

Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas

Francisco Moser

<i>Índice</i>

1. Introdução

- 1.1. Caracterização das operações de F&B*
- 1.2. Organograma funcional e descrição das principais competências*
- 1.3. Desafios actuais*

2. O Marketing em F&B

- 2.1. Análise do mercado*
- 2.2. Concepção do produto*
 - 2.2.1. Elaboração de menus*
- 2.3. Promoção das vendas*
 - 2.3.1. Promoção interna das vendas*
 - 2.3.2. Promoção externa das vendas*
- 2.4. O Marketing da equipa (case study)*

3. Gestão das operações de F&B

- 3.1. Procedimentos operacionais de Qualidade*
- 3.2. Casos práticos*
 - 3.2.1. Serviço de Restaurante Buffet*
 - 3.2.2. Serviço de Bar*
 - 3.2.3. Serviços de Banqueting*
 - 3.2.4. Serviço de Produção*
 - 3.2.4.1. As normas H.A.C.C.P.*
- 3.3. Avaliação contínua de qualidade*

4. O Controlo de F&B

- 4.1. Definição e objectivos*
- 4.2. O ciclo das mercadorias*
- 4.3. Implementação do sistema de controlo de F&B*
- 4.4. O Controlador de Food & Beverage*

5. Da compra à distribuição das mercadorias

- 5.1. *A compra de mercadorias*
 - 5.1.1. *O chefe de compras*
 - 5.1.2. *Definição da política de compras*
 - 5.1.3. *Documentação de apoio*
 - 5.1.4. *O controlo das compras*
- 5.2. *A recepção de mercadorias*
 - 5.2.1. *Localização e equipamento*
 - 5.2.2. *Normas de recepção*
 - 5.2.3. *Ficha de armazenamento frigorífico*
 - 5.2.4. *Registo diário da entrada de mercadorias*
 - 5.2.5. *Controlo da recepção das mercadorias*
- 5.3. *A armazenagem de mercadorias*
 - 5.3.1. *Armazéns*
 - 5.3.2. *Codificação dos produtos*
 - 5.3.3. *Ficha de stock*
 - 5.3.4. *Valorização das existências em armazém*
 - 5.3.5. *Reconciliação de inventários de armazém*
- 5.4. *A distribuição de mercadorias*
 - 5.4.1. *Requisição interna*
 - 5.4.2. *Normas de distribuição*

6. Gestão da produção e das vendas de F&B

- 6.1. *Caracterização dos sectores produtivos*
 - 6.1.1. *Lay out das áreas de armazenagem e de produção: o modelo ideal*
- 6.2. *Análise dos desperdícios*
- 6.3. *Teste do Cortador*
- 6.4. *Ficha técnica de produção*
 - 6.4.1. *Análise do ratio de food cost unitário*
- 6.5. *Análise dos potenciais de venda*
- 6.6. *Reconciliação de custos de F&B*
- 6.7. *Fixação dos preços de venda*
 - 6.7.1. *Modelo tradicional*
 - 6.7.2. *Em função do investimento*
- 6.8. *Análise do ponto de equilíbrio das vendas*
- 6.9. *A engenharia da ementa (menu engineering)*
- 6.10. *Análise da rentabilidade da venda de banquetes*

7. O Orçamento de F&B

- 7.1. *Elaboração do orçamento*
- 7.2. *Caso prático*

Nota Introdutória

Desde os meus tempos de aluno de Escola Hoteleira, ou seja, meados dos anos oitenta, que venho sentindo um enorme vazio no universo das obras publicadas em português relacionadas com Gestão Hoteleira. Aqui e ali encontram-se algumas publicações, mas insuficientes para as efectivas carências do mercado.

Sendo Portugal um país cuja única actividade em franco crescimento é a do Turismo, seria desejável que as Escolas e as Universidades Hoteleiras promovessem a investigação e a consequente produção de obras de referência, como sinal de desenvolvimento e de progresso, assumindo assim a vanguarda do conhecimento e da inovação. Neste particular é, de facto, desoladora a comparação com as excelentes publicações existentes por esse mundo fora.

