaurantes possuem um sistema que garante a medição de seu desempenho e as acções sobre eventuais falhas ligadas aos factores produtivos.

Segundo Lippel (2002), actualmente regista-se um crescente número de empresas no ramo alimentício que não conseguem sobreviver às exigências do mercado, o qual visa a qualidade com baixo custo, em função da melhor precificação, da lucratividade e da competitividade existente no meio onde actuam.

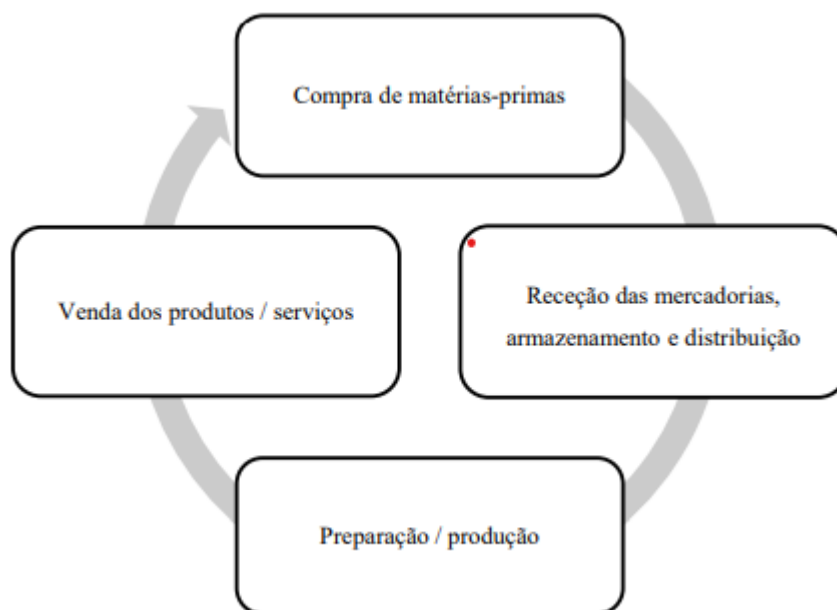
Lippel (2002) ainda acrescenta que, sendo os restaurantes empresas voltadas para o serviço directo aos consumidores, onde os produtos são produzidos e consumidos simultaneamente, a qualidade é uma forte aliada ou pode representar uma ameaça, por isso, a gestão eficiente dos processos produtivos é a chave fundamental para o sucesso.

Para Dumer, Almeida, Nascimento, Horta e Ferreirs (2022), nestes empreendimentos, para além de atender bem o consumidor, é necessário que exista o controle referente aos gastos para formação dos produtos e dos lucros provenientes das vendas, para que seja possível tomar decisões a respeito do futuro da empresa, baseados em factos reais, pós segundo Fonseca (2000) a operação de alimentos e bebidas é dinâmica e complexa, envolvendo diversos processos e uma grande quantidade de informações, as quais são fundamentais para as tomadas de decisão.

No entanto, de acordo com Moser (2002) a complexidade das operações de F&B que envolvem os diversos processos, caracteriza o ciclo produtivo de um restaurante que começa

com a compra das matérias-primas e termina quando os produtos são vendidos ou o serviço é prestado aos clientes. Segundo Campos (2002), assumido este pressuposto, o ciclo de operações de produção de um restaurante, caracteriza-se pelas seguintes etapas, conforme a figura abaixo:

Figura 1: Ciclo Produtivo de Restaurante



Fonte: Campos (2022)

Quanto ao ciclo produtivo de restaurante, as actividades que compreendem a transformação de insumos em produto acabado, são geradoras de custos em todas as fases, contudo, para uma gestão sustentável dos recursos, Bonotto e Flôres (2009) afirmam que a Contabilidade Gerencial exerce um papel fundamental na vida da empresa, pois fornece instrumentos que auxiliam os administradores no desempenho de suas actividades enquanto gestores, promovendo uma melhor utilização dos recursos económicos e financeiros que a empresa tem a sua disposição com o objectivo de maximização do lucro de seus proprietários.

Para Cardoso (2011), um sistema de custos pode contribuir na solução de problemas relacionados ao preço de venda, à contribuição de cada produto ou linhas de produtos para a composição do lucro, ao preço mínimo de determinado produto, em situações especiais, bem como ao nível mínimo de actividades em que o negócio passa a ser viável.

Portanto, “a gestão de custos é uma importante ferramenta quando se pensa na tomada de decisões, uma vez que ela possibilita uma melhor visualização dos gastos, ao identificar as

actividades envolvidas no processo de produção de um produto ou a prestação de um serviço, exercendo uma ação efectiva no controle dos custos” (Santana, Silva e Gonçalves, 2019, p. 4).

Com estas premissas e de acordo com Gonçalves (2009), pode-se afirmar que a contabilidade de custos é a ferramenta responsável pela gestão e controlo das actividades produtivas dos bens e serviços, bem como pela geração de informações para subsidiar as tomadas de decisões estratégicas.

2.1.3 Processo de Tomada de Decisão

Segundo Carpintéro, Martinez e Bacic (1982) a identificação de onde os recursos serão colocados, bem como o montante adequado a ser aplicado, depende das actividades da empresa, dos produtos e/ou serviços fabricados e vendidos, dos mercados onde a empresa actua e de outros aspectos por ela considerados e analisados quando do estabelecimento de sua estratégia global de actuação, tanto a nível de sua estrutura quanto ao nível de seu funcionamento.

Para Teixeira (2005), para melhor coordenação das actividades de identificação e alocação de recursos, é essencial a elaboração de um processo de planeamento, pós nele se constroem estudos, análises, cenários de desenvolvimento, orçamentos, planos e programas de acção que culminam com tomadas de decisões necessárias para lograr-se com os objectivos previamente estabelecidos.

Para Correia (2003), decidir é um processo que ocorre em todos os momentos da vida, seja pessoal ou profissional, pós, as decisões podem ser tomadas de forma simples ou complexas e influenciarão acções imediatas de curto e/ou longo prazo, nesse acto, conforme explica Chiavenato (2003), o decisor ao proceder da tal forma, procura alcançar os objectivos, tendo em conta as preferências e estratégias pessoais a atingir, mas para o efeito, ele vê-se envolvido em um processo de seleção que é condicionado pelo raciocínio, planeamento ou projecção do futuro, obtendo o decisor uma decisão racional se escolher os meios apropriados para alcançar os objectivos.

No entanto, quando se trata do sector hoteleiro e concretamente na área de restauração onde se produz bens e prestação de serviços de alimentos e bebidas, o processo de tomada de decisão inicia a partir do momento em que os gestor identifica e reconhece o custo como o elemento essencial que pode “contribuir na solução de problemas relacionados ao preço de

venda, à contribuição de cada produto ou linhas de produtos para a composição do lucro, ao preço mínimo de determinado produto, em situações especiais, bem como ao nível mínimo de actividade em que o negócio passa a ser viável” (Cardoso, 2011, p. 105).

Para Megliorini (2001), a determinação dos custos é feita com o objectivo de determinar o lucro, os custos dos insumos aplicados na produção, bem como em diversas áreas que compõem a empresa, controlar as operações das actividades, auxiliar para tomar decisões ou resolver problemas especiais; reduzir desperdícios de materiais, tempo ocioso, elaboração de orçamentos, entre outros.

Para Megliorini (2011), o conhecimento acerca dos custos é um elemento muito importante para o funcionamento da empresa, independente do sector que ela actua, uma vez que, possuindo o entendimento dos custos, possibilita ao gestor ter sabedoria de decidir quais acções deve tomar com intuito de reduzir os custos.

No entanto, no contexto de restauração, o processo de tomada de decisão sobre a produção de um bem ou serviço, não depende somente de custos, mas sim, requer uma análise complexa e minuciosa de factores que segundo Fonseca (2000): estão relacionados com a “sazonalidade da demanda; tipo e categoria dos estabelecimento; promoções; análise de mercado e dos concorrentes; qualidade do produto; tipo de clientes; entre outros”. Desta forma, levando-se em consideração estes parâmetros, um restaurante pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável com base nos custos e no diferencial competitivo.

Segundo Teixeira (2005) a gestão de um restaurante é um processo de decisões que consiste precisamente em gerar e avaliar alternativas, cuja escolha conduza a um curso de acção estratégica para obtenção de resultados económicos e financeiros. Chiavenato (2003) acrescenta que o processo de tomada de decisão consiste na análise e escolha das várias alternativas disponíveis, existindo para tal, seis elementos comuns na decisão:

1. O gestor (pessoa que faz a escolha);
2. O objectivo que o decisor pretende alcançar com a decisão;
3. A preferência (critérios que o decisor usa para fazer a escolha);
4. A estratégia (representa o custo da acção);

5. A situação (envolve os aspetos do ambiente fora do seu controlo); e
6. O resultado (é a consequência da sua estratégia).

Segundo Falcão (2011) o processo decisório é composto pelos aspectos relacionados ao sistema de informações, as crenças dos decisores, as relações de poder, e à complexidade das condições em que as decisões são tomadas, por isso, uma das funções da organização é a de proporcionar um ambiente psicológico que condicione as decisões dos indivíduos aos objectivos da empresa.

2.1.4 Tipos de Tomadas de Decisão

Segundo Paiva (2015), a realidade de uma empresa hoteleira, sustentada principalmente pelos serviços, é fundamentalmente constituída a partir de um conjunto de recursos, nomeadamente: financeiros, humanos, conhecimentos, matérias-primas e tecnológicos.

Segundo Vieira e Souza (2005) as empresas hoteleiras, possuem algumas características que as diferenciam das empresas industriais para as quais foram criados os sistemas tradicionais de contabilidade de custos ou gerencial, pós elas trabalham sob pedido e, por esta razão, torna-se de vital importância dispor de uma contabilidade de custos efectiva, que ajude o gestor a conhecer os custos e a rentabilidade por produto, dando o suporte indispensável para a tomada de decisões estratégicas.

A contabilidade de custos é fundamental para produzir informações para tomadas de decisões em todas as áreas, mas segundo Lamelas (2004) afirma que, ainda permanecem indícios de que muitos estabelecimentos hoteleiros, operam apenas com a contabilidade geral, obedecendo ao Sistema Nacional de Contabilidade e possivelmente não estão sensibilizados das vantagens da contabilidade analítica de gestão ou de custo. O autor supra citado neste parágrafo acrescenta que, muitos destes estabelecimentos são geridos com base na experiência, intuição e alguma informação empírica.

Sem o conhecimento da contabilidade de custos, fica complicado determinar o custo total ideal e um bom desempenho de cada produto ou serviço fornecidos a seus clientes porque segundo Fonseca (2000), a operação de alimentos e bebidas é dinâmica e complexa, envolvendo diversos processos e uma grande quantidade de informações, as quais são fundamentais para as tomadas de decisão. Essas informações devem ser baseadas em

informações criteriosas, que por sua vez estarão dando uma visão gerencial do processo, o qual pode ser dividido nas seguintes etapas: compras, recebimento, estocagem, produção, vendas e contabilização.

Fonseca (2000), acrescenta que os elementos acima apresentados, constituem um dos preceitos básicos de administração e gestão de recursos aplicados a área de hotelaria e restauração que deve ser levado em consideração durante o processo de tomada de decisão dos gestores, assim as análises e acções terão um cunho teórico e prático baseado em fundamentos científicos identificados nas literaturas ou em manuais que versão sobre o assunto tais como: decisão em critério na análise de custo de produção; sazonalidade da demanda; tipo e categoria dos estabelecimento; promoções; análise de mercado e dos concorrentes; qualidade do produto; entre outros

Após a análise dos factores apresentados no parágrafo anterior e para não cair em erros de estimativas de custos, Vieira e Souza (2005) afirma que, somente “um sistema de custo confiável se torna um instrumento gerencial importante dentro de uma empresa na proporção que ele:

- a) Auxilia no controlo, fornece dados para estabelecimento de padrões, orçamentos e previsões e depois auxilia no acompanhamento do previsto com o realizado; e
- b) Auxilia na tomada de decisões, fornecendo informações a respeito de diminuição de produtos, desperdícios, despesas com custos fixos e variáveis, formação de preço entre outras relevantes.

No entanto, para Ribeiro (2012) antes de tomar qualquer tipo de decisão, o papel do gestor consiste em analisar de forma minuciosa os factores com vista a fazer frente aos constantes desafios, aproveitando as oportunidades para conseguir êxitos financeiros para a empresa, manter uma perfeita comunicação entre todas as secções do sector de alimentação e bebidas, a manutenção de baixos custos da matéria-prima, de mão-de-obra e um elevado grau de satisfação dos clientes.

O autor ainda acrescenta que, o gestor é responsável por estabelecer e pôr em prática procedimentos e políticas que aumentem a eficácia operacional de forma a maximizar os lucros e atingir os objectivos definidos, por isso, antes de decidir, deve analisar os gastos, as

receitas, o nível de compras de modo a implementar acções estratégicas e eficazes de controlo de custos.

Sobre a mesmo prisma, no que diz respeito a maximização de lucros, Daft (2010) afirma que os gestores são movidos por duas decisões, uma que é tomada de forma programada, isso, acontece quando os problemas são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros, repetitivos e que se prestam aos procedimentos e regras sistemáticas.

A outra é tomada de forma não programada e acontece frente a uma situação única e que geralmente são problemas que não são bem compreendidos, carecem de estruturação e não prestam aos procedimentos sistémicos ou rotineiros.

Quanto as decisões não-programadas, Simon, (1960) acrescentam que, são aquelas que ocorrem em situações novas, não estruturadas, de consequências importantes e de grandes riscos para as organizações, por isso, não havendo métodos pré-definidos para o tratamento do problema, mereça um tratamento específico conforme sintetiza os tipos e técnicas de decisão apresentados no quadro abaixo.

Quadro 2: Tipos e técnicas de tomada de decisões

Tipo de decisão	Técnicas de tomada de decisão	
	Tradicionais	Modernas
PROGRAMADAS: Decisões repetitivas e de rotina A organização desenvolve, processos específicos para tratá-las	1. Hábitos 2. Rotina administrativa: Procedimentos padronizados de operação 3. Estrutura da organização: Expectativas comuns Um sistema de sub-objectivos Canais de informações bem definidos	1. Pesquisas operacionais: Análise matemática Modelos Simulação com computador 2. Processamento eletrônico de dados
NÃO - PROGRAMADAS: Decisões políticas mal estruturadas Tratadas por processos gerais de resolver problemas	1. Julgamento, intuição e criatividade 2. Normas práticas 3. Seleção e treinamento de executivos	Técnicas heurísticas de resolver problemas aplicados a: a) Treinamento de indivíduos que tomam decisões; b) Montagem de programas heurísticos de computadores

Fonte: Simon (1960, p. 22).

Contudo, ainda de acordo com Bateman e Snell (1998), existem dois tipos de tomada de decisão, a programada e não-programada e elas podem ser tomadas com base em três modelos de gestão a saber: modelo clássico, administrativo e político. No entanto, a diferença entre as duas vias de decisão é que a não-programada requer criatividade, inovação e risco enquanto a programada é uma repetição de processos conhecidos e de resultados previsíveis.

Portanto, ainda de acordo com Bateman e Snell (1998), as decisões programadas tanto como as não-programadas, são efectuadas de acordo com cinco (05) formas de tomadas de decisão empresarial mais usadas, a saber:

Intuitivo: é aquela tomada de decisão em que se faz naquele momento e de forma espontânea, pós, acredita-se que a decisão parece certa, sem necessariamente pensar na lógica que está por trás desta escolha.

Racional: é o acto de usar a lógica para determinar o que é melhor, avaliando cada opção e usando o modo racional de pensar.

Baseada em valores: é aquela decisão que leva em conta o que você acredita que será a melhor opção para resolução do problema.

Colaborativa: é aquela que o gestor toma de forma colectiva, escutando as opiniões dos colegas de modo a ampliar o nível de compreensão sobre cada alternativa, aqui, o decisor pode apoiar em preceitos de alguns modelos de tomada de decisão.

Baseada nos especialistas: são aquelas em que a empresa recorre a opinião de especialistas através de contratação de serviços de consultoria para analisar a situação e propor ideias viáveis na qual o gestor deve analisar e decidir pela melhor alternativa.

Portanto, para Teixeira (2005) é vantajoso para uma organização que se fomente a tomada de decisões com a intervenção do maior número de pessoas possível, beneficiando a empresa com um maior índice de precisão nas decisões, partilha de informações, aumento da motivação, maior e melhor coordenação e controlo das acções decididas.

2.1.5 Determinantes de Tomada de Decisão

Segundo Fonseca (2000), o processo de tomada de decisão, inicia pela identificação do problema que é meramente as necessidades de mercado, do que é possível fazer, da

informação que esta disponibilizada para responder as demandas e a comunicação das acções e actividades a serem realizadas para colocar os produtos com a qualidade e preços competitivos tem sido o principal foco dos gestores de qualquer empresa, independentemente do porte.

No que diz respeito a tomada de decisão sobre a produção de um bem nas empresas da indústria do turismo, concretamente as que dedicam-se na prestação de serviços de restauração e bebidas, localizadas em instâncias hoteleiras, o processo é um pouco mais específico na medida em que extravasam os conceitos de gestão de recursos materiais, pós, para além de atender os desejos dos consumidores, os produtos oferecidos, devem ser concebidos com intenções de fazer diferença, mexer com a sensibilidade emocional e criar lembranças na mente dos comensais ou hóspedes..

Contudo, para que isso aconteça, segundo Santos (2012), os gestores não devem ignorar os preceitos de gestão de custos para formar o preço de venda na qual, utiliza-se o método do custo de mercadorias, que leva em consideração o custo da mercadoria, produtos ou serviços; método baseado nas empresas concorrentes; método baseado nas características de mercado destacando-se a qualidade mínima do produto, questões culturais entre outros e o método misto.

Sobre o mesmo assunto, Bruni e Famá (2012) acrescentam que as empresas utilizam outras informações baseadas em custos para tomada de decisões, dentre as quais destaca-se o ponto de equilíbrio económico que para além de cobrir toda a estrutura de custos e despesas, busca definir o valor mínimo de receitas para cobrir a margem de lucro desejada pelos accionistas ou proprietários de empresas.

Diante dos factos e atendendo o tipo de actividade, regime de tributação, tempo na actividade e tamanho da empresa pelo número de empregados e receitas obtidas, espelha-se a necessidade em estabelecer uma gestão de custos eficiente relacionada ao processo de tomada de decisão que garante os lucros mínimos para o desenvolvimento e a continuidade das operações com vista a rentabilizar os recursos na maximização de lucros.

Na maximização de lucros, Samuelson e Nordhaus (2012) dizem que exige da empresa a gestão eficiente da sua actividade interna centrada em evitar desperdício, melhorar o desempenho dos trabalhadores, escolher os processos eficientes de produção, entre outros e

tomar decisões acertadas no mercado tais como: comprar a quantidade correcta de factores produtivos ao custo mínimo e escolher o nível óptimo de produção que envolvem tanto custos como receitas, para tal, a empresa tem de ter um bom conhecimento da sua estrutura e custos.

No entanto, na perspectiva económica e financeira, Moritz e Pereira (2015) entendem que as decisões são influenciadas directa ou indirectamente por diversos factores tais como a globalização, avanço tecnológico, desenvolvimento das telecomunicações e a diminuição do tempo de processamento das informações, fazem com que o ambiente organizacional fique cada vez mais complexo, levando aos gestores a reavaliarem constantemente o processo de tomada de decisão.

