

## Indicadores Chave de Desempenho (KPI's)

Existe um ditado, que diz: " se não consegue medir, não pode controlá-lo! Real, gestão ágil precisa de dados fiáveis e verdadeiros em que as decisões podem ser baseadas. Se houver problemas, pode tomar as medidas corretivas rapidamente. Se tem sucesso, saberá o que fazer mais do que está a fazer! Bons números também dão uma compreensão mais ampla do seu sucesso. Aqui seguem alguns indicadores que o ajudam a melhorar o desempenho da sua empresa:

### 1. Staff

<b>Custo salarial %</b>	Custos salariais como uma percentagem das vendas
<b>Total de Custo do Trabalho %</b>	E não apenas os salários, mas também os seguros e outros impostos que se aplicam na folha de pagamento.
<b>Total de Horas de Trabalho</b>	Quantas horas trabalhadas em cada seção. Isto é útil para comparar com as vendas para medir a produtividade.
<b>Custo do trabalho</b>	- Fornecedores costumam cobrar a equipa de serviço num <i>markup</i> sobre o custo dos salários pagos. Está a atingir um <i>markup</i> consistente?
<b>Dias de doença</b>	- Às vezes uma medida de motivação e as habilidades da sua Equipa de direcção
<b>Volume de negócios do Trabalho (número de novos funcionários em qualquer semana ou mês)</b>	É usual dizer-se que muita rotatividade na Indústria Hoteleira, é normal. Mas não precisa ser assim, mas sim uma maneira de medir o quanto bom (ou mau) que está no controlo é para medir volume de negócios de trabalho. Contar o número de posições que tem (A), em seguida, contar o número de pessoas que contratou durante um determinado período (B). Divida B por A e vai ter um volume de negócios de trabalho, por vezes, expressa como uma percentagem. Por exemplo, se tem 10 cargos e contratou 38 pessoas no ano passado, o volume de negócios do pessoal é de $\frac{38}{10}$ ou 380%!
<b>A duração média da empregabilidade</b>	Uma outra maneira de olhar para o seu sucesso em manter a equipa. Junte o número

	total de semanas, todas as pessoas que têm trabalhado para a empresa e dividir isso pelo número total de colaboradores.
- Remuneração horária média	Dividir a folha de pagamento total pelo número de horas trabalhadas por todos os colaboradores.

## 2. Gestão de Finanças & Administração

**Existência de discrepâncias em stock** - uma medida da eficiência de cada departamento, mas também dos sistemas administrativos de gestão em curso. Estes sistemas precisam de ser simples e fáceis para o pessoal de linha perceber e preencher, e os resultados devem ser apresentados rapidamente caso estejam a ter um impacto.

**Retorno de investimento** - o lucro que o seu negócio faz pode ser medido como uma percentagem de retorno sobre o montante que você investiu nele (verifique a folha de Balanço). É suficiente? Especialmente após a remodelação do Bar!

**Vendas & custos** - figuras reais em comparação com o que você orçamentou para o período. Você quer com certeza ver percentagens e números reais em Euros.

**Custos do trabalho Administrativo.** Frequentemente isto é visto em hotelaria como “custos” 'não-produtivos'. Mas um forte, hábil e competente apoio administrativo será essencial para gerir os KPI's referidos acima!

**Eficiência computadorizada e tecnológica** - quanto tempo leva para funcionar corretamente o seu sistema de computador? Quão preciso é o seu sistema de POS? Quantas pessoas da sua equipa sabem como usar corretamente o equipamento que lhes é disponibilizado todos os dias, como por exemplo, até segurá-lo? – Sabem e podem todos usá-lo corretamente?

## 3. Gestão de Vendas & Marketing:

**Quantos clientes tem por hora/dia** - simples! Uma boa forma de medir da sua popularidade.

**Visitas organizadas aos seus top 100 ou 200 clientes** - eles fornecem uma grande parte das suas vendas! É importante acompanhá-los com frequência e monitorizar os seus gastos/necessidades – estes clientes são de ouro! (a regra dos 80-20)

**Vendas por pessoa** - em todas as áreas.

**Marketing e custos de publicidade** – analisar o valor total do que se gasta nesta área sempre tentando medir a resposta que se obtém. É difícil contabilizar, mas vale a pena investigar.

**O índice de resposta** - quantas pessoas responderam às diferentes campanhas e qual o efeito que isso terá sobre o lucro?