Não pretendendo preencher esta lamentável lacuna, este pequeno trabalho resulta, na sua essência, de conhecimentos adquiridos no quotidiano do apaixonante e intenso mundo da actividade hoteleira em que a vivência diária no terreno das operações ensina-nos as *leis* do bom relacionamento humano, das técnicas mais adequadas e das decisões sensatas.

No plano profissional tenho tido o privilégio de colaborar na direcção de empresas de naturezas diversas, desde simples unidades de negócio até complexas operações hoteleiras e na área do ensino tenho colaborado ao longo da última década nas principais Escolas Hoteleiras de Norte a Sul do país. A mistura destas experiências a par da leitura de algumas conceituadas obras de Gestão Hoteleira foram factores determinantes no desenvolvimento e na concepção deste manual.

Trata-se de um livro eminentemente técnico que visa, através de uma linguagem simples, ilustrada com exemplos práticos, apoiar os estudantes na caminhada da sua formação e os profissionais de hotelaria na consolidação ou na reciclagem dos seus conhecimentos.

Francisco Moser

1. Introdução

1.1. Caracterização das operações de *Food & Beverage*

Na indústria hoteleira adoptou-se o termo F&B (*food and beverage*) para designar todas as actividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas.

Providenciar alimentação e bebidas para aqueles que não estão nas suas casas, ou simplesmente para aqueles que estando em casa não desejem executar tarefas culinárias, é um negócio em enorme expansão, especialmente nos chamados países desenvolvidos.

O aumento dos tempos livres, o forte incremento do turismo em geral, a mudança de hábitos alimentares, o aumento da população nas cidades e a utilização cada vez mais generalizada do crédito são, entre outros, factores que muito contribuíram para o *boom* a que hoje assistimos na indústria alimentar.

Esta actividade, independentemente da categoria do estabelecimento a que se refere apresenta-se, no entanto, como um tremendo enigma.

Vejamos alguns aspectos que caracterizam o negócio de F&B:

- ✓ reduzidos níveis de rentabilidade;
- ✓ elevada concorrência;
- ✓ actividade aparentemente simples, mas de extrema complexidade;
- ✓ dificuldade em atingir e manter plena consistência ao longo do tempo;
- ✓ mão de obra intensa, em horários “pesados”;
- ✓ imagem de qualidade difusa;
- ✓ elevada exposição pública, sujeita à crítica fácil;
- ✓ elevados riscos com a saúde dos consumidores;
- ✓ exigência de uma gestão rigorosa, competente e dedicada;

Dirigir com sucesso uma operação de alimentação e bebidas, perante o cenário aqui descrito, constitui um desafio permanente e aliciante.

Todavia, a arte da gastronomia, o prazer de servir com dignidade, o convívio com o mais variado tipo de clientela, fazem da restauração um negócio apaixonante.

É fantástica a sensação de apreciar toda uma máquina humana a funcionar em torno do objectivo comum de satisfazer *o cliente*.

Este é o único valor que se tem mantido inalterável ao longo dos tempos e que nos compete preservar a todo o custo.

A actividade de F&B abrange um enorme espectro de tipos de unidades de restauração. Entre os principais destacam-se:

- ✓ restaurante *a la carte* (conceito tradicional);
- ✓ *fast food* (restauração rápida) ;
- ✓ restaurante temático (pizzas, bifés, comida portuguesa...);
- ✓ restauração colectiva (empresas, prisões, quartéis, ...);
- ✓ *catering* (aéreo, hospitalar, festas...);
- ✓ restauração de oferta limitada (*snacks*, cafés, bares, clubes);