Sobre a mesma perspectiva, Samuelson e Nordhaus (1988) acrescentam que os factores de produção tais como terra, trabalho e máquinas, assim com renda, equilíbrio de mercado, custo, satisfação e quantidade da moeda pelo Estado, influenciam na tomada de decisão sobre a quantidade a ser produzida em função da concorrência e da procura. Na realidade, a tomada de decisão depende de muitos factores que determinam ou actuam através da oferta e da procura.

Os autores frisam que, durante a tomada de decisões há que ter em conta a teoria de função produção e análise de custos que é um elemento que representa a quantidade máxima de produtos que podem ser obtidos a partir de várias combinações de factores de forma a atingir o nível de produção desejado pela empresa. Neste contexto, as empresas que minimizam os seus custos escolhem combinações de factores de acordo com as suas receitas de produto marginal.

Portanto, segundo Teixeira (2005), são vários factores que podem influenciar na agregação de valor: qualidade do produto, qualidade de serviço, qualidade do ambiente, localização do estabelecimento, disponibilidade de instalação e imagem, entre outros já mencionados anteriormente, por isso, além da análise dos custos e do consumidor, antes de tomar qualquer tipo de decisão, o gestor terá igualmente que avaliar a concorrência, pois o preço também será definido conforme o posicionamento do restaurante dentro do ambiente mercadológico.

O autor ainda acrescenta que, apesar destes factores exercerem grande influência no processo de tomada de decisão numa empresa, mas se o gestor não estiver atento as diversidades das funções que lhe são incumbidas, poderá ser afectado por um conjunto de outros factores.

Portanto, para Prêve, Moritz e Pereira (2010) descrevem, frequentemente há uma relação entre os vários modelos de tomada de decisão e o contexto em que ela ocorre, como a estrutura, a cultura e o ambiente organizacional, de acordo com o modelo de gestão adotado, eles podem apresentar os seguintes factores como sendo os principais a serem considerados:

Quadro 3: Factores que afectam a tomada de decisão

Factores	Descrição
Tempo Disponível	O tempo limitado para decidir e implementar a acção envolve a decisão sem recolha de todas as informações disponíveis e desejáveis, assim como decisão sob pressão
Natureza Crítica do Trabalho	Importância que a função desempenhada pelo gestor representa no sucesso da decisão a tomar
Existência de Regulamentos Escritos	Associada ao grau de complexidade do processo de tomada de decisão
Actividades da Empresa	Traduz-se num maior grau de encorajamento de tomada de decisões sistematizadas, com recurso a técnicas ou métodos, ou pela mais-valia atribuída pela empresa à tradição informal de encarar o processo de tomada de decisão.
Quantidade de Informação Disponível	Implica a necessidade permanente de atualização dos dados e da informação que o decisor obtém.
Capacidade do Gestor como Decisor	Capacidade de aprender com a experiência e obedecer a um apropriado processo de preparação, decisão e implementação, também ligado à intuição.
Criatividade e Inovação	Capacidade do gestor gerir ideias simultaneamente inovadoras e funcionais, sobretudo em decisões que não são de rotina

Fonte: Texeira (2005)

2.1.6 Modelos de Tomada de Decisão

Segundo Falcão (2011), na literatura têm sido apresentados vários modelos de tomada de decisão, dos quais se destacam o da decisão racional (que defende que se deve pensar primeiro), o da decisão intuitiva (que consiste em ver primeiro) e o da decisão improvisada (que defende que se deve fazer primeiro).

Para Moritz e Pereira (2015) os estudos e análises do processo decisório estão divididos em duas correntes distintas: a primeira, de carácter descritivo que está baseada na racionalidade

instrumental e econômica e na teoria clássica da administração, onde estabelece regras e modelos de raciocínio lógico de base matemática que procuram uma decisão racional.

A segunda corrente é de caráter descritivo e é introduzido na Teoria das Organizações pela escola comportamentalista que vê no processo decisório as dimensões afetivas e racionais. O modelo comportamentalista reconhece as limitações cognitivas e a capacidade de processamento de informações dos tomadores de decisão, que operam dentro de uma racionalidade limitada, pois estão influenciados por interpretar e avaliar os assuntos dentro do contexto e da situação em que estão operando.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 455) “a tomada de decisão e a resolução de problemas podem ser abordadas de muitas maneiras diferentes, mas geralmente seguem a dois modelos: racional e comportamental” (vide o quadro 4).

Os autores supra citados no parágrafo acima, acrescentam que o modelo racional supõe que os tomadores de decisões tenham informações perfeitas, e que sejam capazes de avaliar sistematicamente e logicamente cada alternativa e no final tomar uma decisão totalmente imparcial sobre o que será melhor para a organização. O que nem sempre é possível, pois factores como emoções, preferências individuais e política da empresa acabam por interferir nesse processo.

Tendo em conta “ao modelo comportamental, que leva em conta que o gerente muitas vezes terá que tomar uma decisão considerando sua percepção, experiência, informações e alternativas limitadas” (Caravantes, Panno e Kloeckner, 2005, p. 455).

Quadro 4: Modelos de tomada de decisão

Modelo Racional	Modelo Comportamental
1. O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).	1. O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas).
2. O tomador de decisões tem uma lista exhaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.	2. O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.
3. O tomador de decisões é racional	3. O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc.
4. O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização.	4. O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Fonte: Caravantes; Panno; Kloeckner (2005, p. 455)

Segundo o autor, o modelo racional de tomada de decisão geralmente é descrito como um processo de construção de opções onde se calculam níveis óptimos de risco e escolhe-se a alternativa que tiver melhores chances de sucesso. Este modelo identifica o processo decisório como uma questão de maximização de utilidades, incorporando a racionalidade econômica.

No que concerne a abordagem do presente trabalho, importa frisar que no contexto de gestão restaurantes, vários são os factores levados em consideração durante o processo de tomada de decisão, mas o conhecimento de gestão de custo é fundamental na seleção de melhor alternativa que traga soluções adequadas aos problemas e que delas, possam surtir resultados satisfatórios que garantam a reabilitabilidade do negocio.

Nesta perspectiva, a análise dos determinantes de tomada de decisão é baseado na racionalidade instrumental e econômica e na teoria clássica da administração que, segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) as decisões são tomadas com enfoque na economia e finanças empresariais e que fundamenta-se em quatro premissas:

- As decisões são operadas para atingir metas que são conhecidas e previamente acordadas e os problemas são conhecidos;
- As informações são completas para fortalecer a condição de certeza, todas as alternativas e resultados são calculados;
- A alternativa seleccionada é a que maximiza o retorno económico para a organização, e
- Valores racionais atribuídos as alternativas para tomar a decisão que mais alcança a meta da organização.

Assim, segundo Falcão (2011), afirma que o modelo racional de tomada de decisão, entende que o decisor age em um mundo de certezas, de problemas claramente definidos e é capaz de identificar todas as alternativas para então tomar a decisão que optimize os resultados.

Para dar as melhores alternativas e uma visão geral do fenómeno relativo ao funcionamento do estabelecimento de restauração, o modelo racional deve ser implementado de acordo com a análise de cartas de restaurante que, segundo Santos, Gomes, Faria, Lunkes, Malheiros, Rosa e Nunes (2016), uma carta de restaurante bem concebida pode orientar a escolha do cliente para um prato que o gestor queira vender, o que potencia uma maior rentabilidade do negócio e para uma análise rigorosa do menu é importante que existam fichas técnicas e um registo de vendas real e mínimo.

No entanto, a carta de restaurante é um documento que espelha uma amalgama de variedades de iguarias, guarnições, acompanhantes e bebidas disponíveis no restaurante e permite aumentar as vendas com vista a atingir maiores resultados financeiros enquanto que a ficha técnica, segundo Albuquerque (2021) é um instrumento de gestão e de apoio operacional que faz o levantamento dos custos; ordena as características e etapas de preparação e montagem de produtos, entre outros e é essencial para o planeamento e bom funcionamento de uma empresa, pois melhora a qualidade; analisa o tempo e os custos de cada um dos produtos (vide a ficha técnica em anexo 3).

Portanto, segundo Campos (2022) a matriz de Miller; a engenharia da ementa de Kasavana e Smith; a matriz de Pavesic; a matriz tridimensional de LeBruto; o método de Hayes e Huffman são as técnicas utilizadas para elaboração de uma carta de restaurante, tendo como base os elementos de custos, a composição da matéria-prima, máquinas e homens horas expressos na ficha técnica de cozinha.

2.2 Revisão da Literatura Empírica

Relativamente ao assunto em debate, Damiani, Rodrigues e Júnior (2017) desenvolveram um estudo num restaurante e bar cujo tema relacionava-se “os desafios da gestão eficiente no bar e restaurante base da Lituânia”. O estudo tinha como foco, os itens atinentes a finanças corporativas, logísticas, administração da produção e girou em torno da observação da gestão, sobretudo financeira,

O estudo tinha como objectivos específicos: analisar as ferramentas de controle de fluxo de caixa; evidenciar as premissas balizadoras do empreendedorismo com foco promocional, layout e diferenciação de outros bares; identificar as normas da vigilância sanitária atinentes à área de bares e restaurantes e a destinação correcta dos detritos que podem ser reaproveitados de maneira sustentável; desenvolver treinamento eficiente aos funcionários

A empresa estudada apresentou uma disparidade em relação ao conhecimento do consumidor, dos concorrentes e do controle financeiro. O estudo ainda proporcionou maior conhecimento por parte da gestão da empresa no mercado em que está inserida, tanto interna quanto externamente, proporcionando soluções inovadoras para uma gestão eficiente.

Assim, ofereceu um diagnóstico de reestruturação dos modelos de gestão eficiente em termos de utilização adequada dos recursos organizacionais disponibilizados aos gestores e aos

colaboradores, fazendo com que haja o uso racional dos recursos de forma a maximizar a probabilidade de atingir os resultados, reduzindo os custos, administrando correctamente o estoque, os pedidos e as aquisições de materiais.

No que diz respeito a metodologia, quanto aos objectivos, optou-se por uma pesquisa exploratória; quanto a abordagem, buscou-se num estudo misto onde por meio da literatura divulgada em meio eletrônico e impresso, procurou esclarecer pontos importantes para a conclusão do trabalho. Efectuou-se a colecta de dados através da entrevista, questionário, pesquisa in loco e observação.

Na mesma senda, o trabalho desenvolvido por Pessoa (2022) que tinha como problema de pesquisa: à falta de preparo e de conhecimento apurado dos gestores e empresários na administração de seus negócios, associado ao facto de não reconhecer a validade e a utilidade de ferramentas de gestão de custos para alcançar a rentabilidade almejada em suas empresas.

No entanto, o estudo tinha como principal objectivo, analisar as ferramentas de planeamento e controle de custos que podem contribuir a tomada de decisão de empreendimentos gastronómicos de pequeno porte; onde os resultados indicaram:

A gestão da empresa analisada, utiliza informações de custos de forma incipiente, sendo sugeridas treze ferramentas de gestão de custos que podem otimizar o planeamento e o controle gerencial que são: elaboração de fichas técnicas das preparações, identificação de factores de correção e cocção dos alimentos, identificação e classificação dos gastos, cálculo do custo padrão dos produtos por custeio variável, metodologias de precificação dos produtos baseada nos custos, controle de estoques, controle de imobilizado, controle de custos fixos, controle de sobras, controle de vendas, cálculo do custo real dos produtos por custeio variável, avaliação do resultado contabilísticos pelo regime de competência e cálculo de indicadores de análise de custos.

No entanto, o trabalho buscou demonstrar como informações de custos podem ser úteis para pequenas empresas do ramo de gastronomia, considerando as especificidades deste ramo de actividade e as limitações financeiras e estruturais das empresas de pequeno porte. Embora seja um estudo de caso, os resultados indicam ferramentas que podem ser utilizadas por qualquer empresa que deseje obter informações de custos úteis ao seu processo decisório, e como a utilização destas ferramentas pode auxiliar no planeamento e no controle de unidades

de alimentação e nutrição comerciais, contribuindo para o bom funcionamento operacional e a sustentabilidade financeira do negócio

Ainda se observou a falta de conhecimento da gestora da empresa estudada acerca de conceitos e ferramentas de gestão de custos. Neste sentido, para que as ferramentas sugeridas sejam efetivas em subsidiar o planejamento e o controle organizacional, faz-se necessário que gestores de pequenos empreendimentos gastronômicos busquem formação básica sobre gestão de custos e suas ferramentas, uma vez que as limitações financeiras destas empresas dificultam a contratação de profissional especializado.

Quanto ao estudo realizado por Lippel (2002), apresenta como problema de pesquisa, a mão-de-obra não qualificada por parte dos gestores e administradas dos negócios pelos próprios proprietários que exercem as funções, gerando incompatibilidade de responsabilidades, pre-determinação e controle total das actividades. O estudo tinha como Objectivos, propor um modelo de gestão de custos adaptada aos restaurantes.

Embora um pouco longe do horizonte temporal, mas traz grandes ilações no que diz respeito a gestão de custos em restaurantes com a utilização do método ABC. O estudo focalizou-se no custeio das diferentes actividades envolvidas nos processos de produção, bem como nos processos administrativos que agregam ou não valores ao produto final.

O autor conclui que, a alocação dos custos proporcionais à participação dos produtos em cada uma destas actividades e processos, faz-se necessário compreender todo o processo produtivo de refeições, seu desdobramento, bem como suas características e importâncias dentro do contexto organizacional destas empresas.

A avaliação do caso do Restaurante Carlotta mostrou que a onerosidade dos custos finais dos pratos está representada na preparação, cocção e demais processos produtivos, pois são mensurados em relação ao custo dos recursos humanos, os quais são em grande número dentro da empresa, como o exemplo dos 8 garçons que trabalham somente no atendimento aos clientes, com exceção de um deles que também é gerente.

Diante desta pesquisa, evidenciou-se as dificuldades encontradas pelos restaurantes na administração de seus negócios, sendo elas em boa parte associadas ao controle de custos e à precificação, e em função disto o planejamento estratégico não é realizado pela falta de confiabilidade nos dados necessários. Ainda se concluiu as empresas mostram-se obscura em

função da maneira como são administrados os dados dentro, justificada tanto pela complexidade de tais ferramentas, bem como na maioria das vezes pela grande falta de preparo dos empresários do sector.

Portanto, apesar dos estudos conclusivos apresentados pelos actores, a abordagem deste trabalho, cingir-se-á na análise de factores produtivos como ferramenta de tomada de decisão, espera-se que o estudo traga uma visão panorâmica das formas como são tomadas as principais decisões no âmbito de gestão estratégica e tática restaurantes de modo a garantir a sustentabilidade do negócio.

2.3 Revisão da Literatura Focalizada

No que concerne a literatura focalizada, foram efectuadas buscas, mas não foram constatadas obras que versão sobre o assunto em estudo, contudo, não se pode negligenciar as limitações em termos de referências bibliográficas específicas em matéria de gestão de restaurantes ou determinantes na tomada de decisão sobre a produção de bens de restauração, pós, em Moçambique, apesar de existir um número reduzido de instituições de ensino que ministram cursos de hotelaria e turismo, os moçambicanos não dispõem de uma cultura investigativa e de publicação de livros, esse factor, associado aos académicos ou escritores que pouco se interessam com o tema em causa, torna escassa as fontes de informações.

Apesar de não ter sido encontrado referências bibliográficas que versão sobre o assunto, mas numa abordagem de fora para dentro, Wache (2021) na sua obra intitulada “factores determinantes na escolha de um destino turístico: caso do Município de Inhambane, fala numa visão focalizada nas decisões do turista ou potencial consumidor dos bens e serviços de restauração.

No entanto, no seu trabalho, o autor identificou como problema: a fraca exploração da oferta turística no Município de Inhambane o que limita a diversificação da prática da actividades turística. O estudo tinha como objectivo, avaliar os factores determinantes dos turistas na escolha do município de Inhambane como destino turístico para melhorar a performance da oferta turística local.

Como uma das conclusões, o autor afirma que “os factores identificados como determinantes na escolha do destino turístico são: preços de produto e serviços, alojamento turístico,

estabilidade política e segurança, infra-estruturas e acessibilidade, património natural, património histórico e cultural, hospitalidade para com os turistas, turismo de sol e mar”.

No que diz respeito a metodologia, sob ponto de vista dos objectivos, a pesquisa foi descritiva, com uma abordagem qualitativa, quanto a natureza, é pesquisa é aplicada e quanto procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo.

Portanto, apesar da abordagem ser focalizada nos determinantes levados em consideração na tomada de decisão do consumidor sobre a escolha de um destino, é importante tirar algumas ilações que possam contribuir para uma melhor compreensão de como eles decidem em função da oferta, deste modo, oferecem mais um elemento na qual os gestores devem analisar no processo de produção de bens antes de tomar as devidas decisões.

CAPITULO 3: METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Fonseca (2002) desde o seu nascimento, o homem é um animal curioso que interage com a natureza e os objectos à sua volta, interpretando o universo a partir das referências sociais e culturais do meio em que vive, apropriando-se do conhecimento através das sensações, que os seres e os fenômenos lhe transmitem

No entanto, a apropriação do conhecimento faz-se mediante um conjunto de técnicas e procedimentos metodológicos que Aragão e Neta (2017), afirmam que podem transmitir um impacto enfadonho na primeira instância devido as várias regras difíceis de serem seguidas, após a obtenção dos resultados, percebe-se com facilidades a complexidade de todo processo na qual era necessário para despertar uma actitude do pesquisador.

Assim, segundo Gil (2002) uma pesquisa acontece quando, baseando-se no conhecimento existente, são utilizadas metodologias, técnicas e ferramentas científicas na busca e construção do conhecimento que compreende diversas etapas, começando com a elaboração de um problema até chegar a comunicação dos resultados.

No concernente aos procedimentos técnicos que conduziram a pesquisa, este capítulo apresenta os caminhos percorrido pelo pesquisador para o alcance dos resultados, começando por:

3.1 Classificação

Para Almeida (2016) a metodologia é uma ferramenta maior que agrega vários meios que auxiliam na realização da pesquisa científica. É neste contexto que a presente pesquisa recorreu a vários meios para sua efetivação, cuja metodologia classifica-se de seguinte maneira:

3.1.1 Quanto a Abordagem

É uma pesquisa quanti-qualitativa porque faz a aplicação de métodos estatísticos para processamento e análise de dados (abordagem quantitativa) e também procura conhecer a realidade de acordo com a percepção dos sujeitos participantes da pesquisa em relação as directrizes utilizadas durante o processo de tomada de decisão (abordagem qualitativa).

Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de colecta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Quanto a pesquisa qualitativa, Triviños (1987) afirma que ela procura captar não só a aparência do fenómeno e as suas essências, mas também explica a origem, relações e mudanças, tentando intuir as consequências.

Relativamente a pesquisa quanti-qualitativa, Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística enquanto a pesquisa qualitativa, proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Portanto, a abordagem de pesquisa quanti-qualitativa “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos” (Knechtel, 2014, p. 106).

3.1.2 Quanto aos Objectivos

É de cunho Exploratório-Descritiva porque procura encontrar e descrever a causalidade entre a influência das variáveis determinantes de tomada de decisão para produção de bens de restauração em instâncias hoteleiras em Nacala, tornando assim mais claro a compreensão do objecto de estudo, deste modo, ela procura dar “uma visão geral de um determinado facto, do tipo aproximativo. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores”(Gil, 2008, p. 46).