**Imprensa / social media/ comentário dos hóspedes** - manter-se atento para as respostas favoráveis.

**Reservas** - na semana em curso e no mês seguinte. Analisar a época alta e períodos de pico, por exemplo, no Natal.

**Analisar as consultas** - número de consultas para grandes eventos e funções, registar especialmente se houve um esforço para promovê-los.

**Consultas versus taxa de conversão** - o número de inquiridos que se convertem em vendas reais. Se 50 pessoas pedirem informações da oferta e esta resultar em 10 reservas concretas, esta seria uma taxa de conversão de 1/5 ou 20%. Gostaria de saber porque é que tão poucas reservas ‘converteram’ - foi a qualidade do material promocional? a habilidade da equipa de vendas? Preços? Problemas com os venues oferecidos? Qualidade dos menus?

#### 4. Alojamento

**Total de Clientes** – Este valor é muito importante para calcular o gasto médio por cliente – *average spend*, nos diferentes *outlets*, durante a estadia.

**Quartos Ocupados** – Quartos vendidos + quartos *complimentary*

**Percentagem de Ocupação** – A percentagem de ocupação num hotel refere-se ao total de quartos ocupados num determinado momento. Este valor ajuda a direcção a avaliar o negócio e com base nesta informação, a decidir se aumenta as “Best Available rates “(BAR) para otimizar as receitas de quartos.

**% de ocupação** = (número de quartos vendidos/ número total de quartos na unidade) x 100

**Total de Receitas por cliente** – Representa o total de receitas dividido pelo número de clientes. É importante que seja feita a análise constante, medindo os resultados da semana anterior e do mês/ano anterior. No entanto pode ocorrer várias alterações ao longo do dia.

**Rooms Available** – total de quartos disponíveis, multiplicado pelos 365 (366) dias do ano. Ao total de quartos disponíveis deve deduzir-se os quartos “out of order”.

**Rev POR** – “Revenue per occupied Room”: Total Revenue (rooms and non-rooms) / Total Rooms Occupied: Receita por quarto ocupado. É usado para determinar a receita por quarto ocupada, sendo um indicador da performance de hotel, por quarto.

**Rev PAR – “Revenue per available Room”:** Receita por quarto disponível. Mede o potencial de receita de um hotel (pode ser calculado dividindo a receita de alojamento Actual pelo número de quartos disponíveis ou, multiplicando a percentagem de ocupação pelo ADR).

**ADR – “Average Daily Rate”:** significa o preço médio diário para todas as unidades de alojamento, considerando os diferentes preços e é usado como um dos indicadores principais para medir a performance operacional de um hotel.  $ADR = \text{Total de receita em alojamento} / \text{Total de quartos vendidos}$ .

**ARR – “Average Room Rate”:** Preço médio que corresponde ao total de receita de alojamento a dividir pelo total de quartos vendidos. Este cálculo aponta para um objectivo de preço médio e permite determinar se o objectivo é demasiado elevado ou se serão necessários ajustes financeiros.

**Hotel Room Revenue:** Total de receita de Alojamento

**Total Payroll Alojamento:** Custos totais com funcionários relativamente ao departamento de alojamento, incluindo custos com salários, seguros, segurança social e taxas inerentes.

**Payroll to Room Revenue:** Refere-se à relação entre a receita de alojamento obtida e o custo com funcionários, sendo importante conseguir atingir um equilíbrio entre as receitas obtidas e os custos com funcionários necessários para conseguir as referidas receitas. ( $\% \text{ do custo com Payroll} = \text{Total de custos com salários} / \text{Total de receitas}$ )

**Outros Custos – “Other Direct Costs Rooms”:** Refere-se a custos relacionados com a operação do departamento de alojamento, para além dos custos de pessoal e com custos relacionados com as reservas, como comissões de agentes de viagens. Em “outros custos” estão ainda incluídos custos com limpeza (equipamentos e produtos), equipamento necessário para a utilização das unidades de alojamento, estacionários, custos de impressão – *printing & stationaries, amenities*, serviços de limpeza contratados, custos de lavandaria, despesas com limpeza de uniformes e despesas com comunicações.

**Resultado Operacional Alojamento – “Departmental Profit Rooms GOP” :** corresponde ao lucro obtido no departamento. Este valor é calculado deduzindo da receita de alojamento, as despesas com pessoal e total de outros custos.

**Satisfação de Cliente:** É importante medir frequentemente o nível de satisfação dos clientes. Esta informação pode ser obtida de diferentes formas, como questionários de satisfação, contabilização de reclamações, relatórios diários dos comentários obtidos, sendo uma ferramenta fundamental ao bom funcionamento da unidade.