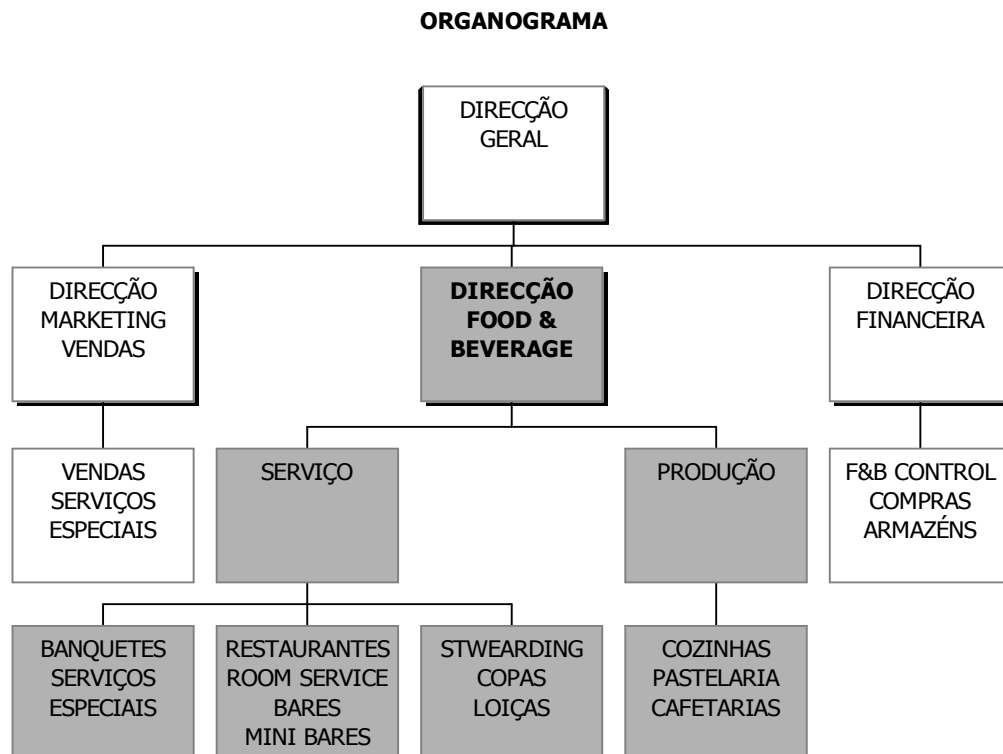
Apesar desta heterogeneidade, a gestão de qualquer unidade de restauração deve estar assente em princípios sólidos de qualidade, de eficiência e de um profundo respeito pelo consumidor.

De forma a tornar o estudo mais coerente e perceptível tentaremos ao longo deste manual utilizar a figura do *Hotel*, uma vez que um hotel convencional de média dimensão reúne, em princípio, um conjunto de serviços de F&B suficientemente abrangentes.

Pequenos almoços, restaurantes à carta e/ou temático, bares, serviços especiais (*catering, cocktails, coffee breaks*, reuniões, banquetes) refeições ligeiras, refeitório do pessoal são serviços comuns na hotelaria tradicional. Nestes estabelecimentos podemos igualmente identificar locais de armazenagem e de produção que, em conjunto com os serviços atrás referenciados, permite a obtenção de uma imagem global de todas as operações de F&B.

1.2. Organograma funcional e descrição das principais competências

Apesar da diversidade de estabelecimentos já mencionados, iremos tentar apresentar um organograma ideal, centrado apenas no departamento de F&B de uma unidade hoteleira tipo, baseado em três níveis de responsabilidade: *Direcção, Chefias e Operacionais*.



Neste organograma podemos identificar claramente a estreita relação entre a Direcção de F&B e as Direcções de Vendas e Financeira, supervisionadas pela Direcção Geral, bem como os dois principais pilares operacionais que dependem da Direcção de F&B: a função produção e a função serviço.

Naturalmente que todas as restantes Direcções de uma unidade hoteleira deverão manter com a Direcção de F&B uma total sintonia operacional, nomeadamente as Direcções de Alojamentos, de Recursos Humanos e de Manutenção.

A Direcção de Alojamentos, como principal função operacional a par da Direcção de F&B, merece um destaque especial, pois a circunstância dos clientes alojados num hotel consumirem nos diversos *outlets*, obriga à existência de mecanismos de logística operacional entre os serviços de um e de outro departamento.

Os Recursos Humanos constituem uma função vital em qualquer empresa de serviços, especialmente nas empresas hoteleiras, onde o factor humano é intenso, mas em que infelizmente a sua qualidade escasseia no mercado.

Assim, o contributo dos Recursos Humanos é essencial para todos os colaboradores nas suas várias etapas dentro da organização: admissão, integração, formação, acompanhamento, avaliação, gestão de carreiras, gestão de conflitos, etc.