3.1.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Para o desenvolvimento do tema em estudo utilizou-se um conjunto de procedimentos devidamente aprovados na comunidade académica que segundo Gil (2002), uma pesquisa acontece quando, baseando-se no conhecimento existente, são utilizadas metodologias, técnicas e ferramentas científicas na busca e construção do conhecimento que compreende diversas etapas, começando pela definição do tamanho dos participantes de estudo, sua selecção a e elaboração dos instrumentos de colecta de dados.

Com isso, recorreu-se a técnica de revisão bibliográfica que serviu para explorar os conceitos chaves inerentes ao tema e o objecto de estudo, bem como à bibliografias que abordam de forma categórica sobre a metodologia (importante para a condução desta pesquisa)

disponíveis em formato físico e digital; técnica de pesquisa documental que serviu para a busca de informações (documentos) em acervos pertencentes as instâncias hoteleiras relacionadas com a produção de bens e serviços de restauração.

3.2 Técnicas de recolha de dados

A pesquisa utilizou o guião de entrevista semi-estruturada (vide em apêndices), os instrumentos de recolha de dados foram aplicado aos gestores gerais, gestores de compra e chefe de cozinha para aferir como decidem em função das informações ou circunstâncias em que se encontram perante uma situação relacionada a análise de gastos, receitas, o nível de compras, uso da ficha técnica (descreve a quantidade dos ingredientes, as fases de produção e custo de cada prato ou bebida) e os procedimentos utilizados para o controle de custos.

Para Manzini (1990/1991) a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual elabora-se um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

No entanto, o levantamento de dados efectuou-se no espaço temporal de Maio de 2023 à Janeiro de 2024, no período diurno e vespertino, das 10:00 às 17:00 horas, pós, foi o horário em que os intervenientes dispunham de tempo para participar da pesquisa. Portanto, a colecta de dados não obedeceu a nenhum fluxo escalonado no plano, porém, o pesquisador baseou no tempo que os estabelecimentos definiam em função da disponibilidade dos participantes para fazer parte da entrevista.

3.3 Métodos de análise de resultados

Para evitar interpretações equivocadas, os conteúdos das questões foram agrupados em categorias e para a análise dos resultados quantitativos, utilizou-se o método estatístico descritivo e para os qualitativos, aplicou-se o método descritivo e análise de conteúdo de Bardin (2006).

No entanto, os resultados obtidos através das questões propostas nos instrumentos de colecta de dados, foram agrupados em categorias e estavam sincronizados de acordo com os objectivos específicos que conduziram a pesquisa, aqui efectuou-se a quantificação e redução

da informação, transformando-os em síntese e depois organizou-se as respostas para facilitar a análise e interpretação.

Quanto a abordagem quantitativa, o tratamento das informações efectuou-se através do programa informático de processamento de dados (*Microsoft Excel*), onde fez-se a sistematização e apurou-se a percentagem de funcionários formados em gestão hoteleira ou áreas similares. Ainda quantificou-se quantos empreendimentos efectuavam o registo, controlo e apropriação de custos para definir a margem de contribuição para obter o lucro desejado.

Segundo Minayo (2009), a abordagem quantitativa trabalha com estatística de modo a criar modelos abstratos ou descrever fenómenos que são regulares, recorrentes e externos ao sujeito.

Neste contexto, a análise e interpretação dos resultados efectuou-se através do método estatístico descritivo que, segundo Ferreira (2005) tem como objectivo a descrição dos dados, sejam eles de uma amostra ou população e é importante porque permite gerar percepções e ajudar nas tomadas de decisões.

Quanto a abordagem qualitativa, os dados foram agrupados em categorias de modo a facilitar a análise, interpretação e atribuição de significados no contexto do problema. Segundo Oliveira (2011), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto.

Segundo Rodrigues (2019), a análise de conteúdo vai além da simples descrição de mensagens, pois é necessário que se busque compreender de forma mais profunda o conteúdo presente nelas, através da interpretação que pode ser feita a partir de um referencial teórico ou por uma teoria que se destacou a partir da análise de dados.

3.4 Participantes de Estudo

Fizeram parte desta pesquisa 12 participantes, pertencentes a 4 instâncias hoteleiras. Dentre os quais 4 gestores gerais; 4 gestores que supertendem a área de compras e 4 chefes de cozinha. O estudo restringiu-se a estes executivos por entender-se que são os responsáveis pelas decisões estratégicas nas empresas.

Todavia, o procedimento utilizado para a escolha dos participantes nesta investigação, foi do tipo não probabilístico e intencional, visto que as empresas são conhecidas e foram seleccionadas de acordo com critérios pré-determinados conforme a acessibilidade e tipicidade. Para Gil (2002), a amostragem é por acessibilidade ou conveniência quando o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo.

Neste contexto, fez -se o uso do critério de acessibilidade por não existir nenhuma relação com a estatística, onde os indivíduos foram selecionados conforme a facilidade de acesso do pesquisador, e por tipicidade porque foram selecionados para fazer parte do estudo, 12 participantes que o pesquisador reconheceu como representativo para o grupo-alvo.

3.5 Considerações Éticas

Para salvaguardar a identificação dos entrevistados e por questões de gestão da marca, como forma de evitar responsabilização pela exposição de informações internas que serão colocadas para o conhecimento e consumo público, foi assumido um compromisso previamente estabelecido entre o pesquisador e os entrevistados de que, a identidade dos estabelecimentos, assim como das pessoas envolvidos na pesquisa, não seria revelada.

Deste modo, as empresas foram codificadas em função das letras iniciais que constituem o nome ou marca. A sequência de apresentação de resultados foi estruturada em função das entrevistas, isso é, o primeiro estabelecimento e os intervenientes do processo que foram entrevistados, configuram como 1º elemento da matriz de respostas da pesquisa e assim consecutivamente.

3.6 Limitações da Pesquisa

Durante o desenvolvimento da pesquisa, o investigador deparou com algumas limitações que de certa forma, interferiram no decurso do processo investigativo, no entanto, as mesmas não influenciaram na interpretação dos resultados finais.

Uma das limitações, foi a falta de colaboração de uma empresa que desistiu da sua participação no momento de colecta de dados, isso, culminou com a redução de número de participantes, passando deste modo de 5 estabelecimentos para 4, não obstante a redução, o

número de entrevistados considera-se representativo para efectuar uma análise credível da investigação.

A outra limitação, deveu-se ao prolongamento de prazo no processo de colecta de dados, pós, por várias razões, o pesquisador teve que reprogramar a agenda das entrevistas por causa da indisponibilidade de tempo dos participantes.

A revisão bibliográfica também constituiu uma das grandes limitações do estudo, pós a escassez de informações e diversificação de obras que versão sobre contabilidade de gestão na restauração, criou barreiras para trazer mais elementos específicos abordados por outros autores.

Portanto, a restrição de acesso as áreas de produção por parte do pesquisador para observar o processo produtivo dos alimentos de restaurante, constituiu umas das limitações deste trabalho.

CAPITULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Apresentação e Análise de Resultados

Nesta parte do trabalho, são apresentadas as respostas obtidas a partir de depoimentos dos responsáveis pela gestão das empresas, seguida de análise de conteúdo que permitiu analisar e interpretar os dados de modo a facilitar a melhor compreensão e elaboração de informações para responder aos objectivos da presente pesquisa. Os resultados da entrevista, são apresentados de acordo com os pressupostos básicos que orientaram a elaboração da pesquisa, visando a identificação das empresas, dos participantes e dos objectivos específicos que conduzem aos elementos determinantes de tomada de decisão.

Inicialmente, apresenta-se o perfil das empresas e dos entrevistados pesquisados. Na sequência, apresenta-se um conjunto de respostas referentes a identificação dos factores de produção; descrição da aplicação dos factores na produção e por fim a relação desses factores determinantes de produção com as decisões tomadas pelos gestores.

Portanto, as repostas apresentadas sobre o processo de tomada de decisão por parte dos gestores dos estabelecimentos, obedece a hierarquia dos grupos descritos no 2º parágrafo deste capítulo em função da sequência das perguntas que constituem os objectivos específicos, isso é, para o 1º, foram apresentadas todas respostas dos gestores gerais relativas ao número de perguntas que lhes incumbia, em seguida, as respostas dos gestores que supertendem a área de compras e por ultimo os chefes de cozinha. Na mesma sequência, apresenta-se as respostas referentes ao 2º e 3º objectivo especifico.

4.1.1 Perfil das Empresas

Os dados expressos no quadro 3, evidenciam a identificação das empresas de acordo com a sua tipologia e categoria de estabelecimento. As empresas participantes desta pesquisa, são restaurantes localizados nos estabelecimentos hoteleiros e a maioria são empresas familiares e de capital nacional. São empresas classificados na tipologia de restaurantes de hotel, categoria de 1ª e 2ª classe e que dispõem no seu menu uma diversidade de iguarias, guarnições e complementares.

No que diz respeito a classificação de restaurantes de 1ª classe, estão enquadrados nesta categoria, os estabelecimentos de restauração localizados nos hotéis NNH, HP e que possuem

a classificação de hotéis de 3 estrelas. O restaurante HO e NCH, possuem a categoria de 2ª classe e localiza-se num estabelecimento hoteleiro com a classificação de 2 estrelas.

Relativamente a modalidade de serviços de restauração prestado aos clientes, os estabelecimentos em estudo, classificam-se como clássicos ou de cozinha internacional e que oferecem os serviços *à la carte*¹ ou carte de restaurante (menu) com pratos reconhecidos e consagrados internacionalmente.

Quadro 5: Perfil das Empresas Pesquisadas

Descrição	Identificação das Empresas			
	Estabelecimentos hoteleiros			
	NNW	HP	HO	NCH
Tipo de estabelecimento	R. H ²	R. H	R. H	R. H
Categoria	1ª Classe	1ª Classe	2ª	2ª
Serviços prestado	À la carte	À la carte	À la carte	À la carte
Anos de existência	7	8	11	13
Gestor formado em hotelaria ou áreas similares	Não	Sim	Não	Não

Fonte: Autor, com dados colhidos nos estabelecimentos

Quanto a estrutura gerencial, constatou-se que apesar de existir uma composição física dos departamentos que constituem o organograma funcional de um hotel, todos os estabelecimentos, não dispõem de um gerente de restaurante, as responsabilidades de gestão e controle são incumbidas ao gestor geral com o auxílio do supervisor do restaurante.

Outro elemento relevante que careceu de maior atenção durante o processo de colecta de dados, foi o facto de que 80% dos gestores dos estabelecimentos estudados, serem proprietários ou familiares e encontram-se a exercer a profissão como empresários ou parentes. Os 20% não são totalmente livres para tomar todas as decisões em relação as operações do estabelecimento, em alguns casos, não têm autonomia para decidir sobre os assuntos relacionados a movimentação de recursos financeiros e quando o fazem, é mediante consultas e permissão dos proprietários.

¹ É uma expressão francesa que significa “como está no cardápio”. Os alimentos e as bebidas ficam alistadas numa carta e com os respectivos preços.

² Restaurante de hotel

4.1.2 Perfil dos Entrevistados

4.1.2.1 Gestores Gerais

A partir dos dados colectados e apresentados no quadro 4, dentre os participantes da pesquisa, no quesito formação académica em hotelaria ou área similares, somente o gestor do estabelecimento hoteleiro e de restauração HP é formado em Gestão Hoteleira; o NCH, possuem a formação académica em planificação e administração e os outros não dispõem de formação profissional.

Quadro 6: Perfil dos Gerentes Geral

Descrição	Identificação do Entrevistado			
	Gerente Geral			
	NNW	HP	HO	NCH
Função	D. G	G. G		Supervisora
Formação Académica	Planificação e Administração	Gestor Hoteleiro	12ª ASNE	9ª SNE
Anos de Trabalho na Empresa	7	8	11	13
Anos de Experiência no sector	9	10	15	13
Formação em gestão hoteleira ou áreas similares	Não possui	Gestão Hoteleira	Não possui	Não possui

Fonte: Autor, com dados fornecidos pelos entrevistados

4.1.2.2 Perfil de Gestores de Compra

Conforme os dados apresentados no quadro 5, provenientes de respostas dos entrevistados, demonstra que o perfil do gestor de compras que responde pelo restaurante HP possui um nível académico em Turismo e os dos outros estabelecimentos, não dispõe de nenhuma formação.

Quadro 7: Perfil de Gestores de Compra

Descrição	Identificação do Entrevistado			
	Gestor de Compras			
	NNW	HP	HO	NCH
Função	Gestor de compras e de manutenção	Gestor de compras	Responsável de compras	Responsável de compras
Formação Académica	11ª ASNE	Turismo	12ª Classe	10ª Classe
Anos de Trabalho na Empresa	1	8	3	4
Anos de Experiência no sector	4	15	4	4
Formação em gestão hoteleira ou áreas similares	Não possui	Turismo	Não possui	Não possui

Fonte: Autor, com dados fornecidos pelos entrevistados

4.1.2.3 Perfil dos Chefes de Cozinha

No quadro 6, consta o perfil dos profissionais das empresas objecto de estudo que na altura da entrevista, encontravam-se a desempenhar as funções de chefe de cozinha ou respondiam pelas actividades operacionais e de gestão inerentes ao processo de produção de bens dos restaurantes em causa. No entanto, importa salientar que o gestor do HP, é o mesmo que responde pelas acções tácticas do restaurante, incumbido ao chefe de cozinha responder pelos actividades operacionais.

Quadro 8: Perfil de Chefes de Cozinha

Descrição	Identificação do Entrevistado			
	Chefe de Cozinha			
	NNW	HP	HO	NCH
Função	Chefe de Cozinha	Gerente Geral	Chefe de Cozinha	Chefe de Cozinha
Formação Académica	12ª Classe	Gestor Hoteleiro	10ª Classe	12ª Classe
Anos de Trabalho na Empresa	4	8	6	1
Anos de Experiência no sector	15	10	11	7
Formação em gestão hoteleira ou áreas similares	Culinária	Gestão Hoteleira	Não	Capacitação em culinária

Fonte: Autor, com dados fornecidos pelos entrevistados

4.1.3 Análise das Respostas

Após apresentação dos dados relativos ao perfil das empresas e dos intervenientes desta pesquisa, segue a análise das respostas dadas a cada uma das perguntas propostas em função da sequência dos objectivos específicos, a começar pelo:

4.1.3.1 Identificar os factores utilizados na produção de bens de restauração em instâncias hoteleiras de Nacala

4.1.3.1.1 Gestores Gerais

As respostas da questão: quanto aos factores de produção, quais recursos utiliza nas tomadas de decisões de natureza económica, financeira e gerencial?

Quanto a esta questão, o gestor do NNH “... antes de analisar a qualidade, em primeiro lugar olhamos para a questão de custos para fechar as despesas, apesar de colocar de lado qualidade dos produtos...”. HP “... nós reparamos na qualidade do produto (...), a empresa vê os custos...” HO “reparo os custos com as mercadorias que compro, depois vejo a questão

dos preços que outros hotéis fazem (...) apesar de ter produtos de qualidade...” e NCH “... a lista das necessidades feitas”.

Quando questionados acerca de que tipo de informações analisa para a tomada de decisões? O gestor do NNW respondeu que “... *analiso (...) o factor cliente. Analiso os custos de produtos, os descontos solicitados pelos clientes e daí faço um estudo de fornecedores...*” HP afirmou que antes “*analiso a formação do profissional se sabe fazer as coisas, (...) reparo por validade do produto e a qualidade das meterias...*”. HO “... *vejo pelo custo das coisas, ...*”. NCH “*analisamos os factores venda e necessidades dos clientes, (...) stocks ...*”

Relativamente a questão de como são feitas a apropriação dos custos correspondentes a cada centro de custo para obter a margem de contribuição e lucratividade?

Para o gestor do NNH “... *custos é feita com base num sistema, onde a recepção canaliza a cozinha os pedidos de clientes, (...) saber quantos pratos foram vendidos e no final, tiramos o valor dos custos e ficamos com os lucros*”. O gestor do HP respondeu o seguinte “... *colocamos os custos que a gerência diz que gastou com gasolina, as compras dos produtos até a energia (...). A contabilidade, faz isso com as facturas e eu fico a ver onde foi muito valor*”. HO “... *então eu vejo quanto é que gastamos com as compras, e outros gasto, daí fico com uma ideia de quanto gastamos em cada mês*”. NCH “... *vendas são colocadas num mapa e não fazemos a apropriação de custos...*”.

4.1.3.1.2 Gestores de Compra

O conhecimento de procedimentos de compras para a minimização de custos, foram os pontos fortes levados em consideração na avaliação dos gestores de compras para apurar os critérios utilizados na aquisição de factores de produção (matéria-prima) para atender as demandas da cozinha e dos clientes. No entanto, para compreender o nível de percepção dos entrevistados, questionou-se: que tipo de produtos são adquiridos para responder as necessidades da cozinha?

Em resposta a questão, o gestor do NNH afirmou que de acordo com a solicitação da cozinha, são adquiridos “*carnes, frangos, peixes, mariscos, legumes, arroz, farinha celeste, produtos agrícolas, bebidas sem álcool*”; gestor do HP “*arroz, batata e frangos e vegetais*”. HO “*adquirimos diversos produtos, deste alimentares, produtos de limpeza e mesmo material de manutenção*”; NCH “*frutas, Arroz, carne, farinha, entre outros*”

Quando questionados em relação: quais são os elementos de custos imputados durante todo processo, desde compra, recebimento e armazenamento? O gestor do NNH respondeu que, *“não colocamos nenhuns custos nas compras, esses custos são colocados nas despesas gerais do hotel...”*; o HP *“usamos o mesmo sistema de custos de serviços, a aquele valor das facturas que a contabilidade faz, eu fico a ver onde é que dinheiro foi muito usado”*. HO *“... consideramos somente o valor que vem nas facturas, ...”*. NCH *“recebo uma lista com as necessidades a serem compradas e eu vou seguir a lista para fazer as compras”*.

Relativamente a questão ligada a quais são os critérios usados na seleção do fornecedor e na avaliação da qualidade dos produtos? O gestor do NNH afirmou que, *“... a avaliação do preço e esses produtos devem ser de qualidade. O HP “... o critério de menor custo, depois analisa-se a qualidade e os prazos ...”*. HO *“... reparamos pela qualidade dos produtos e depois os valores de compra que fazem os vendedores, ...”* NCH *“procuro pelos locais baratos para comprar, mas se não tiver os produtos naquele sitio, vou onde está a preço um pouco elevado. Depende.”*

4.1.3.1.3 Chefe de Cozinha

Com o intuito de entender como é feita a apropriação dos custos por parte dos responsáveis directos pela operacionalização do processo produtivo de bens de restaurante, colectou dados junto dos chefes de cozinha e apurou-se as seguintes respostas:

Quando questionados: como determina as quantidades dos ingredientes que devem ser utilizados para a produção de uma iguaria, guarnição e acompanhantes?

O chefe de cozinha do NNH afirmou que, *“... determinamos as quantidades dos ingredientes através de porções que são separadas diretamente pela gerente”*; o chefe de cozinha do HP *“... não possuímos uma formula para determinar as quantidades dos ingredientes, cada cozinheiro sabe as quantidades que deve usar para fazer um prato ...”*. HO *“temos as receitas e sabemos as quantidades que usamos para cada prato (...) esperamos os pedidos dos clientes e tiramos as porções que sempre temos disponíveis no armazém da cozinha.”* NCH *“dispomos de uma balança para medir as quantidades dos ingredientes (...) deixamos tudo já organizado em porções no armazém...”*.