## 5) Indicadores de Produtividade e Ferramentas de Gerenciamento aplicadas à Restauração

A Restauração juntamente com a área de Convenções e Banquetes são o maior desafio dentro de qualquer hotel, para ser capaz de estabelecer os objetivos e alcançá-los, será preciso trabalhar com os KPI's (Indicadores de Produtividade), obtendo a informação correta e adaptando ou modificando o curso de decisões estratégicas com base nos factos, este é um processo dinâmico e deve ser implementado nos *outlets* da Restauração.

Concentremo-nos nas principais prioridades:. De toda a gama de possíveis atividades de receita e potenciais vendas *in house*, marketing e atividades de *cross selling*, quais são as principais prioridades? Como se atingirão as metas estabelecidas?

Trata-se de gerir o negócio verificando os números que informam sobre o que está realmente a acontecer.

Encontrarão aqui, vários indicadores de cada uma das 4 secções a seguir.

### a) KPI's para a Gestão de colaboradores

- **% de Custo total da folha de pagamento** – não só os salários, mas também outros encargos como seguros, segurança social, e outros impostos que se aplicam na folha de pagamento como uma percentagem das vendas.
- **Horas totais trabalhadas**- quantas horas foram trabalhadas em cada secção. Isto é útil para comparar contra as vendas para medir a produtividade.
- **Pagamento médio por hora trabalhada** – divide o total da folha de pagamento do F&B ou do *outlet* pelo número total de horas trabalhadas por todos os colaboradores.

### b) Gestão da Cozinha

- **% Custo do alimento** - pode ser medido rapidamente ao somar as compras de alimentos semanais ou mensais e compará-las contra as vendas pelo mesmo período. Isto na base em que assumimos que não se armazena muito stock (ao tratar-se de itens perecíveis é necessário vender para evitar os desperdícios de produtos). Deve-se fazer também um inventário mensal para obter um custo de alimento o mais preciso possível.

- **Custo de alimento do refeitório de colaboradores** - Quanto foi o total da conta da alimentação do pessoal? Muitas vezes são números interessantes de mostrar aos próprios colaboradores.
- **Custo de alimento por cliente individual** - pode ser muito útil de ver o cálculo obtido em média por cada cliente. Se a ementa e o tipo de vendas for consistente, este número não mostraria variações abruptas. Se começar a aumentar, deverá verificar o que está a passar.
- **% Custo de pessoal de cozinha** - o justo é comparar a produtividade da cozinha comparando o custo do pessoal contra as vendas de alimentos, e não contra vendas de outros itens, (álcool e bebidas não alcoólicas podem estar sujeitos a outros fatores)
- **Horas trabalhadas na cozinha** – quantas horas foram trabalhadas em cada secção? Compare com as vendas para medir a produtividade.
- **Melhor (e Pior) item de venda e os lucros destes** – verifique as vendas semanais por intermédio de relatórios do POS ou comandas manuais. Sabe ao certo quais são seus *best sellers*? Liste estes itens mediante o uso de uma ferramenta de **Análise de Lucro da Ementa**.
- Reveja semanalmente dois pratos, renove-os ou desenvolva novos.

### c) Gestão do Restaurante

- **Total de vendas por pessoa** – vendas totais divididas pelo número de clientes. Como se compara contra a última semana ou o mês passado? Isto pode variar entre diferentes horários ao longo do dia.
- **Número de clientes** – Simples! Muita popularidade.
- **Vendas de alimentos e bebidas por pessoa** - estas são divididas em áreas de escolha; entradas e pratos principais, sobremesas, bebidas não alcoólicas, alcoólicas e talvez acompanhamentos (*couvert* e saladas) e vendas de outros produtos. Este é o indicador perfeito de duas coisas - o quanto a ementa é atraente para seus clientes (as opções que eles procuram estão disponíveis? Por exemplo, a sobremesa desejada?), e como os colaboradores de sala estão a vender. Este KPI pode ser uma boa base para um sistema de bónus.
- **Eficiências da rotatividade das mesas** – como rodam as mesas enquanto se mantém altos padrões de serviço aos clientes. Geralmente várias coisas se coordenam para ter um impacto positivo – tempo de **cocção**, tempo dos hóspedes

à mesa, serviço e recolha como a manutenção em si da mesa. O tamanho das mesas em relação ao número médio de couverts por mesa também faz diferença.