O papel da Direcção de Manutenção revela-se fundamental na manutenção correctiva e preventiva de todos os equipamentos existentes no departamento de F&B, bem como na tentativa de introdução de novos equipamentos com tecnologias de produção ou de informação que permitam obter maior eficiência operacional.

Mas voltando ao organograma do exemplo acima, falemos das várias funções que o constituem.

Compete à Direcção Geral, em consonância com a visão dos accionistas da empresa, estabelecer objectivos de médio/longo prazo e de curto prazo. Os primeiros expressos em documentos de estratégia empresarial sobre as várias componentes do negócio (mercado, produto, crescimento, estrutura financeira e produtiva, etc.) e os segundos expressos geralmente num orçamento anual de exploração, coadjuvado por rigorosos planos de marketing, de recursos humanos e de investimentos.

Concretamente no que concerne ao F&B, as directrizes da Direcção Geral devem ser bem claras quanto à qualidade do produto e do serviço pretendidos. Igualmente, devem ser fixados os principais indicadores de gestão, designadamente resultados, *ratios*, índices de produtividade e de satisfação da clientela, entre outros.

Munido destes dados objectivos e mensuráveis o Director de F&B pode desenvolver as suas tarefas com referências sólidas num espaço de autonomia própria.

Porém, dificilmente conseguirá atingir qualquer objectivo se não se “aliar” às Direcções de Vendas/Marketing e Financeira.

A Direcção de Vendas e Marketing, é aquela que produz o negócio e consequentemente constitui o principal motor de vendas da empresa.

Em termos muito genéricos compete ao departamento de M&V analisar o mercado, criar e desenvolver produtos, investir nos canais de distribuição apropriados, fazer promoções inteligentes e eficazes, estabelecer preços de acordo com as regras da oferta e da procura e sobretudo compete-lhe centrar todas as suas atenções na venda.

O Marketing é, sem dúvida, uma função primordial em torno da qual todas as outras devem girar.

Com efeito, o Director de F&B deve participar activamente na elaboração dos planos de Marketing de F&B, bem como acompanhar as vendas de grupos e serviços especiais de alimentação e bebidas na unidade hoteleira, assumindo, por isso, um papel de co-responsabilidade em todas as vendas de F&B registadas.

Inversamente, também os colaboradores da área de vendas devem assegurar que os serviços vendidos decorram de acordo com todos aspectos previamente negociados.

Dependentes da área Financeira encontram-se funções vitais, as quais visam assegurar a necessária rentabilidade ao departamento de F&B, funções essas que serão exaustivamente aprofundadas ao longo deste manual.

O Controlo de F&B, através dos seus mecanismos próprios, previne a ineficiência em todo o ciclo da produção, antecipando e corrigindo desvios aos indicadores de gestão pré-estabelecidos. Funciona como uma permanente auditoria interna à operação de F&B.

A função Compras e Armazenagem, reporta igualmente ao departamento Financeiro, devendo contudo, manter uma estreita relação operacional com a Direcção de F&B.

A qualidade e o custo dos produtos alimentares adquiridos, os cuidados na sua armazenagem e a gestão adequada das existências são algumas das responsabilidades inerentes à função, as quais interferem decisivamente na boa operacionalidade dos diversos sectores de F&B.

Conforme já referenciado, directamente dependentes da Direcção de F&B, encontram-se os dois eixos operacionais, Produção e Serviço, sobre os quais deverá recair a total dedicação do Director de F&B.

Ressalve-se que o posicionamento do Director de F&B no organograma aqui preconizado só será realmente eficiente, se todas as restantes Direcções mencionadas funcionarem de acordo com políticas e procedimentos peracionais capazes de suportar as necessidades da Direcção de Alimentação e Bebidas.

No sector *Produção*, como o nome indica, encontram-se todas as secções que transformam a matéria prima em produto final: Cozinhas, Cafetarias, Pastelarias.

Do sector *Serviço* dependem todos os pontos de venda e secções anexas: Restaurantes, Bares, Mini Bares, Room Service, Banquetes, Copas.

Relativamente aos níveis hierárquicos, e tratando-se de um modelo de organização de empresa convencional, salientamos três grandes níveis de responsabilidade: *Direcção, Chefias e Operacionais*.