Quanto a questão: Qual é o critério aplicado para colocação dos pratos no menu?

O chefe de cozinha do NNH diz que *“são colocados em função das receitas que temos para servir (...), fazemos a atualização dos pratos que mais vendemos ...”*; o chefe de cozinha do HP *“... são definidos em função dos pratos mais procurados pelos clientes, desde modo facilita as vendas e o trabalho. A cozinha é definida para clientes internos, pós, existem menus específicos para o tipo de clientes que visitam o hotel ...”* HO *“temos um menu com os pratos e os preços...”* NCH *“... são colocados em função das sugestões que damos aos proprietários, (...). Outros pratos colocamos no menu e por sugestões dos clientes.”*

Relativamente a questão: existe um procedimento padrão (escrito) que explica o roteiro completo do processo de produção de cada prato?

Em resposta a questão acima, o chefe de cozinha do NNH afirmou categoricamente de que *“procedimento como tal não existe, mas existe o livro de receitas onde estão colocadas as quantidades e as formas de preparação de cada prato”*; o chefe de cozinha de HP *“não existe um procedimento padrão para cada tipo de pratos, mas existe uma prática adoptada pelo hotel que é de treinar todos pessoal para fazer os pratos ...”*. HO *“temos as receitas, mas todos já sabemos como fazer as coisas porque é nosso trabalho que fazemos todos os dias...”* NCH *“... fazemos uma lista dos pratos com os custos totais e submetemos para a verificação e aprovação dos proprietários. Depois de aprovarem, eles colocam os preços de venda e nós passamos a fazer para os clientes...”*

Ainda relativamente ao primeiro objectivo específico, colocou-se a seguinte questão a este grupo de entrevistados: como é que faz a alocação de custo por cada item que constitui um prato?

Quanto a esta questão, o chefe de cozinha do NNH afirmou que *“geralmente, tentamos distribuir os custos reparando para aquilo que é o preço de cada produto no mercado, (...). Tentamos dividir as quantidades dos ingredientes de cada pratos”*; o chefe de cozinha de HP *“não fazemos a alocação de custos, mas analisamos de forma geral o custo de cada prato e atribuímos uma percentagem para definir o preço”*. HO *“... só preparamos os pratos e anotamos quantos saíram da cozinha para o restaurante, essa parte de custos e o patrão com as pessoas do restaurante é que fazem”* NCH *“não separamos os custos, fazemos uma estimativa dos custos conforme os preços do mercado e depois lançamos de uma única vez”*

4.1.3.2 Descrever como esses factores são aplicados na produção de um bem de restauração em instâncias hoteleiras de Nacala

A rentabilidade de qualquer restaurante está diretamente relacionada a aplicação correta dos factores de produção que permitem mensurar o desempenho do estabelecimento. Tais factores representados em números, dão um diagnóstico que facilita a melhor compreensão do bom ou mau funcionamento da máquina produtiva, bem como auxilia os gestores na formulação de estratégias para melhorar a rentabilidade.

O conhecimento dos números resultantes da aplicação dos factores de produção, torna possível identificar os problemas e as oportunidades com eficiência, bem como oferecer dados que permitam uma análise e acompanhamento gradual do negócio ao longo do tempo.

No entanto, as questões referentes a este objectivo, tinham como finalidade compreender o quanto os gestores conhecem efetivamente os dados e informações relacionadas aos factores produtivos e a aplicação destes no processo de produção de bens de restauração, demonstrando para o efeito, o raciocínio lógico e racional na tomada de suas decisões para a rentabilização de recursos. Assim, para dar resposta as perguntas desta secção, os entrevistados esclareceram o seguinte:

4.1.3.2.1 Gestores Gerais

Para compreender como os gestores aplicam os factores produtivos e efectuem a apropriação para mensurar os custos de produção, questionou-se o seguinte: Como examina a situação de consumo dos factores de produção (matéria-prima e mão-de-obra,) em relação a taxa de utilização de tempo e os custos gerados?

Quanto a esta questão, a gestora NNH afirmou que *“possuímos um mapa de registo e controle de produtos, (...) com exceção de pedidos de buffet para eventos é que são planificados ...”*. O HP *“... colocamos os custos desde a compra, detalhamos (...) tentamos calcular tudo até os custos de ter o cliente no restaurante ou no hotel ...”* HO *“existem mapas de entradas e saídas de produtos no armazém e na cozinha, então, com essas fichas é que eles fazem a informação (...) outros custos...”*. NCH *“... esta responsabilidade é feita com a pessoa da contabilidade, somente fazemos os registos a enviamos a senhora (....) para fazer o processamento de dados relacionados aos consumos...”*

Quanto a participação dos custos directos e indirectos no custo total, como é mensurado as actividades em relação as estratégias da empresa?

NNH “... nunca fizemos uma divisão deste jeito, mas controlamos os custos de energia, salários, água. (...) separamos os lucros e as despesas”. O HP “... não estudamos separar de que este é do bar, restaurante, quartos ...”. HO “existe um sistema na recepção onde são lançados todas a contas ou pedidos (...), mas não fazemos a distribuição dos custos por áreas é tudo geral...”. NCH “não é da nossa responsabilidade”

4.1.3.2.2 Gestores de Compra

A cozinha de um restaurante, demanda pelos itens a serem comprados para responder os pedidos dos clientes, uma vez que actua directamente no consumo desses bens para a produção do que é oferecido no menu.

No entanto, para atender adequadamente as demandas da cozinha, é necessário que o gestor de compras tenha conhecimento mínimo de todos os demais processos que envolvem os produtos, desde o recebimento das mercadorias até a sua comercialização de modo que possa desenvolver habilidades técnica para realizar as melhores compras junto dos fornecedores. Conhecendo as etapas do processo, o gestor de compras estará em condições de imputar corretamente os custos de aquisição, recebimento, manutenção, armazenamento e distribuição de matéria-prima na cozinha, tendo desta forma, o real custo do artigo solicitado pela área de produção.

Neste contexto, para perceber como o custo da matéria-prima é distribuída para a cozinha de modo a confeccionar do produto final, procurou-se saber dos entrevistados: como é que faz a estimativa de custos efectuados na cozinha em relação a matéria-prima distribuída?

Em resposta a pergunta acima, o NNH não efectua “... exatamente uma estimativa em relação aos custos, mas fazemos sempre uma estimativa em relação as quantidades que devem ser adquiridas para atender a cozinha...”; HP “não possuímos uma estimativa de quanto a cozinha gasta em termos de distribuição de matéria-prima, mas tudo o que eles pedem, são dados em porções consoante o número de pratos que irão prepara ...”. HO “fazemos os cálculos de quanto gastamos em cada compra que fazemos (...), mas as compras que recebemos com o patrão e outras que os fornecedores trazem ou vamos levantar, nem sempre calculamos” e NCH “não faço nada disso, só vou fazer as compras.”

Quando questionados como efectuam o controle mensal das quantidades de matéria-prima entregues na cozinha e o seu custo?

O NNH “fazemos o controle através das requisições de vendas, *onde o cliente faz um pedido na recepção e é enviado a cozinha. Com base nesse pedido, é que o sector de compras faz o controle daquilo que foi vendido pela cozinha e faz a reprogramação para analisar qual foi o custo...*”; O HP “*fazemos esse controle através de uma ficha de armazém (...) não colocamos os custos por cada artigo ...*”; HO “*... fazemos assim, as quantidades são divididas em porções de acordo com os tipos dos pratos e entregamos a cozinha ...*” NCH “*... não faço nenhum registo porque eu só recebo a lista e vou compra aquilo que me mandam*”

Relativamente pergunta de como é feito a gestão e controle de saídas de produtos do armazém para a cozinha?

O entrevistado do NNH respondeu que “*é feito através de ficha de registo e controle de saídas, (...) a cozinha entrega as vendas a recepção que por sua vez, lança no sistema donde gera um relatório...*”; o HP “*... é feito através de uma ficha de gestão e controle de armazém*”; o HO “*... fazemos por controle de ficha de armazém, tudo o que entra e sai, nós registamos, ...*” e NCH “*entrego as compras todas, depois eles colocam numa ficha e guardam no armazém*”.

4.1.3.2.3 Chefe de Cozinha

A arte da gastronomia não se resume na criação de pratos deliciosos e requintados, mas sim, em um conjunto de técnicas e procedimentos que exigem do responsável pela gestão operação da cozinha, habilidades e conhecimentos básicos em matéria de análise de custo e de estratégias de gerenciamento de menu de modo a garantir a rentabilidade do negócio de alimentos e bebidas. O gerenciamento do menu, oferece um panorama geral sobre os tipos, disposição e preços de cada prato e auxiliam o chefe de cozinha na melhor tomada de decisão relativa à alocação de custos e colocação de iguarias com maiores margens de contribuição na posição estratégica de venda.

No entanto, com gerenciamento do menu torna-se possível desenhar a composição dos pratos tendo em consideração todos elementos da cadeia produtiva onde alocar-se-ão os custos em todas as etapas de produção. Sobre esse prisma e para perceber o nível de conhecimento dos

chefes de cozinha em relação a cadeia produtiva e os custos de produção, os entrevistados deixaram os seguintes depoimentos:

Os entrevistados foram questionados se possuíam conhecimentos profundo de toda cadeia produtiva?

Em resposta a questão acima, o NNH “... o processo todo começa com as requisições dos pedidos ao armazém onde recebemos as quantidades das mercadorias e fazemos a conferência (...) já na cozinha, os produtos são confeccionados para depois ser servido aos clientes”; HP “... todos conhecem como são preparados os pratos que o hotel colocou no menu, mas as formas de preparar dependem de cada um dos cozinheiros ...” HO “... fazemos os pedidos, recebemos com a pessoa que vai fazer as compras e depois preparamos os pratos para atender os clientes...” NCH “... iniciamos na fase de pré-preparação, passamos pela fase de colocação de ingredientes, depois cozedura até retirar os pratos a mesa dos clientes”

Quando questionados se examinam a situação de consumo dos factores de produção (matéria-prima e mão-de-obra,) em relação a taxa de utilização de tempo e os custos gerados?

A resposta do NNH foi “... não faço o custo de quanto pode custar um prato, mas reparando nas quantidades de ingredientes que entram, estimamos um valor assim mais ou menos que pode corresponder o prato, mas não ser verdade, isso, quase não faço, só estimo definir as quantidades de cada prato para colocar na receita...”; HP “os ingredientes são medidos em quantidades aproximadas...”. HO “... nunca fiz isso, aqui a minha principal função organizar os pedidos e junto com os meus colegas tirar os a tempo para o restaurante poder fazer chegar hóspedes e clientes” NCH “não faço esta estimativa de custos, somente preparamos e entregamos ao restaurante. Esta função é das supervisoras...”

Para entender como é que a área operacional de restaurante que lida com a confecção de alimentos incorpora os custos unitários para determinar quanto custa produzir um certo prato, os entrevistados foram questionados: como é feita a composição de custos totais de produção?

Relativamente a questão em epígrafe, o NNH afirmou categoricamente deque “... fazemos através dos ingredientes que entram em cada prato, mas para definir quanto custa cada ingrediente, aí já, não posso saber dizer porque esta parte quem faz a gerente...”; HP “... os custos são feitos pela contabilidade, as facturas com todos gastos da empresa ficam a saber com a contabilidade porque eles fecham todas contas...” HO “esses custos são feitos

pela contabilidade e com o patrão, aqui só mandamos o número de pratos que foram preparados...” NCH “os custos totais são feitos com o restaurante e as supervisoras”.

4.1.3.3 Relacionar os factores determinantes de produção de bens de restauração com as decisões tomadas pelos gestores das estâncias hoteleiras de Nacala.

A gestão de produção de alimentos em restaurante, é uma responsabilidade que não se resume apenas na coordenação, elaboração e execução de receitas e pratos, mas assim no gerenciamento eficiente de todas as operações e custos de materiais e insumos de toda cadeia produtiva.

Conhecendo o gerenciamento de custos de materiais e insumos que compõem cada prato e os gastos efetuados durante o processo de produção de alimentos em toda cadeia produtiva, os gestores, dispõem de uma base de dados e ferramentas que lhes permite estabelecer padrões, orçamentos e outras formas de previsão de receitas e contenção de despesas para a maximização de lucros.

Nesse contexto, para compreender como os gestores efectuam a combinação de uma forma adequada e eficiente dos recursos necessários para a produção de bens com as decisões tomadas, os entrevistados esclareceram o seguinte:

4.1.3.3.1 Gestor Geral

Para este grupo de entrevistados, procurou-se compreender como é feita a utilização das informações relacionadas a gestão de custo e aplicação dos factores determinantes de produção de bens com as decisões tomadas para maximização dos lucros. Assim, para satisfazer a este objectivo específico, efectuou-se as seguintes questões: quais são os instrumentos ou bases que o gestor se apoia para tomar decisões?

Em relação a questão acima, o NNH “....com as experiências passadas e com a ajuda do sistema de gestão computadorizada, tomo as decisões ...”; HP “... usamos a apreciação dos treinos dos trabalhadores (...), depois analisamos para ver como reduzir os custos de modo que as coisas prossigam como foi planificado. (...) Esse é uma das formas que decidimos sobre os custos”. HO “baseio-me nas informações do sistema e dos pedidos que vem da cozinha e dos outros sectores que solicitam a compra (...), daí avalio e vejo aquilo que não é muito urgente e de acordo com o valor disponível vou autorizando”. NCH “... as demandas

partem dos clientes para a recepção e com base nessas informações que são tomadas decisões sobre os custos de aquisição dos ingredientes para atender os pedidos”.

Quando questionados acerca se a tomada de decisões são efectuadas com base em consulta dos colaboradores ou toma de forma individual?

O NNH afirmou que “... *há certas decisões que prefiro ouvir as opiniões dos outros, por mais que eu tenha uma ideia de o que devo fazer, mas sempre que posso, convido aos colegas para juntos analisarmos e discutirmos e no final, acabo por decidir com mais segurança ...*”; HP “... *as vezes convido os colegas para discutirmos antes de tomar qualquer tipo de decisão, mas outras vezes, não preciso chamar a ninguém e tomo as decisões como gerente*”. HO “...*tomo sozinho ou com a minhas esposas poucas vezes fazemos reuniões para ouvir os funcionários*”. NCH “*recebemos as requisições da cozinha e das outras áreas e efectuamos as compras, depois colocamos nos mapas*”.

Para entender como e feita a oferta da composição de mix de produtos em relação aos elementos ou factores de fixação de preços?

O NNH esclareceu que “*para colocação dos preços, nos colocamos tendo em conta os custos porque antes de qualquer coisa, devemos ter lucros, mas acima de tudo, sempre olhamos pela qualidade dos serviços ...*”; HP “... *os preços são colocados em função de mercado e em função de custos, por isso, as vezes alguns produtos são caros e outros até são vendidos em função dos preços praticados no mercado ...*”. HO “... *existe um menu que foi elaborado juntamente com os cozinheiros e está disponível no hotel, os preços foram colocados de acordo com a concorrência, mas também vendo os custos e a qualidade dos produtos...*” NCH “*os preços são colocados em função do mercado e dos custos, os menus estão dispostos no restaurante com os seus respetivos preços que a proprietária define.*”

Relativamente a pesquisa de satisfação dos clientes, com o intuito de perceber se é feito um acompanhamento para medir o nível de aderência dos comensais de modo a analisar a mudar, caso necessário, a política de preços, questionou-se:

Como faz a avaliação dos clientes em relação aos preços e serviços oferecidos?

Em resposta descrita no parágrafo anterior, o NNH “... *nunca fizemos a avaliação em relação a isso, mas conseguimos ver que os clientes nunca reclamaram acerca dos preços...*”; HP

“nunca perguntamos os clientes se estão satisfeitos com os preços porque nós sabemos que os preços até são baratos comparando com outros hotéis...”. HO *“... não fazemos porque não temos tido reclamações de clientes, mas o recepcionista está instruído a acolher qualquer reclamação ou sugestão...”*. NCH *“nunca fizemos esta avaliação, mas acho que nunca é caro porque ninguém nunca reclamou...”*.

Quanto a questão relacionada a, como a empresa realiza estimativas de custos de produção e receitas para verificar a lucratividade por clientes?

O NNH respondeu dizendo *“... mais ou menos porque dependemos da entrada dos clientes no hotel. Este hotel não recebe muitos clientes externos, ele preocupa-se mais com os hóspedes que passam as refeições aqui ...”*; HP *“... assunto de custo, fica com a contabilidade. Aqui eu tenho que receber todos dados e fazer uma análise com detalhes de modo a decidir os passos que devem ser tomados, sejam eles para dar ordens de compras de mercadorias, material de limpeza, investimentos e tudo para o hotel funcionar bem ...”* HO *“... é complicado estimar os custos porque dependemos de clientes e alguns deles aparecem sem fazer reservas. Mas estimamos os gastos.”*. NCH *“..., mas quem faz é a contabilidade”*.

No entanto, os entrevistados foram questionados, para a empresa, qual o principal factor que influencia as decisões de produção?

Em resposta, o NNH afirmou que, *“... a maioria das decisões(...), partem do o número de clientes e a ocupação de quartos, reservas para depois avaliar o que deve ser comprado e em que quantidades”*; HP *“... tudo é tomado em função do número de clientes porque você pode ter todo material, mas si não tem cliente, então não tem serviços a ser feito ...”*. HO *“são os movimentos e pedidos dos clientes que dizem o que vamos produzir ...”* NCH *“são as vendas e solicitações dos clientes”*

Portanto, para entender como os entrevistados decidem sobre determinados assuntos, a pesquisa procurou saber o seguinte: no processo de tomada de decisão, valoriza mais a informação contabilística ou a sua experiência e intuição?

No que diz respeito a esta questão, o NNH afirmou categoricamente de que *“sempre penso na informação de custos e de vendas geradas pelo sistema, mas a experiência como alguém que trabalha há muito tempo nesta área, não fica de lado...”*, HP *“... reparo os relatórios da contabilidade e depois com a experiência de trabalho nesta área de hotel management, tomo*

as decisões, muitas das vezes tomo as decisões sozinho, ...”. HO “... *vejo os gastos e depois também conto com a minha experiência de trabalho como empresário ...*”. NCH “*as decisões são tomadas de acordo com as necessidades dos clientes*”.

4.1.3.3.2 Chefe de Cozinha

Para responder a este objectivo específico e na perspectiva dos chefes de cozinha, a pesquisa procurou explorar o nível de conhecimento em relação ao equilíbrio das quantidades de sumos e ingredientes utilizados na produção de iguarias, guarnições e complementares com as decisões a serem tomadas no que diz respeito aos custos, preços e qualidade para garantir não apenas a satisfação do cliente, mas também a sustentabilidade e lucratividade do negócio.

No entanto, com o intuito de obter subsídios no que diz respeito a utilização e aplicação dos factores determinantes de produção de bens com as decisões tomadas no âmbito processo produtivo, questionou-se, após a produção, como é que determina o preço de venda de seus produtos?