- **Análise *Basket*** – por exemplo, quantos itens os clientes compram para o almoço? O que mais além de café os clientes habituais consomem pelas manhãs? Ou consumidores de vinho tinto não deveriam sempre consumir água mineral se os colaboradores de sala estivessem atentos às vendas? Uma análise recente mostrou que clientes regulares pediram somente dois itens (a maioria não pediu nada depois do prato principal) e muitos dos clientes do almoço não pediram bebidas. Analise as ‘comandas’ de um dia normal de trabalho, e procure modelos de pedidos dos seus clientes.
- **Custo de uniformes, aventais, *linen*, etc.**
- **% Custas de pessoal de sala** – quantas horas foram trabalhadas em cada secção? Compare contra as vendas para medir a produtividade.
- **Horas trabalhadas do pessoal de sala** – Quantas horas trabalharam nessa secção. Compare contra as vendas para medir a produtividade.
- **Receita gerada por cada colaborador de sala.**
- **Satisfação do cliente**- isto pode ser medida em formas diferentes: Inquérito de satisfação, reclamações e outros métodos mais difíceis de quantificar as vezes, mas vale a pena tentar.
- **Strike Rate** – Este KPI mede diretamente o nível de agressividade nas vendas de sua equipa. Se por exemplo 200 pessoas viessem ao seu bar na noite passada e somente 50 consumissem uma refeição, seu 'strike rate' seria de 1 em 4, ou 25%. É suficiente? Compare com outros negócios similares e em diferentes épocas.
- **RevPASH** – Receita gerada por lugar disponível por hora. Os hotéis usam o mesmo indicador para medir a receita gerada por quarto disponível. Para calcular o *RevPASH* use o número total de “horas sentadas disponíveis” que se obtém de multiplicar o número de lugares disponíveis pelo número de horas em operação, e logo divida a receita total por este número e lhe dará um valor em numerário.
- Análise de relatórios de POS de hora em hora até o horário de encerramento. Couverts e Receitas.

#### d) **Gestão do Bar e Garrafeira**

- **Vendas por pessoa** -útil obter estes dados separadamente para vendas de alcoólicos e não alcoólicos (sumos, água mineral, refrigerantes e muitas vezes café, outras vezes este é considerado alimento, etc). É o perfeito indicador para avaliar

duas coisas – O quanto suas cartas de bebida e vinhos satisfazem seus clientes e como a sua equipa de sala vende. Este KPI pode ser uma boa base para um sistema de bónus de acordo com as vendas.

- **Lucro bruto sobre as vendas** – a diferença entre o que foi vendido e o que custou para si. O *mix* de vendas pode ter um grande impacto sobre isto. Se existem dois vinhos com o mesmo preço de venda ao público, mas uma tem um custo de €5,00 e a outra €7,00, então deveria tentar maximizar as vendas do vinho com maior margem de lucro. Este KPI pode ser uma boa base para um sistema de bónus de acordo com as vendas
- **% Lucro médio sobre as vendas** – útil para ver se suas vendas estão sólidas, apesar de que atualmente o Lucro bruto (dinheiro real) vai importar mais.
- **Valor de stock** – qual o valor em dinheiro que está guardado na sua garrafeira? Dezenas e talvez centenas de milhares de Euros podem estar amarrados no *stock* numa garrafeira e passe despercebido. Vale a pena verificar com seus fornecedores sobre quanto poderá ser requerido “just in time” ou seja sempre que necessário, para evitar acumular grandes quantidades compradas sem poder de venda. Este é um modelo utilizado no negócio de retalho que merece ser comparado pois ao contrário do que acontece com os alimentos, estes itens não são perecíveis, o que pode levar a uma tentação de querer aumentar o “tesouro”. Como também o *glamour* das cartas de vinho e as ofertas extraordinárias dos fornecedores podem levar a uma explosão de stocks. Requisições com a maior frequência possível são essenciais para um gerenciamento adequado.
- **Rotatividade do stock** – qual a rapidez que se vende o stock? Se o seu negócio detém um *stock* no valor de €50.000 e o valor que se vende semanalmente é de €10.000, então quer dizer que demora 5 semanas em rotar o stock. Isto é muito tempo! Um valor preciso aqui poderá ser calculado com base nas requisições ao Economato, inventários e informação precisa de vendas.
- **Vendas/ Discrepâncias de inventário.** Álcool significa problemas de segurança, e se manter alerta sobre potenciais furtos ou consumo indevido pelos colaboradores pode evitar problemas. Um KPI essencial é medir a diferença entre o que foi utilizado (medido comparando dois inventários) e o que o sistema de POS tem registado como vendido. Dever-se-ia investigar o porquê das discrepâncias, se houver.