Compete à Direcção conciliar os interesses, nem sempre convergentes, dos Accionistas, dos Clientes e dos Colaboradores.

Numa visão simplista e um pouco extremada, o accionista quer obter o máximo de retorno ao capital investido no mais curto espaço de tempo, o cliente quer obter um produto de elevada qualidade pelo mais baixo preço e o colaborador deseja naturalmente que o pagamento do seu trabalho seja o mais elevado possível.

Perante este quadro, real na maior parte das empresas, cabe à Direcção da Empresa empreender todas as acções necessárias no sentido da convergência entre os três grupos de interesses, aparentemente antagónicos, aqui descritos.

No fundo, uma empresa de sucesso é aquela que consegue satisfazer em simultâneo accionistas, colaboradores e clientes.

A Direcção da empresa deve por isso ser constituída por quadros sensatos, experientes, comunicativos, motivados e, sobretudo, com uma sólida formação moral.

As Chefias desempenham o papel de canal de comunicação entre a Direcção e os Operacionais. Toda a estratégia operacional da empresa poderá estar em causa se o corpo de Chefias não souber assimilar e transmitir aos colaboradores a filosofia da organização.

As Chefias, estando a actuar no terreno, devem possuir um perfil de liderança forte, sustentado em capacidades de comunicação, de planeamento, de controlo, de formação, de iniciativa e de actuação permanentes.

Os operacionais são a "cara" da empresa. São aqueles que mantêm o contacto regular com os clientes, prestando-lhes o serviço e cuidando das suas necessidades imediatas.

Impõe-se aos operacionais um perfil de eficiência total no desempenho das suas funções. Deverão ser conhecedores dos respectivos *job descriptions* bem como das normas e procedimentos da empresa.

Tanto as Chefias como os Operacionais devem participar na gestão da empresa, através de um acesso facilitado a toda a informação de gestão, bem como através da sua presença em reuniões de Direcção.

Repetimos, que aqui se tratou de analisar uma unidade hoteleira tipo, considerada ideal para efeitos pedagógicos. Naturalmente que a concepção organizacional dependerá sempre de cada realidade.

1.3. Desafios actuais

À semelhança de todas as actividades económicas, também a indústria Hotelaria na sua vertente de Food & Beverage tem evoluído a uma velocidade estonteante.

Novas tecnologias de produção, meios informáticos expeditos, sistemas de controlo eficientes e produtos inovadores são a face visível desta evolução.

Graças a eles vamos conseguindo cada vez mais dar atenção aos nossos clientes e centrar toda a nossa energia no aperfeiçoamento do produto final.

Existem contudo, alguns desafios pertinentes para o futuro que importam aqui ser analisados.

Aperfeiçoamento e inovação constantes

Trata-se de substituir o conceito de satisfazer o cliente pelo conceito de surpreender e exceder as expectativas do cliente.

Esta deverá ser a resposta de um profissional de hotelaria no actual panorama competitivo, em que ao excesso da oferta se contrapõe uma clientela esclarecida, com um crescente nível de exigência.

Toda a operação hoteleira deve então, ser redesenhada em função do aperfeiçoamento e da inovação do produto final, sendo a criatividade um factor crítico de sucesso. Inovação dos espaços, dos métodos de produção e de serviço e de toda a oferta disponível.

A este nível impõe-se uma mudança radical de mentalidades e de hábitos do passado.

Certificação de Qualidade

O conceito de qualidade já não será mais um conceito vago e abstracto como tem sido encarado até aos dias de hoje.

As empresas que desejem ser de Qualidade devem concorrer junto das entidades competentes para obterem a respectiva certificação.

São processos morosos que obrigam a profundas mudanças organizacionais mas fundamentais para a sua sobrevivência.

As certificações abrangem áreas como o ambiente, a produção alimentar (HACCP), a segurança, a qualidade das instalações e dos serviços prestados.

Definição clara da missão e dos objectivos da empresa

Accionistas, Directores, Colaboradores, Clientes e restantes entidades envolvidas na gestão da empresa devem estar informados sobre a filosofia, a missão e os objectivos da organização.