Em resposta a questão supra, o chefe de cozinha do NNH afirmou que, “*o preço de venda é aplicado pelo gerente, mas antes, faço um estudo para mais ao menos saber as quantidades que poderia ter custado o prato e depois passo a proposta com o preço de venda para o gerente...*”; O HP “*... marco os preços de venda depois de ver a qualidade do produto porque você pode ter bom preços, mas se o produto não tem qualidade, pode não ter clientes para vender...*” HO “*o patrão e que marca os preços, mas antes ele conversa comigo para saber mais ou menos dos ingredientes da receita...*” NCH “*o preço de venda é determinado pela proprietária do estabelecimento, nós só preparamos e servimos para o restaurante fazer chegar ao cliente...*”.

Quando questionados acerca de, que elementos utiliza na determinação do *food cost*?

O chefe de cozinha de NNH respondeu o seguinte: “*... nunca fizemos isso, mas colocamos as quantidades nas receitas e os chefes sabem quanto custa cada produto e fazem os cálculos para apanhar o custo total...*”; HP “*... vemos os custos do prato e depois marcamos o preço que deve estar acima daquilo que o hotel gastou para fazer aquele prato e ter lucros...*”. HO “*... não calculamos em termos de valor, só colocamos as quantidades*”. NCH “*... nunca calculamos desde que estou aqui a trabalhar*”.

No que diz respeito aos critérios ou parâmetros utilizados para obtenção de ganhos por cada prato, a pesquisa procurou saber dos entrevistados: como é que determinam a margem de contribuição de cada prato?

Em resposta, o chefe de cozinha do NNH esclareceu que, “... *fazemos à nossa maneira, só reparamos o prato e como temos ideias de preços de outros hotéis, restaurantes e até essas barracas, então, tentamos colocar um preço que não seja muito caro ...*”. O do HP “*depois de ver o custo de cada prato, colocamos uma margem como lucros, essa margem pode ser de 10%, 20% e no máximo 50% dependendo do custo de cada prato....*” HO “... *quem faz é o restaurante com o patrão*”. NCH “*esta determinação da margem de contribuição é com a dona do estabelecimento*”.

Portanto, em relação a questão de: como efectua o relatório de vendas para saber o nível de receitas arrecadado por cada prato?

A resposta do chefe de cozinha do NNH foi de que, “.... *preparamos as refeições e anotamos quantos pratos foram vendidos e no final do dia, fazemos o somatório e entregamos a recepção para fazer o lançamento no sistema...*”, o da HP “... *são feitos e apresentados nos relatórios de contas na contabilidade, então, essas informações, já vem quanto o hotel gastou com tudo e até os produtos da cozinha*”. HO “*fazemos numa folha onde colocamos o número de pratos que saíram para o restaurante...*” NCH “... *preparamos os pratos, os relatórios de venda são feitos pelas supervisoras ...*”.

4.2. Discussão de Dados

A semelhança da metodologia usada na apresentação de resultados em que constitui a estrutura dos dados da pesquisa de acordo com os objetivos e a sequência dos níveis de função dos entrevistados, nesta fase, os resultados foram analisados e discutidos na mesma senda de ideia, começando por:

4.2.1 Perfil das empresas

Após a apresentação de resultados, seguiu-se a fase de análise e discussão que foi caracterizada pela confrontação dos resultados obtidos durante o trabalho de campo com as teorias abordadas nas literaturas que versão sobre o tema em pesquisa. Nesta fase, analisou-se

detalhadamente os dados coletados no campo e efetuou-se a devida análise e interpretação de modo a extrair significados e confrontar com os conhecimentos científicos.

Da análise feita, constatou-se que as empresas participantes da pesquisa, apresentam uma estrutura gerencial deficitária, apesar de existir uma composição dos departamentos que constituem o organograma funcional de um hotel, na prática, todos estabelecimentos não dispõem de um gerente de restaurante e muito menos de gestor de alimentos e bebidas, as responsabilidades de gestão e controle de custo, são incumbidas ao gestor geral que para além das diversas funções, ainda deve zelar pelas operações deste sector.

Para Falcão (2011) estrutura duma organização permite reconhecer a partir de uma simples leitura quem efectua as funções organizacionais e onde estas se realizam, com isso, para sustentar essa ideia, García (1998) comenta que, quando surge a ideia de estabelecer um restaurante, somente se tem em consideração o montante do investimento, pois se considera um negócio que não requer maiores conhecimentos; contudo, durante as actividades de abertura e, mais tarde, em período de operação, se compreende a magnitude real da problemática e o que inicialmente parecia simples se torna muito mais complexo, daí, surge a necessidade da reestruturação organizacional.

Na mesma senda de ideias, Petrocchi (2007) acrescenta que a gestão de um empreendimento hoteleiro demanda algumas habilidades, sejam elas técnicas, uma vez que é necessário conhecer as actividades operacionais dos vários sectores dentro da empresa; sejam humanas, visto que exige coordenação, boa comunicação e entendimento entre as pessoas; e por fim, competências conceituais, na qual será necessário administrar as relações do estabelecimento com o ambiente externo, visualizar o conjunto todo da empresa hoteleira e realizar diagnósticos.

Para não incorrer riscos, é preciso ver a estrutura de um estabelecimento hoteleiro como um conjunto de elementos interdependentes que actuam entre si para o alcance de objectivos comuns e que na ausência de um deles, pode comprometer o seu normal funcionamento, por isso, a deficiência estrutural apresentada pelas empresas em estudo, podem contribuir para a má gestão de fluxo de informações produzidas nos sectores e como consequências, má aplicação das ferramentas na resolução de problemas.

Contudo, apesar de não seguirem na íntegra a estrutura gerencial recomendada nas obras literárias, o sistema de gestão e fluxo de informações gerenciais implantados nos estabelecimentos, permitem que os gestores tenham conhecimentos e uma boa coordenação em relação aos processos que ocorrem ao nível dos departamentos. Nessa perspectiva, a estrutura gerencial é ajustada de acordo com as condições funcionais e a conjuntura económico-financeira vivida nos empreendimentos.

Apesar de não seguir na íntegra as recomendações teóricas apresentadas nas obras literárias, na prática, a dinâmica e a capacidade de resposta dos gestores em relação aos problemas enfrentados durante as actividades, a constituição da estrutura funcional adoptada pelos empreendimentos, permite que haja uma maior articulação de informações entre os órgãos dos departamentos, tornando assim mais fácil e eficiente a coordenação e comunicação de processos decisórios.

No entanto, no que concerne a estrutura da gerência, de acordo com os dados colhidos no campo e expressos nos quadros relativo ao perfil das empresas e dos entrevistados, de uma forma genérica, o quadro de pessoal das empresas, revela que a maioria (83,3%) não possuem formação técnico-profissional em hotelaria e turismo ou áreas similares e os poucos (16,6%), somente passaram por processos de capacitação e treinamentos e não por escolas de formação ligadas a gestão de estabelecimentos turístico e de restauração. A realização das actividades são feitas com base em matérias de administração e gestão de empresas ou de negócio e a partir de experiências de trabalho adquiridas durante o exercício das suas funções.

Para Santos (2021), a formação é um dos bens mais importantes numa organização para a melhoria contínua e para o aperfeiçoamento sistemático do padrão de comportamento de atitude, conhecimento e capacidade exigido por um indivíduo com vista a desempenhar adequadamente o que é suposto. E, a formação é a intervenção que visa a melhoria nos domínios dos saberes, fazer e estar dos formandos e é a ação de desenvolvimento individual e colectivo.

Segundo Jesus (2013), a hotelaria é muito rigorosa estruturalmente, principalmente devido aos custos elevados da manutenção, tal como, a competitividade visível no sector, por isso, a composição de uma equipe de profissionais formada na área, é a condição mínima necessária para garantir o bom funcionamento da empresa.

Segundo Santos (2021) “quando se fala em hotelaria, o habitual é haver um conjunto de pessoas que tem a responsabilidade da gestão da unidade hoteleira, que são consideradas a direção do hotel. É a partir desta direção/gestão que advêm os resultados dos objectivos da unidade hoteleira” (p. 8).

A existência de mão-de-obra não qualificada e a desestruturação funcional do pessoal que actua nos estabelecimentos hoteleiros em Nacala, configura como um dos elementos essenciais que leva ao entendimento de que, as informações operacionais podem não ser realistas, pois a forma como elas são processadas e sem observância de alguns critérios de análise de custos, podem levar a resultados não desejados.

No entanto, mesmo sem formação técnico-profissional em matéria de gestão hoteleira e áreas similares e sem a utilização correcta dos elementos de análise e apropriação de custos, os gestores possuem noções de custos envolvidos na estrutura gerencial e funcional do empreendimento sob a sua gestão. Partindo do pressuposto que os gestores/proprietários possuem uma larga experiência na área de negócios, eles agem de acordo com a análise de custo e benefício o que constitui um factor relevante na tomada de decisão.

Portanto, a longa experiência praticada na administração de negócios e auxiliada as noções básicas em matéria de gestão de empresas e empreendedorismo, constituem a base sólida de conhecimento que conferem aos gestores um instrumento para a tomada de decisão, com isso, percebe-se que embora eles não tenham a formação específica em gestão hoteleira ou áreas similares, possuem habilidades técnicas-profissionais mínimos necessários para decidir sobre o futuro da empresa.

4.2.2 Analise das Respostas

4.2.2.1 Identificar os factores utilizados na produção de bens de restauração em instituições hoteleiras de Nacala

4.2.2.1.1 Gestor Geral

Analisando os dados relacionados com os recursos ou critérios que os gestores utilizam no processo de tomada de decisões de natureza económica, financeira e gerencial, notou-se que os entrevistados, optam pela análise de custos e qualidade de produtos como prioridades estratégicas. No entanto, com relação a este quesito, o NNH e o HP foram unânimes em

afirmar que, pautam pelo critério de análise de custos das matérias para cobrir as despesas operacionais; o HO usa a qualidade de produtos como estratégia, tendo deste modo a satisfação do cliente como foco principal antes de custos de produção e quanto que o NCH, baseia-se nos suprimentos utilizados na produção para atender as necessidades das demandas de serviços, sem análises prévias dos custos e outros factores.

Para além da estratégia de análise de custos e a qualidade dos produtos, as informações referentes ao poder de compra dos clientes, também é um dos elementos notórios que todos gestores dos estabelecimentos em estudo, levam em consideração no processo de tomada de decisão. Porém, reactivamente a análise de custos, notou-se uma certa falta de domínio e conhecimentos sobre o sistema de gestão de custos que é um dos principais instrumentos para a condução e administração de processos produtivos.

Nesta senda, Viera e Sousa (2005) comentam que as empresas dedicadas às actividades hoteleiras, possuem algumas características que as diferenciam das empresas industriais e comerciais para os quais foram criados os sistemas tradicionais de contabilidade de custos ou gerencial. Os autores acrescentam que, as empresas hoteleiras trabalham sob pedido e por esta razão torna-se de vital importância dispor de uma contabilidade de custos efectiva, que ajude o gestor a conhecer os custos e a rentabilidade por produto, dando o suporte indispensável para a tomada de decisões estratégicas.

Segundo Lippel (2002), actualmente a gestão de custos trabalha com foco para a redução do mesmo e isto, é um factor fundamental para administrar cautelosamente todos os seus processos, actividades, bem como oferecer um planeamento verdadeiro para decisões futuras, não somente a curto, mas também a longo prazo, vencendo para o efeito, os desafios da competitiva actual, onde os clientes estão cada vez mais exigentes e buscando melhores custos/benefícios.

Assim, segundo Martins (2001) o sistema de contabilidade de custo destaca-se nesta teoria por ter a capacidade de acumular custos do produto ou serviço e é utilizado pela administração das empresas para determinar o custo adequado do produto ou serviço, quando da avaliação de estoques nas demonstrações financeiras, no sentido de apoiar a tomada de decisões sobre preços, bem como identificar as oportunidades de redução de custos e melhorar a eficiência da operação.

Para Paiva (2015) os sistemas de contabilidade de gestão nos estabelecimentos de alojamento e restauração, desempenham um papel fundamental, tornam-se numa ferramenta de apoio, fornecem informações relevantes sobre o funcionamento da empresa, designadamente: sobre a eficácia de programas de promoção de vendas, receita por tipo de produto, categoria de clientes, satisfação do cliente, entre outros aspetos relevantes.

Relativamente aos critérios utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisões, apesar dos empreendimentos dispor de *softwares* e programas de gestão e controle de custos em restaurante e bar que fornecem informações acerca de despesas e receitas, os gestores não aplicam com exatidão as estimativas e margens de erros durante a implementação do processo decisório.

No entanto, ignorando a questão da análise de custos que é feita sem estimativas de margem de erros e apropriação correcta de todos os custos inerentes ao processo de produção, os proprietários/gestores dispõem de uma larga experiência na administração e gestão de seus negócios o que lhes confere uma vantagem em relação ao nível de conhecimentos vividos pela empresa e com base nisso, não se limitam somente na análise de custos, mas sim buscam outros elementos como o estudo de mercado, análise de qualidade de produto e preços de concorrentes, tipologia do estabelecimento, entre outros que os auxiliam no processo de tomada de decisão.

Diante dos factos e corroborando com os autores, espelha-se a necessidade de os gestores dos empreendimentos estabelecer uma gestão e controle de custos eficiente como um dos critérios prioritários que deve ser usado como auxílio no processo decisório para a maximização de lucros e minimização de custos.

Na maximização de lucros, Samuelson e Nordhaus (2012) dizem que exige da empresa a gestão eficiente da sua actividade interna centrada em evitar desperdício, melhorar o desempenho dos trabalhadores, escolher os processos eficientes de produção, entre outros e tomar decisões acertadas no mercado tais como: comprar a quantidade correcta de factores produtivos ao custo mínimo e escolher o nível optimo de produção que envolvem tanto custos como receitas, para tal, a empresa tem de ter um bom conhecimento da sua estrutura e custos.

No entanto, uma vez que são conhecidas as estratégias decisórias e os sistemas de gestão de custos que as empresas adoptam, é necessário que elas discriminem correctamente os custos

para saber quanto é que são gastos na produção de um determinado prato de modo a colocar uma margem de lucro capaz de cobrir as despesas, contudo, apesar dos sistemas utilizados por estes estabelecimentos fornecer alguns elementos mencionados por Viera e Sousa (2005) e Paiva (2015), deparou-se que os gestores não fazem o uso de certas variáveis para medir o nível de desempenho da empresa e a satisfação dos clientes.

Todavia, para saber correctamente quanto foi despendido durante a produção, eles deveriam fazer a apropriação dos custos para melhor definir a margem de contribuição para obter a lucratividade, mas em vez disso, ficou claro que 25% dos estabelecimentos não efetuam o registo e controle de custos e os 75% usam os *softwares* de gestão para o efeito, porém, a implementação dos processos não são feitos de forma adequada, pois constatou-se que existe um desconhecimento sobre o assunto e a redistribuição das percentagens de custos de cada artigo incorporados para gerar informações, não espelham os resultados reais.

Para Paim (2014), as empresas utilizam práticas de gestão equivocadas, as quais apenas tem como objectivos a redução de custos de forma errônea e a falta de informações sobre a composição dos custos pode levar ao desconhecimento do lucro e dos produtos, especialmente, daqueles que poderão trazer menor margem para as organizações.

No entanto, Lunkes (2004) acrescenta que a correcta separação entre custos fixos e variáveis, talvez seja um dos aspectos mais importantes na gestão de custos em hotéis e restaurantes, até porque serve de base para a tomada de decisão com relação à formação do preço de venda, orçamento e outros.

Para Lippel (2002) comenta que, a utilização de sistema de custos em restaurantes, permite dirigir a atenção dos gestores as actividades responsáveis pelos custos, possibilitando melhor visualização dos impactos causados por decisões e melhor controlo dos custos fixos e variáveis, facilitando ainda medir o desempenho dos resultados obtidos e especificamente de cada produto oferecido.

No entanto, sendo a hotelaria e restauração uma área complexa que para além da gestão de custos, depende do comportamento e sensibilidade dos clientes, a utilização de um sistema de gestão e controle, não seria suficiente para garantir a operacionalização e funcionamento da unidade de restauração, assim, seria preciso que os gestores tivessem conhecimento e domínio

dos preceitos básicos de gestão de restaurante para salvaguardar a rentabilidade e fidelidade dos clientes.

A falta de formação e conhecimento científico em matéria de gestão hotelaria, restauração e áreas similares por parte 83,63% dos gestores, não coloca em causa a forma como os mesmos analisam as informações antes de tomar as decisões sobre os destinos dos empreendimentos na qual administram.

Portanto, a realização diária do seu ofício como gestores dos empreendimentos, proporcionam-lhes uma visão real da situação económico-financeira da empresa e a partir daí, criar estratégias para a operacionalização e rentabilização dos recursos. Quanto a isso, para além dos conhecimentos, os gestores dispõem de criatividade para encontrar soluções para a resolução de problemas que afectam a empresa, este elemento é referenciado nas obras literárias que versam sobre a matéria gestão hoteleira.

4.2.2.1.2 Gestor de Compras

Para atender às necessidades da cozinha, os estabelecimentos adquirem uma diversidade de produtos alimentares, desde carnes, frangos, peixes, mariscos, legumes, arroz, farinha celeste, produtos agrícolas, bebidas sem álcool, arroz, batata, frangos, vegetais entre outros. Dos itens ora adquiridos, ficou evidente que são entregues a cozinha sem a imputação de custo de posse inerentes à manutenção dos artigos em stock, deterioração, custo do manuseamento, armazenamento e transporte.

Para Fonseca (2000), a determinação e custos do produto envolve o conhecimento de custo das matérias directas consumidas no seu fabrico, por conseguinte, o sistema de informação da empresa deve possibilitar a quantidade de cada matéria consumida e o respetivo valor por cada um dos objectos de custo definido, assim, é necessário implantar um sistema de implementação adequado em que as matérias são controladas por inventário permanente, definir o critério de valorização das existências e adoptar (FIFO, LIFO, entre outros) e observar os procedimentos que possibilitam a informação desejada.

Para Gonçalves (2009), conhecer o custo e sua formação para efeito gerencial, representam um factor primordial para a definição dos serviços e produtos a serem oferecidos pelo restaurante, tendo em vista que revela onde fazer aprimoramentos em qualidade, eficiência e rapidez.

Ainda de acordo Gonçalves (2009) esclarece que a função da contabilidade de custos é valorar os processos internos para produção de riquezas, controlar a utilização dos factores de produção estabelecendo consumos reais que poderão ser comparados com os previstos e realizados do sector.

No entanto, a não inclusão ou omissão de custos de posse, pode induzir aos tomadores de decisões a efetuarem cálculos desajustadas a realidade do consumo dos factores de produção e assim, decidirem com riscos de obter perdas em vez de ganhos.

A questão das perdas, muitas das vezes, deve-se aos critérios usados para a aquisição da matéria-prima e custo de posse, nesse contexto, os estabelecimentos em estudo não mostraram resultados contrários, eles demostraram que efectuam a seleção do fornecedor de acordo com a avaliação da qualidade dos produtos e preços praticados no mercado, porém, pecam por não inserir os custos de manutenção e conservação nos custos totais dos ingredientes antes de serem distribuídos a cozinha.

Quanto a aquisição de matéria-prima, Fonseca (2000) comenta que é o responsável pela movimentação de grande parte do dinheiro da empresa, por isso, deve ser o mais criterioso possível, independentemente do tamanho da empresa, pós, dele podem sair algumas boas vantagens competitivas em relação aos preços finais dos produtos de venda e ainda uma parte significativa do custo total do restaurante, no entanto, ele deve ter como objectivos: obter o produto correcto e de qualidade ao menor custo possível, com o melhor prazo de pagamento.