Aspectos relacionados com a sua cultura, com a sua visão do negócio e com os seus valores, serão no futuro cada vez mais valorizados, constituindo um importante factor de diferenciação.

Partilha da informação e rigor na gestão

A rentabilidade das empresas depende cada vez mais da capacidade de gestão de todos os colaboradores, sem excepção.

A responsabilidade pelos resultados não está apenas localizado no topo da hierarquia da empresa, devendo estar disseminado em toda a equipa.

Com efeito a comunicação torna-se num importante instrumento para a partilha da informação e de responsabilidade, contribuindo para a designada gestão participativa. Todos são responsáveis pelos sucessos e insucessos do negócio.

Por outro lado a crescente competitividade do mercado obriga a uma gestão rigorosa, consubstanciada em eficientes mecanismos de controlo de custos e numa agressiva atitude comercial.

Trabalhar com inteligência emocional

Este é talvez o maior de todos os desafios!

Está sobejamente comprovado que não basta possuímos um alto coeficiente de inteligência ou uma elevada competência técnica. A inteligência emocional aparece no seio das organizações como um importante activo para o nosso sucesso e para o fortalecimento das relações interpessoais nas empresas.

À competência técnica teremos que adicionar uma atitude centrada em aspectos de ordem comportamental, nos planos pessoal e social.

Segundo *Daniel Goleman* na sua obra *Trabalhar com Inteligência Emocional* (1998), o quadro da competência emocional, subdivide-se nos seguintes aspectos:

- *Autoconsciência*: conhecer os nossos estados de alma, recursos e intuições; possuir autoconsciência emocional, conhecer as nossas limitações e acreditar nas nossas capacidades;
- *Auto-regulação*: ser consciencioso, inspirar confiança e possuir auto-domínio;
- *Motivação*: vontade de triunfar, empenho, iniciativa e optimismo;
- *Empatia*: compreender os outros e ir ao seu encontro; orientação para o serviço; consciência política (saber sentir e ler as correntes emocionais);
- *Competências sociais*: saber influenciar e comunicar; gerir conflitos; inspirar confiança à sua volta; iniciar e gerir a mudança; criar laços através da colaboração e cooperação em equipa;

2. O Marketing em F&B

2.1. Análise do Mercado

Como já foi referenciado, o forte incremento registado ao longo dos últimos anos na indústria do turismo, particularmente na hotelaria e restauração, tem potenciado o crescimento de um mercado altamente competitivo, repleto de unidades dos mais diversos tipos e categorias.

Neste contexto de concorrência, o Marketing surge como um instrumento fundamental na análise do mercado, na concepção do produto e na promoção das vendas.

A diferenciação assume particular importância na perspectiva da obtenção de maiores quotas de mercado bem como na capacidade de ultrapassar as expectativas dos clientes.

Na moderna gestão de uma organização de alimentação e bebidas o consumidor é o foco de todo o planeamento operacional, desde a concepção do produto até ao seu serviço, originando o seu posterior desenvolvimento.

Estamos perante um cenário em que o Marketing representa um papel central na condução e na gestão do negócio. Na sua análise destacam-se três aspectos fundamentais os quais deverão ser exaustivamente desenvolvidos, a saber:

Identificação dos principais segmentos de mercado

Definição dos vários grupos de clientes, potenciais consumidores. No caso da hotelaria tradicional, poderão ser distinguidos os seguintes segmentos:

- ✓ Hóspedes individuais;
- ✓ Grupos hospedados;
- ✓ Grupos de passantes (turismo)
- ✓ Clientes locais (executivos ou residentes);
- ✓ Serviços especiais (banquetes, *catering*...);

Cada um destes segmentos merece uma análise detalhada ao seu perfil de consumidor.

Identificação das necessidades dos consumidores potenciais

Para mais fácil e perceptível compreensão das diversas necessidades dos potenciais consumidores, sugerimos a elaboração de uma matriz destinada a cruzar a importância entre as *necessidades dos consumidores* por um lado e os *segmentos de mercado*, por outro, atribuindo uma determinada pontuação em cada factor, numa escala até 5.

Vejamos o exemplo seguinte:

Um restaurante de hotel com serviço *à la carte* e espaço para banquetes, realizou um inquérito a uma amostra de clientes dos seus diversos segmentos de mercado, para a obtenção de dados quanto ao grau de importância atribuído a cada necessidade específica.

As médias das diversas respostas resultaram na seguinte matriz:

Matriz identificativa das Necessidades versus Segmentos

Necessidades dos Consumidores	Segmentos				
	Hóspedes	Grupos	Reuniões	Passantes	Total
Qualidade da comida	5	4	4	5	4,5
Preço	4	5	5	4	4,5
Limpeza do espaço	5	4	4	5	4,5
Decoração e requinte	4	3	4	4	3,75
Rapidez do serviço	3	4	5	4	4
Variedade da oferta	5	4	4	5	4,5
Carta de Bebidas	3	2	2	4	2,75
Simpatia do pessoal	5	4	4	5	4,5
Facilidades p/crianças	4	2	1	4	2,75
Estacionamento	1	1	5	5	3
Secção p/não fumadores	3	1	1	3	2
Facilidade na reserva	3	5	5	5	4,5
Atmosfera geral	4	4	4	4	4
Versatilidade do espaço	1	5	5	1	3
Ponderação média	3,57	3,43	3,79	4,14	

Da análise do quadro anterior podem identificar-se quais as necessidades prioritárias em cada segmento de mercado.

Por exemplo, o segmento *hóspedes* procura sobretudo qualidade de comida, limpeza do espaço, variedade de oferta e simpatia do pessoal enquanto que o segmento *grupos* atribui maior importância ao preço, à facilidade na reserva e à versatilidade do espaço.

A análise detalhada a esta matriz permitirá ao gestor adequar o produto à medida das necessidades dos diversos segmentos de mercado.

A coluna *Total* permitirá identificar quais os factores que o conjunto dos segmentos atribui maior importância. No caso vertente são: *qualidade da comida, preço, limpeza do espaço, variedade da oferta, simpatia do pessoal e facilidade na reserva.*

A Direcção de F&B desta unidade hoteleira deverá dar prioridade absoluta aos aspectos mais valorizados pela clientela de forma a satisfazer as exigências do seu mercado.

Desenvolvimento do produto de acordo com os segmentos de mercado identificados;

Após identificação das necessidades dos clientes potenciais importa definir e conceber o produto no seu todo designadamente:

- *Instalações (áreas públicas, áreas de serviços, instalações sanitárias, circuitos);*
- *Decoração dos espaços e iluminação;*
- *Mobiliário (mesas, cadeiras, aparadores);*
- *Materiais (loiças, talheres, copos);*
- *Atoalhados (toalhas de mesa, guardanapos);*
- *Fardamentos;*
- *Carta de comidas;*
- *Carta de bebidas;*
- *Outras ofertas;*
- *Tipo de serviço a praticar;*
- *Preços;*

2.2. Conceção do produto

Neste capítulo iremos sobretudo analisar todos os aspectos relacionados com a planificação da oferta de F&B numa unidade hoteleira.

Mas antes, importa definir com rigor e exactidão o conceito de restaurante que se pretende desenvolver, como primeiro passo para definir todo o processo relativo à concepção do produto.

Trata-se tão só de idealizar um simples *ponto forte de referência* que irá caracterizar a filosofia do negócio servindo simultaneamente como elemento identificativo para os consumidores, o qual deverá ser trabalhado até à sua máxima perfeição de modo a constituir um efectivo referencial.

Este *ponto forte de referência* poderá estar centrado na decoração do espaço, na gastronomia ou no tipo de serviço praticado. O mercado está repleto de bons e menos bons exemplos que ilustram bem esta teoria. Restaurantes *design* assentes na qualidade da decoração e arranjo do espaço; restaurantes temáticos baseados num determinado produto específico (*Pizzas*, Cozinha portuguesa); ou ainda, restaurantes cuja filosofia está suportada no tipo de serviço praticado (serviço rápido).

Porém, a ideia de *ponto forte de referência* não significa descurar os restantes aspectos fundamentais na manutenção de qualquer negócio de restauração, cuja base de sustentação foi e será sempre o justo equilíbrio entre a qualidade (espaço, produto e serviço) e o preço.