O autor supra citado, acrescenta que, as actividades realizadas neste processo, abrangem basicamente a cotação de preços e a efetivação do pedido em relação à escolha de qualidade e custo conforme as opções. Além destes requisitos, também se avaliam as quantidades necessárias de cada produto para atender o processo produtivo sem extrapolações e possíveis prejuízos em consequência do ciclo de vida perecível de cada produto, devendo manter sua qualidade até o momento de utilização.

Na abordagem de Campos (2022), para efetuar-se uma compra inteligente de matéria-prima, é necessária uma análise do nível de desperdício de uma peça de alimento, pois os desperdícios são das principais causas dos custos excessivos que a operação de alimentos e bebidas acarreta. Esta análise serve para apurar aspetos como o seu custo unitário líquido e a

percentagem de aproveitamento e, também, para definir um preço de venda da peça de alimento de forma a proporcionar lucro.

Ainda de acordo com Campos (2002) comenta que, quando se trata de seleção de um fornecedor, vários são os factores que devem ser analisados para executar uma boa compra, tais como: qualidade e consistência do produto apresentado, existência de quantidades mínimas, prazos e frequência de entrega, envio local ou de longa distância e condições de pagamento do produto.

Do exposto e apesar de não serem seguidos com rigorosidade os critérios adequados para compra de matéria-prima, torna-se claro que as empresas respeitam os princípios básicos de seleção de fornecedores, assegurando para o efeito a qualidade de produtos e a preços baixos praticados no mercado.

No entanto, a não inclusão de custos de armazenamento, manutenção da matéria-prima, conservação nos custos totais e o desconhecimento dos elementos de análise de nível de desperdício de uma peça de alimento para estimar-se o seu custo ideal, podem traduzir na elaboração de informações de custos distorcidas e consequentemente, os indicadores de resultados económicos e financeiros, demonstrarão uma visão ilusória da empresa.

4.2.2.1.3. Chefes de Cozinha

A forma de pensar e de agir no gerenciamento de compras, podem trazer benefícios e perdas de recursos quando esses não forem correctamente mensurados e especificados conforme as demandas, por isso, é preciso que os chefes de cozinha descrevam as quantidades e qualidades exatas de matéria-prima de modo a fornecer as informações necessárias para facilitar o trabalho dos responsáveis pelas compras.

Porém, nos estabelecimentos em estudo, não existem métodos ou fórmulas utilizadas pelos chefes de cozinha para processar as informações acerca das quantidades e qualidades dos ingredientes que compõem os pratos e muito menos, não existe um procedimento padrão que explica o processo de produção dos mesmos, mas em todos eles, possuem um livro de receitas onde estão colocadas as quantidades de matéria-prima de cada prato.

Em relação a disposição ou critérios aplicados para a colocação de pratos no menu, são colocados em função dos produtos mais procurados e vendidos aos clientes. Quanto a

alocação de custo por cada item que constitui um prato, estes não são feitos de acordo com a redistribuição de custos de aquisição de produto no mercado.

Contrariando os procedimentos praticados nos estabelecimentos, Santos e Souza (2016), fundamentam que a ficha técnica é um instrumento que serve de apoio para as unidades de alimentação e nutrição, no qual se fazem o levantamento dos custos dos pratos que são produzidos, o cálculo do valor nutricional, a forma de preparação da receita, dentre outras actividades, com o intuito da padronização de serviço.

Segundo Menezes e Santana (2018), a ficha técnica é um instrumento da gerência de apoio operacional, onde se registam custos, ordenação do preparo e o cálculo do valor nutricional das preparações, especificando, em um formato padrão, as características de produção de cada preparação, sendo necessária observação do modo de preparação das refeições no local avaliado.

Segundo Fonseca (2014) a ficha técnica possui as seguintes funções: registrar quantidades de matéria-prima utilizadas nas preparações, padronizar quantidades de matéria-prima nas preparações, padronizar a montagem e apresentação dos pratos, identificar os custos de produção, registrar os processos da produção, manter um histórico das preparações do restaurante, permitir a comparação das informações de consumo, facilitar as projeções de compras e especificações de mercadorias.

Corroborando com as ideias dos autores, a aquisição de matéria-prima para a produção de alimentos em um restaurante, deriva das actividades da cozinha e é da responsabilidade do chefe especificar as quantidades e a qualidade que devem ser adquiridas para atender os pedidos dos clientes.

No entanto, uma vez que os estabelecimentos não usam a ficha técnica e os compradores desconhecem os princípios básicos de aprovisionamento e logística dos insumos, isso, implica que os desvios nos procedimentos, podem acabar por influenciar negativamente na elaboração de processos de gestão de custos em toda cadeia produtiva.

Portanto, a falta de implementação da ficha técnica, demonstra que as empresas realizam as suas actividades sem noções de elementos de custos que incorrem o que suscitam dúvidas sobre a forma como decidem em relação as quantidades de insumos a serem utilizados durante a produção de bens e os custos gerados em todas as etapas do processo produtivo.

4.2.2.2 Descrever como esses factores são aplicados na produção de um bem de restauração em instâncias hoteleiras de Nacala

4.2.2.2.1 Gestor Geral

A análise do consumo dos factores de produção (matéria-prima e mão-de-obra,) em relação a taxa de utilização de tempo e os custos gerados decorrentes de processo produtivo, permitiu apurar os itens utilizados na elaboração das iguarias e manutenção de custos operacionais. Neste quesito, percebeu-se que, apesar de existirem mapas de registo, fichas de controle de produtos e a mensuração de custos, os procedimentos, não são feitos de forma adequada, pós, os estabelecimentos usam estimativas sem observância dos indicadores de quantidade/custo de aquisição da matéria-prima e muito menos a estimativa de homens/horas de trabalhos.

Apesar de existir uma certa coerência com relação à resposta relacionada ao consumo dos factores de produção, uma vez que as empresas não apuram este valor com as devidas margens de erro, não tem como calcular e obter com a maior exatidão os custos de produção, isto, demonstra que os entrevistados não têm conhecimento do valor necessário despendido para cobrir os seus custos fixos e muito menos de onde inicia a margem de lucros.

Para Carpintéro, Martinez e Bacic (1982) qualquer empresa para dar início e desenvolver as suas actividades, sejam elas industriais, comerciais ou na área de serviços, deve necessariamente alocar uma certa quantidade de recursos, expressos em valores monetários. Todavia, a identificação de onde os recursos será colocada, bem como o montante adequado a ser aplicado, depende das actividades da empresa, dos produtos e/ou serviços fabricados e vendidos, dos mercados onde a empresa atua e de outros aspectos por ela considerados e analisados quando do estabelecimento de sua estratégia global de atuação, tanto a nível de sua estrutura quanto ao nível de seu funcionamento.

Retrocedendo ao 2º parágrafo, constata-se que para além da falta de conhecimentos do valor para cobrir os seus custos fixos, os gestores dos estabelecimentos desconhecem ou não fazem a separação dos custos directos e indirectos no custo total,

Pelo facto de não fazerem esta separação, torna-se difícil perceber quais são os custos operacionais que estão directamente ligados a produção dos bens e quais são os que provém de outras actividades de apoio ao sector de produção.

Com relação a separação de custos, Rebelato (1997) comenta que os restaurantes comerciais são empresas que na sua grande maioria não dispõem de sistema de custeio ou mesmo mecanismo de apropriação de custos, por isso, muitos deles, não conhecem os seus reais custos. No entanto, não conhecer os custos, significa não conhecer a real lucratividade dos clientes, produtos e serviços, isso, provoca desvios de caixa para fins não centrais ou estratégicos, comprometendo as oportunidades mais promissoras e revelando por fim, o desvio de foco do negócio,

Segundo Silva e Mendonça (2011), as informações de custos representam uma importante ferramenta para os gestores enfrentarem os problemas relacionados a mensuração, avaliação e controle dos seus gastos, e também no que diz respeito ao seu planeamento na busca de resultados mais realistas.

A falta de real conhecimento de custos por parte dos gestores, pode os conduzir a cometer pequenas falhas na qual podem representar grandes problemas, por isso, é de extrema importância saber quanto é que a empresa gasta por cada bem produzido.

No entanto, não conhecendo as informações de custo que constitui umas das principais ferramentas para a tomada de decisão, pode entender-se que os resultados apresentados pelas empresas nos seus relatórios de demonstração financeira, podem não espelhar com exatidão a realidade das suas actividades.

Apesar dos gestores não conhecer com exatidão os reais recursos despendidos na produção de um bem, existem canais de processamento de dados e fluxos de informações de custos que são analisados antes de serem tomadas as devidas decisões. Portanto, embora um pouco desviantes do que dizem os autores que versam sobre a matéria de contabilidade analítica, os gestores agem dentro dos critérios estabelecidos pela contabilidade de custos, pós usam os instrumentos contabilísticos para determinar os custos despendidos e as receitas arrecadas pelo empreendimento durante o exercício.

4.2.2.2 Gestor de Compras

Toda quantidade de matéria-prima ou produtos adquiridos, devem ser armazenados com os seus repetitivos custos de posse e os mesmos, devem ser repassados aos sectores solicitantes durante o processo de distribuição, assim, o receptor passa a obter informações sobre o valor que agrega a encomenda.

Neste caso, as informações sobre as quantidades dos insumos e o seu respectivo custo, ajudam não só ao sector de compras a ter a visão global dos investimentos feitos pela empresa, mas também auxiliam o sector de produção a discriminar os custos aproximados de acordo com as quantidades de ingredientes que compõem uma determinada iguaria ou prato.

No entanto, quanto aos custos dos insumos repassados para o sector de produção, percebeu-se que as empresas estudadas, somente fornecem dados relacionados a quantidades e os mesmos não são acompanhados de seus respectivos custos de aquisição e de posse.

Corroborando com Megliorini (2001), as informações relativas a discriminação e alocação de custos, determinam os custos dos insumos aplicados na produção; controlam as operações das actividades; auxiliam para tomar decisões ou resolver problemas especiais; reduzem desperdícios de materiais, tempo e determinam a elaboração de orçamentos.

Para Bonotto e Flôres (2009, p. 12), as informações de custos na contabilidade gerencial, exercem um papel fundamental na vida da empresa, pois fornece instrumentos que auxiliam os gestores no desempenho de suas actividades enquanto líderes, promovendo uma melhor utilização dos recursos econômicos e financeiros que a empresa tem a sua disposição com o objetivo de maximização do lucro de seus proprietários.

Assim, a contabilidade gerencial passa a ser um instrumento crucial para a tomada de decisão, pois, é com base nos dados oferecidos que os gestores possuem uma visão geral dos custos e benefícios, daí a necessidade de uso desta ferramenta, é um elemento de auxílio para análise e resolução de problemas. Contudo, o incorrecto fluxo de informações e a não incorporação ou mapeamento de custos facultados pelo sector de compras, compromete a análise de dados, limitando os gestores a não ter uma visão real dos custos e com isso, induzi-los a tomar decisões na incerteza.

No que concerne a gestão e controle de saídas de produtos no armazém para o sector de produção, duas empresas efectuam através dos programas informáticos e as outras, fazem por via de fichas de armazém, porém, nenhuma delas e muito menos os cozinheiros demonstraram possuir conhecimentos de que as mesmas, deveriam ser acompanhadas de seus respectivos custos de modo a auxiliar na harmonização de dados inerentes a custos de produção e dar uma imagem de quanto a empresa investiu e lucrou com os bens vendidos.

Quanto ao controlo de insumos e os seus respectivos custos, segundo Mosimann e Fisch (1999) é a função do processo administrativo que procura comparar, medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações com a finalidade de realimentar tomadores de decisões de forma que possam corrigir ou reforçar as ações para alcançar os resultados previamente estabelecidos.

Ainda para Bonotto e Flôres (2009), o controle de custos está directamente ligado à função de planeamento, pois o sistema de informação utilizado pela empresa irá comparar o desempenho obtido com o plano pré-estabelecido, considerando tanto o planeamento a curto quanto a longo prazo, bem como o feedback oferecido pela informação que fornecerá aos gestores a possibilidade de avaliar o progresso conseguido em relação ao planeado, permitindo o reajuste das metas e a revisão dos objetivos realistas.

Sem os elementos de custos, os gestores ficam disporvidos de informações capazes de reavaliar os resultados e deles conseguir obter uma visão realística das empresas e daí, traçar estratégias para melhorias, portanto, as decisões de cunho económico e financeiro, são tomadas sem observância de uma das principais ferramentas da gestão, levando a crer que o processo decisório é feita de forma indutiva.

4.2.2.2.3 Chefe de cozinha

Gerir uma cozinha ou área de produção de um restaurante, parece uma tarefa fácil para quem vê de fora, pós, pode pensar que basta saber cozinhar, estará à altura de coordenar as actividades desenvolvidas por este sector. Contudo, as actividades da cozinha são complexas e exigem do chefe, responsabilidades acrescidas e habilidades mínimas de gestão e administração de materiais para conseguir lidar com o seu ofício.

A partir dos processos e procedimentos produtivos usados pelos estabelecimentos, pode-se perceber que os colaboradores que respondem pelo sector de produção, dispõem de conhecimentos necessários acerca dos factores de produção que permitem transformar um recurso, uma ideia ou uma matéria-prima no resultado final que a empresa pretende oferecer ao consumidor.

No entanto, apesar do conhecimento do processo produtivo, as empresas demonstraram que não efectuem a planificação dos orçamentos de custos dos insumos utilizados do processo de produção de um bem ou serviço de restaurante e muito menos elaboram as propostas de

preços de venda dos pratos. Elas somente efectuam o mapeamento das quantidades e sem levar em conta os custos dos ingredientes empregues durante o processo produtivo.

Corroborando com os pensamentos de Andrade (2021), a administração de operações é um conjunto de ações tomadas para planejar, direccionar e coordenar um processo, no qual visa transformar insumos em produtos e serviços que atendam seus clientes internos ou externos, assim, a produção precisa do time de vendas para saber a quantidade de cada produto a ser produzida, quanto cobrar, entre outras decisões.

Ainda para Andrade (2021), a produção de alimentos envolve uma multiplicidade de processos, pois contempla a identificação e consumo da matéria-prima, os procedimentos de cocção, a gestão de tempo de cozedura entre outros que são mensurados através de seus respectivos custos em toda a cadeia de produtiva, por isso, o papel de chefe de cozinha e de extrema importância para fornecer informações, dados fiáveis e realísticos que auxiliem as tomadas de decisões.

Dos processos envolvidos na produção e a alocação de recursos geradores de custos, ficou evidente que os entrevistados não aplicam os procedimentos para examinar e separar o consumo dos factores de produção em relação a taxa de utilização de tempo, mão-de-obra e nem fazem a apuração de quantidades e custo dos ingredientes conforme as regras estabelecidas ou padrões definidos nas literaturas para estimar o valor correspondente ao prato.

Baseando-se nos fundamentos de Dumer, Almeida, Nascimento, Horta e Ferreirs (2022) as informações que são levantadas no processo produtivo, tem por finalidade reduzir os custos por conta de um controle maior dos desembolsos, dos desperdícios e possibilita aos gestores, desenvolverem orçamentos sobre a produção.

Segundo Zanella (2010), afirma que administrar custos vai além de apenas eliminar as despesas de forma sucinta e em muitos casos de modo intuitivo. É gerir os recursos racionalmente e de maneira competente, usando-se instrumentos que sejam adequados e eficientes para tal.

Para Megliorini (2001), a determinação dos custos é feita com o objetivo de determinar o lucro, controlar as operações e tomar decisões que possam rentabilizar os negocios da empresa e redifinir estratégias de acções operacionais.

Segundo o autor cima citado, as informações geradas de custos, determinam as quantidades e valor dos insumos aplicados na produção, bem como em diversas áreas que compõem uma organização; controlam as operações das actividades; auxiliam para tomar decisões ou resolver problemas especiais; reduzem desperdícios de materiais, tempo ocioso etc.; e determinam a elaboração de orçamentos.

Contudo, a não apuração das quantidades e dos custos durante o processo produto, leva a falta de conhecimento e clareza sobre a real situação da empresa e impede o gestor de ter uma visão completa do desempenho do negócio, isso, pode induzi-lo a engendrar estratégias no vazio e desajustadas aos problemas, como consequência, pode-se determinar preços que não possam cobrir as despesas fixas e variáveis.

4.2.2.3 Relacionar os factores determinantes de produção de bens de restauração com as decisões tomadas pelos gestores das estâncias hoteleiras de Nacala

4.2.2.3.1 Gestor Geral

A escolha de soluções ou o uso de instrumentos de gestão para identificação e resolução de problemas, podem trazer implicações negativas para a empresa e para o tomador de decisão quando não forem adoptados mecanismos ou medidas baseados em conceitos de maximização e otimização de recursos por meio do processo decisório, capaz de alcançar resultados satisfatórios. Partindo deste pressuposto básico de gestão, na qual refere que, as decisões não podem ser tomadas de forma aleatória, mas sim com base em análise de informações que permitam saber exatamente a real situação da empresa para depois adequar as soluções aos problemas.

Neste contexto, o estudo procurou respostas para entender como os gestores relacionam os elementos determinantes de tomada de decisão e que tipo de instrumentos usam no acto de decidir. Assim, percebeu-se que, os gestores usam o auxílio de um sistema de gestão computadorizada, onde efetuam as análises e comparações de informações, mas também tem como suporte as experiencias passadas para a resolução de problemas.

No entanto, efetuadas as análises e comparações das informações e tendo em conta o nível do problema e as devidas causas, as decisões são tomadas de forma colectiva, mas aquelas de cunho mais relevante, são tomadas de forma individual, levando em conta a opinião dos colaboradores que constituem o corpo diretivo.

Todavia, conhecidas as formas e as bases que fundamentam as tomadas de decisões, auferiu-se acerca da oferta da composição de mix de produtos e os métodos adoptados para a formação e fixação de preços no mercado e percebeu-se que, as empresas determinam os preços de venda em função de custos de produção, mas sem deixar de lado a qualidade dos bens e serviços oferecidos aos clientes.

Segundo Martins (2010), para administrar o preço de venda, é necessário obter o conhecimento sobre as informações de custo e qualidade do produto, bem como, saber o preço dos concorrentes, dos produtos substitutos e do tipo de mercado na qual a empresa faz parte. Bruni e Famá (2012), acrescentam que a formação de preço de venda tem como objectivos, reduzir os desperdícios e proporcionar um maior lucro possível. Os elementos ora mencionados, não seriam suficientes para a tomada de decisão acerca da oferta da composição de mix de produtos em restauração, o ideal seria conjuga-los com um dos métodos de análise de cartas de restaurante.

Dumer, Almeida, Nascimento, Horta e Ferreirs (2022) complementam dizendo que, o cálculo para formar um preço de venda dos produtos deve levar em consideração um valor que irá maximizar o lucro e que mantenha a qualidade que o mercado espera das empresas. “Desta forma, a contabilidade de custos é usada como ferramenta de gestão de diversas maneiras, permitindo controlar os gastos e sendo suporte para a comercialização dos produtos destinados a venda” (Santos, 2011, p. 6).

Partindo desse pensamento, urge a necessidade dos gestores tomar mais atenção não somente nos custos, qualidade de produtos, preços dos concorrentes, mas também no estudo e análise das variáveis como a margem de contribuição de cada prato, ciclo de vida do produto, análise das vendas e margem de lucros.

No que concerne a pesquisa de satisfação dos clientes em relação aos preços praticados, apesar uma empresa ter dito que faz acompanhamento através das reclamações dos clientes, na prática, estas pesquisas não podem ser levadas em considerações porque não existem registos de informações que possam ser analisadas para tomadas de decisões posteriores.

Já para Bonotto e Flôres (2009) a determinação dos preços dos produtos e serviços, é um processo que envolve diversas variáveis, entre elas o custo, que embora muito significativo, mas não é a única variável a ser considerada, pois existem outros fatores tais como o público

alvo (clientes) que também exercem grandes influencia na composição do preço de um produto.

Ainda de acordo com Bruni e Famá (2004), uma empresa somente conseguirá prosperar e continuará existindo se praticar preços superiores aos custos incorridos. No entanto, os preços são delimitados pelo mercado, ou seja, por maiores que sejam os custos da empresa e o lucro que se deseja obter, existem factores limitadores como o mercado, a percepção de valor agregado do cliente, e a concorrência, que de certa forma balizam os preços que a empresa pode praticar para um determinado produto.

Para Bonotto e Flôres (2009), dentre vários métodos e técnicas de fixação de preços de produtos, os principais pontos que devem ser considerados na determinação do preço de venda são as características de demanda do produto, a existência ou não de concorrentes, a percepção do valor de mercado que o consumidor tem do produto, e, principalmente, os custos envolvidos na produção.

No entanto, em qualquer actividades produtiva, é de extrema importância que os gestores olhem os custos como o primeiro indicador de análise para medir a eficiência da produção, pós é a partir deste que é possível compreender se eles estão dentro dos limites estabelecidos ou acima, para depois serem tomadas ações com vista a reajustar aos padrões.

No entanto, para Boegee e Yamashita (2005) os preços são influenciados por quatro factores: o ambiente, o consumidor e sua percepção de valor, a estrutura de custos e a concorrência. Na busca de determinar o melhor preço, o administrador controla o preço, agregando valor ao produto e o cliente controla o ato de compra.

Segundo Petrocchi (2007), a hotelaria influência e é influenciada pelo resultado de um conjunto, uma vez que faz parte do sistema de turismo, na qual sofre modificações constantemente em razão de factores sociais, políticos, culturais, tecnológicos, ambientais e econômicos.

No entanto, para Bonotto e Flôres (2009), na formação do preço de venda, a empresa precisa avaliar ainda a capacidade produtiva do negócio, considerando seu espaço físico e a rotatividade da produção, analisando variáveis como demanda e sazonalidade. Em linhas gerais, “o preço de venda deve conter os custos fixos e variáveis envolvidos na produção e a margem de contribuição que a empresa visa obter, a qual deve proporcionar a recuperação dos

gastos gerais de fabricação, o pagamento dos impostos incidentes e o alcance da margem de lucro desejada” (Idem, p. 30).

Relativamente a estimativas de custos de produção e receitas para verificar a lucratividade, constatou-se uma incoerência nos moldes como as empresas lidam com os processos de apropriação e separação de custos. Neste sentido, ficou claro que os gestores não fazem as estimativas de custos e das suas respectivas receitas com base nas previsões de vendas, esses elementos, são analisados depois do consumo dos clientes e não existe uma discriminação exata ou aproximada da realidade de quanto a empresa despende em termos de custos para a produção de uma certa quantia de bens.

Para Lippel (2002), fazer a análise dos preços praticados em função dos custos obtidos pela produção de cada prato ou matéria-prima, bem como pela quantidade de vendas por mês, isso é, sua representatividade em relação à receita mensal, pode gerar motivação na escolha do cliente em relação ao preço, assim, a empresa poderá tirar dividendos em função do lucro de cada prato e no giro do mesmo.

Sobre o mesmo assunto, Fonseca (2012) afirma que o método de Smith-Kasavanas, seria uma das ferramentas de gestão estratégica adequada para analisar o desempenho de vendas considerando a contribuição de cada prato no total de seu grupo de vendas e suas respectivas margens de lucro com o objetivo de avaliar o desempenho dos itens de um restaurante ao longo de um período de tempo.

Contudo, a falta de conhecimento de custos como principal indicador de análise para tomada de decisão e o desconhecimento de certos métodos da análise de cartas de restaurante (vide o anexo 3), os gestores acabam por tomar decisões de forma intuitiva e desajustadas a realidade dos problemas e daí, correm o risco de aplicar um preço na qual a margem de contribuição, poderá não cobrir os custos operacionais e fixos para obter os lucros e tornar o negócio sustentável.

Portanto, para evitar perdas que possam levar a empresa a consequências drásticas como a insolvência, reitera-se a importância dos gestores efectuarem uma análise minuciosa de custos e das cartas de restaurantes antes de tomar qualquer tipo de decisão relacionada a produção e venda de bens.

4.2.2.3.2 Chefe de cozinha

A cozinha de um restaurante, é o sector de transformação da matéria-prima em produtos acabados (refeições) que são destinados aos clientes. É neste sector, onde dá-se início ao levantamento de dados relativos a gestão e controle de custos de produção, por isso, é de extrema importância que o responsável do mesmo, compreenda como deve-se calcular os custos de uma receita de modo a obter informações que sirvam de auxílio para a tomada de decisões gerenciais.

As informações de custos de uma receita, podem servir como um referencial para determinar os preços dos pratos no menu, reduzir os desperdícios dos ingredientes incorporados nas receitas, bem como melhorar os processos de planeamento, gestão e controle de custos operacionais. Nesse prisma de ideias, o estudo procurou respostas para compreender como os responsáveis pelo sector de produção auferiam os custos das receitas de modo a auxiliar os gestores na determinação correcta dos preços.

Neste quisto, apesar das respostas apresentadas, verificou que os responsáveis não auferem e nem efectuem a discriminação das quantidades exatas e muito menos o cálculo correcto dos custos de suas receitas para perceber quanto é que a empresa investe em cada prato produzido, quais os recursos empregues. Quanto ao food cost., desconhecem na totalidade a margem ou percentagem que se deve determinar para cada tipo de prato e qual seria a estimativa de lucros por cada um deles ou grupo.

Para Martins (2010, p. 6) “conhecer os custos que envolvem a produção de um determinado produto é necessário para formar um preço de venda, pois existem alguns aspectos que influenciam o processo de precificação, como a demanda que o mercado espera e o preço das empresas concorrentes”.

No contexto específico de restaurante, Fonseca (2014) afirma que a ficha técnica e o documento que possui a função de registrar e padronizar as quantidades de matéria-prima utilizada nas preparações; padronizar a montagem e apresentação dos pratos; identificar os custos da produção; registrar os processos da produção; manter um histórico das preparações do restaurante; permitir a comparação das informações de consumo; facilitar as projeções de compras e especificações de mercadorias; controlar os volumes de matéria-prima requisitados; compara as informações de consumo com as informações de vendas.

No entanto, trata-se de um documento que descreve todo o processo produtivo do restaurante e oferece as informações indispensáveis para análise e tomada de decisão gerencial, por isso, é de extrema importância que os chefes da cozinha tenham o total domínio para a produção de dados que sirvam para o gerenciamento e controle de custos, bem como para a maximização de lucros. O desconhecimento ou falha nos cálculos deste instrumento, pode induzir a erros graves e gerar problemas e consequências para a empresa.

Na gestão de custos, as consequências traduzem-se em perdas financeiras e isso acontece quando os parâmetros utilizados para identificação das quantias investidas para obtenção de lucros, não forem efetuados conforme os procedimentos apropriados para os cálculos da margem de contribuição. Quanto a este aspecto, apesar do chefe da cozinha do estabelecimento HP afirmar que aplica uma percentagem de 10 a 50% sobre os custos para obter o preço de venda e dele extrair a margem de lucro, na prática, tanto ele como os outros estabelecimentos, desconhecem ou não efetuam os cálculos da margem de contribuição.

Para Viera e Souza (2005) a margem de contribuição é a relação entre custo, volume e lucro, ou seja, é o excesso da receita de vendas sobre os custos variáveis, considerando-se que a utilização da margem de contribuição é especialmente útil no planejamento empresarial porque fornece informações sobre o potencial de lucro da empresa.

Crepaldi (2010) acreditam que, a margem de contribuição como “a parcela do preço de venda que o ultrapassa os custos e as despesas variáveis e que contribuirá para a absorção dos custos fixos e gerar lucros.

Segundo Martins (2010, p. 185), conceitua que “margem de contribuição como sendo a diferença entre receita e a soma de custos e despesas variáveis, na qual tem a faculdade de tornar mais visível a potencialidade de ganhos por cada produto, mostrando a contribuição de cada um”.

Uma vez que os responsáveis da área de produção desconhecem os cálculos da margem de contribuição que é um dos elementos fundamentais e indispensável para a formação do preço de venda e a análise das condições financeiras da empresa, entende-se que os preços dos bens e serviços estejam a ser determinados com base em senso comum ou que possam estar desajustados aos critérios que envolvem os custos de processo produtivo.

No entanto, para além do desconhecimento dos cálculos da margem de contribuição, outro sim, os chefes da área de produção não elaboram relatórios de custos referente as vendas diárias, semanais e nem mensais para saber quanto foi arrecadado em termos de receitas pelos pratos vendidos, qual foi o custo despendido e qual foi o ganho obtido pela venda das unidades produzidas. Estes elementos, demostram uma fragilidade e falta de produção de informações básicas que possam servir para análise e tomada de decisões de âmbito económico-financeiro.

Contudo, a não emissão de relatórios de custos com dados detalhados sobre os factores produtivos, não limitam aos gestores de ter uma dimensão dos gastos efectuados pelos estabelecimentos, pós eles recorrem aos documentos contabilísticos para obter informações inerentes as despesas realizadas e a partir daí, define-se acções prioritárias a serem implementadas.

Apesar de não implementarem correctamente as estimativas e margens de erro estabelecidas no processo de apropriação de custos, a não adopção de métodos de fixação de preços com base nos custos directos de fabricação (mão de-obra, horas/homens e horas/máquinas), entre outros inerentes a produção, os gestores fazem o uso dos factores produtivos, combinado como diversos elementos determinantes de tomada de decisão aplicados ao sector de hotelaria e restauração

Portanto, percebe-se que os gestores dos empreendimentos possuem conhecimentos mínimos necessários sobre os custos e demais variáveis que afectam a produção e comercialização de um bem de restaurante e antes de tomar qualquer tipo de decisão, efectuam uma relação entre os elementos constituem os factores produtivos e outras variáveis para analisar os custos e benefícios.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

Para evitar que as decisões empresarias sejam tomadas de forma equivocadas, o acto de decidir, exige que os tomadores tenham conhecimentos profundos em relação a matéria de gestão de restaurante; F&B e uma boa capacidade de análise dos factores produtivos com vista a escolha de alternativas correctas para a solução dos problemas. Nesta ordem de ideias, é de extrema importância que as empresas criem mecanismos e coloquem a disposição de seu pessoal, um conjunto de ferramentas de gestão que possam auxiliar no processo decisório.

O conhecimento relativo ao uso das ferramentas estratégicas, táticas e operacionais de gestão e controle de custos em hotelaria, constituem um dos elementos fundamentais para a escolha de melhores alternativas para a resolução de problemas e redução de riscos. Nesse sentido, aplicabilidade de uso dessas ferramentas passa pela necessidade de conhecimento dos elementos deste estudo que de uma forma geral, demonstrou que os estabelecimentos se enquadram na modalidade de restaurantes clássicos e oferecem os serviços *à la carte*, porém, diferenciam-se na qualidade e nos moldes de prestação dos serviços conforme o seu público alvo.

Relativamente a composição dos órgãos decisórios, eles apresentam uma estrutura gerencial deficitária, pois, não dispõem de um gerente de restaurante e muito menos de gestor de A&B para zelar pelas operações deste sector, participando e coordenando na elaboração dos mapas de gestão e controle de custos. Quanto ao perfil dos entrevistados, a maioria não possui formação técnico-profissional em hotelaria e turismo ou área similares.

Atinente ao processo produtivo de alimentos, todos os restaurantes possuem as mesmas actividades, mudando somente as técnicas de confecção, a forma de utilização da matéria-prima e de outros recursos empregues durante a transformação dos insumos em produtos acabados.

No concernente ao processo de tomada de decisões sobre a produção de bens de restaurante que é o objecto desse estudo, observou-se que na identificação dos factores produtivos, as empresas direccionam seus esforços para análise da qualidade de matéria-prima para o desenvolvimento do produto; estudo de concorrentes e de poder de compra dos clientes, bem

como a gestão focada no desempenho das receitas de vendas e nos gastos incorridos pela prestação de seus serviços.

Os factores ora mencionados, são aplicados na produção de bens de restauração em instâncias hoteleiras em Nacala de forma desproporcional, pós, os estabelecimentos usam estimativas sem observância dos indicadores de quantidade/custo de aquisição da matéria-prima e muito menos de homens/horas de trabalhos. Neste caso, as informações de custos inerentes as quantidades de insumos; mão-de-obra; gastos gerais de fabricação e de outros factores ligados a estudo e colocação do produto no mercado, ajudariam a dar uma visão global dos investimentos feitos pelas empresas, mas também auxiliariam na tomada de decisão com base em análise de dados aproximados a realidade.

No entanto, no acto de decidir sobre a produção de bens de restaurante, as empresas objecto deste estudo, efectuem o processo com a adopção do modelo racional apresentados nas literaturas. Apesar destas decisões serem tomadas com base em experiências de gestão adquiridas como empreendedores na administração de seus negócios, eles possuem como foco uma visão virada para a qualidade de serviços e satisfação das necessidades de clientes, em muitos casos, não relacionam a factores determinantes de produtividade e produção com os custos incorridos.

Contudo, diante das informações apresentadas e respondendo à pergunta de pesquisa, conclui-se que as decisões sobre a produção de um bem de restauração em instâncias hoteleiras em Nacala, são tomadas de forma empírica e sem observância de métodos e critérios de gestão de custos em hotelaria e restauração. No processo de produção de bens e serviços, consciente ou inconscientemente, os gestores decidem mediante a avaliação de variáveis relacionadas com a situação de mercado, atendimento ao cliente, os recursos disponíveis, preço dos concorrentes, criatividade e inovação.

Portanto, com isso, pode afirmar-se que existe uma relação directa entre os factores determinantes de produção de bens de restauração e as decisões tomadas pelos gestores, pós, o sucesso ou insucesso dessas empresas, dependem da forma como o tomador de decisões, faz a aplicação dos indicadores de custos económico-financeiros e dos factores produtivos durante toda a cadeia de abastecimento e de distribuição de restaurante.

5.2 Sugestões

As conclusões desta pesquisa, reflectem os resultados das acções e as capacidades de gestão dos titulares que exercem os cargos de gerente geral; gestor ou responsável de compras e do chefe de cozinha dos estabelecimentos de restauração em instâncias hoteleiras em Nacala. As acções por eles desenvolvidas, inserem-se no contexto de análise de factores produtivos com vista a selecção de melhores alternativas dentre os recursos materiais, financeiros, entre outros que possam ser utilizados no processo de tomada de decisão.

O estudo centrou-se na análise de conhecimentos técnicos-profissionais; habilidades de gestão em matéria de hotelaria, restauração ou áreas similares para perceber de que forma é feita a tomada de decisão sobre a produção de um bem de restaurante, com isso, buscou-se compreender como os gestores avaliam os factores que influenciam a demanda; os critérios utilizados na formulação de estratégias de actuação no mercado, ainda que este sejam feitos de forma empírica. Com base nos resultados do estudo, recomenda-se o seguinte:

5.2.1 Acadêmicas

Tendo como base as limitações apontadas pela escassez de informações e diversificação de obras bibliográficas que versão sobre o assunto, para estudos futuros, sugere-se a necessidade de aumentar o número de estudos nesta área de investigação.

Sugere-se que a colecta de dados seja realizada na época baixa de turismo, pós, é o momento em que os estabelecimentos se encontram sem muito fluxo de turistas ou hóspedes/clientes e os gestores dispõem de maior disponibilidade de tempo para atender questões extras laborais.

Para obter maiores subsídios em relação aos fenômenos a serem observados, sugere-se que o pesquisador seja um membro activo inserido nas actividades dos estabelecimentos como colaborar, desempenhando o papel de observador não participante.

Devido as restrições de acesso a relatórios contabilísticos para análise de custos incorridos e a partir deles efectuar um rastreio para perceber quanto é que as empresas despendem durante os processos produtivos, sugere-se estudos com o objectivos apurar os custos de produção para depois fazer uma análise comparativa com as decisões tomadas pelos gestores para perceber se as empresas geram lucros.

5.2.2 Aos Empreendimentos

Aos estabelecimentos hoteleiros e de restauração, sugere-se a formação e capacitação dos colaboradores em matéria de gestão hoteleira, restauração, bebidas e similares para encerrar os desafios profissionais impostos pelo mercado.

Sugere-se a adopção e implementação de método de custeio ABC para a gestão e controle de custos, bem como o treinamento de pessoal para o uso de sistemas de gestão aplicados aos restaurantes, bares e armazens com vista a reduzir desperdícios de recursos materiais e financeiros.

Ao sector de produção de alimentos, sugere-se a implementação e uso da ficha técnica de cozinha para estimar os custos produtivos de modo a obter elementos necessários para o cálculo de margem de contribuição; evitar desperdícios de matéria-prima; separar os custos directos de produção de despesas e gerir o tempo preparação dos pratos.

Aos gestores da rede hoteleira, sugere-se que busquem habilidades e adoptem mecanismos técnicos para efectuar a apropriação de custos e produzir informações de qualidade de forma a auxiliar na tomada de decisão.

5.3 Referências Bibliográficas

- Albuquerque, M. C. F. (2021). *Ficha técnica: Como Calcular Preços e Reduzir Custos na Venda de Alimentos*. Cuiabá-MT, Brasil. Recuperado de: https://setec.ufmt.br/ri/bitstream/1/96/1/Ficha_tecnica.pdf
- Almeida, N. G. N. A. (2016). *Importância da metodologia científica através do projeto de pesquisa para a construção da monografia*. Cariri: UFCA, Recuperado de: <https://brapci.inf.br/indez.phd/res/download>.
- Andrade, H. A. (2021). *Proposta de melhoria no processo de gestão de um restaurante de pequeno porte*. Minas Gerais, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33944/1/PropostaMelhoriaProcesso.pdf>
- Aragão, J. W. M & Neta, A H. M. (2017). *Metodologia científica*. Salvador: UFBH.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Boeger, M. A. & Yamashita, A. P. (2005). *Gestão financeira para meios de hospedagem: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Bonotto, D. S. & Flôres, F. L. (2009). *Análise de custos de produção de gêneros alimentícios para um restaurante*. Santa Maria, Brasil: Recuperado de: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/25109/70Debora%20e%20Fernanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bruni, A. L. & Famá, R. (2012). *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel*. (6ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Campos, F. A. G. de (2022). *A contabilidade de gestão na restauração: estudo de caso – implementação do usar no restaurante o pinote* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Leiria, Portugal.
- Caravantes, G. R.; Panno, C. & Kloeckner, M. C. (2005). *Administração: teorias e processos*. São Paulo. Brasil: Pearson
- Cardoso1, J. F. (2011). *Custos e preço de venda: um estudo em restaurantes à la carte*. Recuperado de: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/172_0.pdf
- Carpintéro, J. N. C.; Martinez, J. W. e Bacic, M. J. (1982). *Introdução ao custo e aos sistemas de custeio*. [PDF]. Recuperado de: https://www.eco.unicamp.br/neit/images/stories/CTAE_CD2/introd_ao_custo_aos_sistemas_de_custeio.pdf
- Castelli, G. (2016). *Gestão hoteleira*. (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. (7ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Correia, M. V. de S. (2003). *Custos relevantes para tomada de decisões: um estudo no setor têxtil do segmento de fiação e tecelagem alagoano* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. Brasil.
- Crepaldi, S. A. (2010). *Curso Básico de Contabilidade de Custos*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Daft, R.L. (2010). *Administração*. São Paulo, Brasil: Cengage Learning.

Damiani, F.; Antônio, J. R. & Júnior, J.S. S. (2017). *Os desafios da gestão eficiente no bar e restaurante base da litorânea*. Recuperado de: http://sou.undb.edu.br/public/publicacoes/administracao_os_desafios_da_gestao_eficiente_no_bar_e_restaurante_base_da_litoranea.pdf

Decreto nº 74/2022, de 30 de Dezembro.

Dias, R. & Pimenta, M. A. (2005). *Gestão de Hotelaria e Turismo*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall,. E-book. Recuperado de: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/299/pdf/11?code=Jtd2nnF9uJB4jixvbsMxfeJBwqg4m0RgO6hjNHEDJzcc+tWzmwwezD1ZHZFuN78KfoP1SWS9DfeT6X2J+DHYA==>

Dumer, M. C. R.; Almeida, A. D. S.; Nascimento, B. F.; Horta, T. C. & Ferreirs, T. A (2022). *Importância e Conhecimento de Informações de Custos em Restaurantes Self-Services: análise pela Matriz de Slack*. XXIX Congresso Brasileiro de Custos. Recuperado de: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/4942/4955/5085>

Falcão, J. C. F. M. (2011). *Estilos de tomada de decisão* (Dissertação de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, Portugal.

Ferreira, P. L. (2005). *Estatística descritiva e inferencial*. Coimbra, Portugal: FEUC. Recuperado de: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/9961/1/AP200501.pdf>

Flessas, M.; Rizzardi, V. M.; Tortorella G. L. & Augusto, B. P. (2015). *Planejamento de layout suportado por ferramenta multicritério: o caso de um restaurante*. XXXV encontro nacional de engenharia de produção. Fortaleza, Brasil. Recuperado de: https://lpmc.paginas.ufsc.br/files/2016/07/TN_STO_206_223_26885.pdf

Fonseca, M. T. (2014). *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. (7ª. ed). São Paulo, Brasil: Senac Sp.

Fonseca, M. T. (2002). *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. São Paulo, Brasil: Senac Sp.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia de pesquisa científica*. Fortaleza: UEC

Fonseca, M. T. (2000). *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. São Paulo, Brasil: Senac Sp.

Fonseca, M. T. (1999). *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. São Paulo, Brasil: Senac Sp.

Freitas, A. L. & Vey, I. H. (2012). *Custos nas refeições industriais: estudo de caso*. Recuperado de: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/149>

Freitas, A. L. & Vey, I. H. (2005). *Custos em pequenas empresas: o caso das empresas de refeições industriais*. Brasília, Brasil. Recuperado de: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1885/1885>

García, C. D. (1998). *El Restaurante como Empresa*. (2ª ed.) México: Editorial Trillas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

- Gonçalves, A. L. (2009). *Contabilidade gerencial no setor hoteleiro*. Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/13113/1/Monografia%20Arianne%20Lima%20Gon%C3%A7alves.pdf>
- Gorini, A. & Mendes, E. (2005). *Setor de turismo no brasil: segmento de hotelaria*. O Banco Nacional do Desenvolvimento.
- Grimal, J. B.; Serra, R. V. (1997). *Servicio de atención al cliente em retauración*. Madrid, Espanha: Síntesis.
- Jesus, J. S. (2013). *A qualidade na prestação de serviços hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira de Hospital. Coimbra, Portugal.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing*. (15ª ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Knechtel, M. R. (2014). *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba, Brasil: Intersaberes.
- Lamelas J. P. (2004). *Sistema uniforme de contabilidade analítica de gestão hoteleira: um estudo de caso*. (8ª ed.). Luanda, Angola: Vislis Editores
- Lippel, I. L. (2002). *Gestão de custos em restaurantes utilização do método abc*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil.
- Luiz, L. de S. (2011). *Custos e formação do preço de venda em uma microempresa do ramo metal mecânico*. CRICIÚMA, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/514/1/Luana%20de%20Souza%20Luiz%20pd>
- Lunkes, R. J. (2004). *Manual de contabilidade hoteleira*. São Paulo, Brasil: Atlas
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing*. (3ª .ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Manzini, E. J. (1990/1991). *A entrevista na pesquisa social*. São Paulo, Brasil: Didática.
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos*. (10ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Martins, P. & Laugeni, F. (2005). *Administração de produção*. (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Martins, E. (2001). *Contabilidade de custos*. (8ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Mattos, P.C. (2015). *Tipos de revisão da literatura*. Botucatu, Brasil: FCA. Recuperado de: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>
- Megliorini, E. (2011). *Custos: análise e gestão*. São Paulo, Brasil: Editora Pearson.
- Megliorini, E. (2001). *Custos: análise e gestão*. (3ª ed.) São Paulo, Brasil: Editora Pearson.
- Menezes, R. O & Santana, E. de M. (2018). *Elaboração de fichas técnicas das preparações oferecidas em serviços de alimentação e nutrição de hospital público de salvador.BA*. Recuperado de: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/11/965437/284-285-set-out-2018-46-50.pdf>
- Minayo, M. C. (2009). *O desafio da pesquisa social*. In: Minayo, M. C. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro, Brasil: Vozes,.

- Moritz, G. O. & Pereira, M. F. (2015). *Processo decisório*. (3ª ed.). Florianópolis, Brasil: UFSC. Recuperado de: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somenteleitura/EaDADM/UAB3_20132/Modulo_5/Processo%20decisorio/material_didatico/Processo%20Decisorio%20UAB%203ed-alterado.pdf.
- Mosimann, C. P. & Fisch, S. (1999). *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas* (1ª ed.). CETOP.
- Neitzke, I. J. (2021). *Custeio do café da manhã do hotel águas claras – gramado (rs)*. São Leopoldo, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/11987/Ivanessa%20Johanna%20Neitzke.pdf?sequence=1>
- Oliveira, N. A. (2019). *Gestão de pessoas em turismo*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/turydes/26/gestao-pessoas.html>.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão, Brasil: UFC
- Paim, W. M. (2014). *Custos e orçamento em serviços de hospitalidade: uma visão operacional*. (1ª ed.). São Paulo, Brasil: Érica E-book.
- Paiva, S. I. O. (2015). Importância da contabilidade de gestão na hotelaria Estudo de Caso. Leiria, Portugal: IPL. Recuperado de: https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2236/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20MGDH_Sara%20Paiva_30032015.pdf
- Pereira, M. J. L & Fonseca, J. G. M. (1997). *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Pessoa, J. (2022). *Ferramentas de gestão de custos aplicadas a empreendimento gastronômicos de pequeno porte: um estudo de caso em uma pizzeria de Capistrano – CE*. Recuperado de: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anaeis/article/view/4937>
- Petrocchi, M. (2007). *Hotelaria: planejamento e gestão*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Prève, A. D.; Moritz, G. O.; Pereira, M. F. (2010). *Organização, processos e tomada de decisão*. Florianópolis, Brasil: UFG. Recuperado de: <http://canal.cecierj.edu.br/012016/b28f698ee7926b96e409d9dd988b3aa2.pdf>
- Rebelato, M. G. (1997). *Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service*. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/gp/a/RyqwQZjGP4966yvsXgmvkqB/?format=pdf&lang=pt>
- Ries, A. & Trout, J. (2002). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo, Brasil: Pearson.
- Ribeiro, J. A. (2012). *Gestão de um restaurante em épocas de crise*. Recuperado de: https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/5236/1/gestao_restaurante_epocas_crise.pdf
- Ribeiro, J. (2009). *A gestão na restauração*. (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Ex. Libri.
- Ribeiro, A. L. (2003). *Teorias da administração*. São Paulo, Brasil: Saraiva.

- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Rodrigues, M. U. (2019). *Análise de Conteúdo em pesquisas qualitativas na área da Educação Matemática*. Curitiba, Brasil: Editora CRV.
- Samuelson, P. A & Nordhaus, W. D. (2012). *Economia*. (16ª ed.). Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.
- Samuelson, P. A & Nordhaus, W. D. (1988). *Economia*. (6ª ed.). Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.
- Santos. A. C. S. Dos. (2021). *Estudo do perfil dos gestores hoteleiros* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Administração e Gestão. Porto, Portugal.
- Santana, G. L. dos S.; Silva, A. R. P. & Gonçalves, T. J. C. (2019). *Estratégias para a apuração dos custos e formação de preços: um estudo no processo de beneficiamento do pescado*. Recuperado de: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/SUCC/article/download/22946/19556>
- Santos. A. C. S. Dos. (2021). *Estudo do perfil dos gestores hoteleiros* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Administração e Gestão. Porto, Portugal.
- Santos, J. J. (2012). *Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro*. (5ª ed.) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Santos, L. L.; Gomes, C.; Faria, A. R.; Lunkes, R. J.; Malheiros, C.; Rosa, S. F. & Nunes, C. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira* (1ª ed.). ATF - Edições Técnicas.
- Santos, J. D. (2011) *Contabilidade e análise de custos*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Silva, U. B., & Mendonça, K., F. (2011, Novembro). *A importância da gestão dos custos para o setor varejista de vestuários: um estudo no município de Teófilo Otoni, MG*. Anais do XVIII Congresso Brasileiro de Custos. Rio de Janeiro, Brasil.
- Simon, A. (1960). *A capacidade da decisão e de liderança* -Rio de Janeiro e São Paulo, Brasil: Fundo de Cultura.
- Sheth, J. N., Mittal, B. & Newman, B, I. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Texeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Mc Graw-Hill
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Vieira, W. Q. & Souza; M. J. B. de. (2005). *Gestão de custos nos hotéis de lazer da região sul do brasil*. Recuperado de: <https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/507>
- Wache, T. A. (2021). *Factores determinantes na escolha de um destino turístico: caso do município de Inhambane*. (Monografia). Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, Inhambane, Moçambique.
- Zanella, L. C. (2010). *Administração de custos em hotelaria*. (4ª ed.) Caxias do Sul, Brasil: Educs.

APÊNDICES

Apêndice 1: Guião de entrevista dirigida ao Gestor Geral



Esta entrevista insere-se no âmbito da dissertação de mestrado em Administração e Gestão de Negócios (MBA), ministrado na Universidade Católica de Moçambique e tem como tema “Determinantes de Tomada de Decisão para Produção de Bens de Restauração em Instâncias Hoteleiras de Nacala”. O objectivo desta entrevista consiste na colecta de dados para compreender os factores que os gestores dos estabelecimentos analisam durante o processo de tomada de decisões, todavia, todas as informações obtidas serão confidenciais e destinam-se ao tratamento da referida dissertação.

Folha de Identificação

Identificação da Empresa	
Endereço	
Contacto	
e-mail:	
Site	
Identificação do Entrevistado	
Nome Completo	
Função	
Formação Académica	
Anos de Trabalho na Empresa	
Anos de Experiência no sector	
Formação em gestão hoteleira, restauração, bares ou áreas a similares	

I. Identificação dos factores de produção

- a) Objectivos específico 1: Identificar os factores utilizados na produção de bens de restauração em instâncias hoteleiras de Nacala;
1. Quanto aos factores de produção, quais recursos utiliza nas tomadas de decisões de natureza económica, financeira e gerencial?
 2. Dos elementos ora mencionados, que tipo de informações analisa para a tomada de decisões?
 3. Como faz a apropriação dos custos correspondentes a cada centro de custo para obter a margem de contribuição e lucratividade?

II. Descrição da aplicação dos factores na produção

- b) Objectivos específico 2: Descrever como esses factores são aplicados na produção de um bem de restauração em instâncias hoteleiras de Nacala

4. Examina a situação de consumo dos factores de produção (matéria-prima e mão-de-obra,) em relação a taxa de utilização de tempo e os custos gerados?
5. Quanto a participação dos custos directos e indirectos no custo total, como é mensurado as actividades em relação as estratégias da empresa?

III. Relação dos factores determinantes de produção com a tomada de decisão

c) Objectivos específico 3: Relacionar os factores determinantes de produção de bens de restauração com as decisões tomadas pelos gestores das estâncias hoteleiras de Nacala.

6. Quais são os instrumentos ou bases que o gestor se apoia para tomar decisões?
7. A tomada de decisões, são feitas com base em consulta dos colaboradores ou toma de forma individual?
8. A oferta da composição de mix de produtos é feita com base em que elementos ou factores de fixação de preços?
9. Como faz a avaliação dos clientes em relação aos preços e serviços oferecidos?
10. A empresa realiza estimativas de custos de produção e receitas para verificar a lucratividade por clientes?
11. Para a empresa, qual o principal factor que influencia as decisões de produção?
12. No processo de tomada de decisão, valoriza mais a informação contabilística ou a sua experiência e intuição?

Apêndice 2: Guião de entrevista dirigido ao Gestor de Compras



Esta entrevista insere-se no âmbito da dissertação de mestrado em Administração e Gestão de Negócios (MBA), ministrado na Universidade Católica de Moçambique e tem como tema “Determinantes de Tomada de Decisão para Produção de Bens de Restauração em Instâncias Hoteleiras de Nacala”. O objectivo desta entrevista consiste na colecta de dados para compreender os factores que os gestores dos estabelecimentos analisam durante o processo de tomada de decisões, todavia, todas as informações obtidas serão confidenciais e destinam-se ao tratamento da referida dissertação.

Folha de Identificação

Identificação do Entrevistado	
Função	
Formação Académica	
Anos de Trabalho na Empresa	
Anos de Experiência no sector	
Formação em gestão hoteleira, restauração, bares ou áreas a similares	

Identificação dos factores de produção

d) Objectivos específico 1: Identificar os factores utilizados na produção de bens de restauração em instâncias hoteleiras de Nacala;

13. Que tipo de produtos são adquiridos para responder as necessidades da cozinha?

14. Quais são os elementos de custos imputados durante todo processo, desde compra, recebimento e armazenamento?

15. Quais são os critérios usados na selecção do fornecedor e na avaliação da qualidade dos produtos?

II. Descrição da aplicação dos factores na produção

e) Objectivos específico 2: Descrever como esses factores são aplicados na produção de um bem de restauração em instâncias hoteleiras de Nacala

1. Faz a estimativa de custos efectuados na cozinha em relação a matéria-prima distribuída?

2. Como efectua o controle mensal das quantidades de matéria-prima entregues na cozinha e o seu custo?

3. Como é feito a gestão e controle de saídas de produtos do armazém para a cozinha?

Apêndice 3: Guião de entrevista dirigido ao Chefe de Cozinha



Esta entrevista insere-se no âmbito da dissertação de mestrado em Administração e Gestão de Negócios (MBA), ministrado na Universidade Católica de Moçambique e tem como tema “Determinantes de Tomada de Decisão para Produção de Bens de Restauração em Instâncias Hoteleiras de Nacala”. O objectivo desta entrevista consiste na colecta de dados para compreender os factores que os gestores dos estabelecimentos analisam durante o processo de tomada de decisões, todavia, todas as informações obtidas serão confidenciais e destinam-se ao tratamento da referida dissertação.

Folha de Identificação

Identificação do Entrevistado	
Função	
Formação Académica	
Anos de Trabalho na Empresa	
Anos de Experiência no sector	
Formação em gestão hoteleira, restauração, bares ou áreas a similares	

I. Identificação dos factores de produção

f) Objectivos específico 1: Identificar os factores utilizados na produção de bens de restauração em instâncias hoteleiras de Nacala;

16. Como determina as quantidades dos ingredientes que devem ser utilizados para a produção de uma iguaria, guarnição e acompanhantes?

17. Qual é o critério aplicado para colocação dos pratos no menu?

18. Existe um procedimento padrão (escrito) que explica o roteiro completo do processo de produção de cada prato?

19. Como é que faz a alocação de custo por cada item que constitui um prato?

II. Descrição da aplicação dos factores na produção

g) Objectivos específico 2: Descrever como esses factores são aplicados na produção de um bem de restauração em instâncias hoteleiras de Nacala

20. Possui conhecimentos profundo de toda cadeia produtiva?

21. Examina a situação de consumo dos factores de produção (matéria-prima e mão-de-obra,) em relação a taxa de utilização de tempo e os custos gerados?

22. Como é feita a composição de custos totais de produção?

III. Relação dos factores determinantes de produção com a tomada de decisão

h) Objectivos específico 3: Relacionar os factores determinantes de produção de bens de restauração com as decisões tomadas pelos gestores das estâncias hoteleiras de Nacala.

23. Após a produção, como é que determina o preço de venda de seus produtos?

24. Que elementos utiliza na determinação do food cost.?

25. Como é que determina a margem de contribuição de cada prato?

26. Como efectua o relatório de vendas para saber o nível de receitas arrecadado por cada prato?

ANEXOS

Anexo 1: Exigências legais e certificação de gestor para realização de actividades.

ARTIGO 101

(Gestor)

1. Em todos os empreendimentos turísticos, estabelecimentos de restauração e bebidas, salas de dança e serviço de *catering*, deve haver um gestor, a quem cabe velar pelo seu bom funcionamento, atendimento aos clientes, produtos e serviços turísticos.

2. A capacidade técnica do gestor é certificada por documento a emitir pela entidade licenciadora, conforme o modelo constante do Anexo IX, devendo o requerente juntar ao pedido os seguintes documentos:

- a) *Curriculum Vitae*;
- b) certificado de curso superior na área de Hotelaria, Turismo ou Restaurante e Bar e Gastronomia e Artes Culinárias do Quadro Nacional de Qualificações Profissionais devidamente autenticado para os empreendimentos turísticos de 5 e 4 estrelas, restaurantes de luxo e 1.ª classe e o exercício do serviço *catering* industrial;
- c) certificado de curso de Hotelaria, Turismo ou Restaurante e Bar e Gastronomia e Artes Culinárias do Quadro Nacional de Qualificações Profissionais devidamente autenticado para as demais categorias previstas no presente Regulamento;

Anexo 2: Licença de Gestor de Empreendimento Turístico

 REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE (Entidade Licenciadora) LICENÇA DE GESTOR DE EMPREENDIMENTO TURÍSTICO Nos termos do artigo 101 do Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração e Bebidas e Salas de Dança, aprovado pelo Decreto nº De o titular é certificado responsável nos seguintes termos: Nome completo: Data de Nascimento: Nacionalidade:, BI/Passaporte/DIRE nº Emitido por: válido até: Formação: Instituição: Local de Trabalho: Designação da função ocupacional: Concedo a presente Licença, por um período de anos, nas condições especificadas no processo nº, de de 20..... (Função do representante da entidade licenciadora) Este certificado deverá estar sempre no estabelecimento em lugar bem visível ao público e ser presente a todos agentes de fiscalização.
--

Anexo 3: Ficha Técnica de cozinha

Designação do Produto:
Nº de Doses:

<i>Quantidades</i>	<i>Ingredientes</i>	<i>Preço Unitário</i>	<i>Preço Total</i>

Preparação:

Colocar	
Temperar	
Deixar	
Desfiar	
Colocar	
Juntar	

Serviço

--

Observações:

--