Já vimos a importância da análise do mercado como factor condicionante para todo o processo de desenvolvimento dos produtos de F&B para os diversos *outlets* de uma unidade hoteleira.

A escolha das ementas, a designação dos pratos, a selecção das bebidas, o *design* das cartas, a diversidade de escolha, a fixação dos preços são, entre outros, aspectos essenciais a considerar nesta fase preparatória.

Para um restaurante *à la carte* haverá a necessidade de elaboração de *menus* de comidas, *menus* de bebidas (vinhos e outras bebidas) e eventualmente de *menus* de sobremesas.

A secção de *room service* necessita de *menus* de *room service* e de *menus* de porta para pequenos almoços.

Para o bar deverão ser elaboradas cartas de bar com todas as variedades de bebidas, sugestões de *cocktails* e de *snacks*.

O departamento de *banqueting* deverá ter à sua disposição sugestões de ementas para os diversos tipos de eventos que caracterizam esta área: *coffee breaks*, almoços de trabalho, jantares de gala, *cocktails*, *buffets*, etc.

2.2.1. Elaboração de *menus*

A elaboração de um *menu*, deverá obedecer a determinados requisitos, de forma a satisfazer o mercado onde está inserido bem como assegurar a máxima rentabilidade operacional.

Vejamos os aspectos a considerar na elaboração de um *menu* de comidas de um restaurante *à la carte*:

- perfil da clientela e categoria do estabelecimento hoteleiro: como já vimos a definição do tipo de cliente (turista, 3ª idade, homem de negócios,) e do tipo de unidade hoteleira (cidade, *resort*, segmento luxo, segmento económico) são aspectos que têm influência directa na concepção dos *menus*;
- análise da concorrência: um estudo detalhado da oferta da concorrência, designadamente dos seus produtos, serviços e preços constituirá um importante referencial na planificação dos nossos produtos;
- capacidade das zonas de produção e de serviço: a cozinha e áreas adjacentes deverão possuir os equipamentos adequados e o espaço necessário de forma a dar plena resposta à operação;
- competência técnica do pessoal: chefias e colaboradores deverão ter conhecimentos e experiência suficientes para todo o processo de produção e serviço implícito nos *menus*;
- ratios de custo: conforme veremos mais adiante neste manual, os vários itens do menu devem, no seu conjunto, atingir o ratio de custo global pré-determinado, de forma a rentabilizar o *negócio*;
- ordenação dos diversos pratos segundo uma determinada lógica sequencial; na generalidade dos casos encontra-se a seguinte ordem: *entradas frias*,
- *entradas quentes, sopas e cremes, ovos e massas, peixes e mariscos, carnes e aves, saladas e guarnições, queijos, doces e frutas*;
- existência de diversas opções em cada secção do *menu*, permitindo assim ao cliente ter a possibilidade de escolha; esta variedade deverá contudo ser controlada, uma vez que o excesso de oferta conduzirá a um elevado investimento em *stocks* com o conseqüente risco de deterioração;

- alternativas ao modo de confecção e diversificação de produtos: nas secções de peixes e de carnes devem ser propostas alternativas relativamente ao seu modo de confecção (cozido, grelhado, assado, frito), bem como deverão ser diversificados os produtos utilizados (carne brancas ou carnes vermelhas, peixes gordos ou peixes magros, etc.)
- aproveitamento integral dos produtos: exemplificando, uma *espetada de peixe* poderá constituir um excelente aproveitamento das sobras das preparações dos vários tipos de peixe que constam no *menu*; o *stroganoff* poderá ser o aproveitamento culinário das aparas do lombo de vaca;
- ementa do dia: trata-se de uma alternativa de *pratos* que varia diariamente, a qual deverá fazer parte do *menu* de comidas; constitui para o cliente uma garantia de frescura de produto, maior rapidez no serviço e um preço fixo, permitindo em certos casos escoar determinados produtos que se encontram no limite da sua durabilidade;
- facilidade na aquisição dos produtos: tanto quanto possível devem ser privilegiados os produtos locais, uma vez que a sua aquisição será sempre mais eficiente e económica, contribuindo assim para uma exploração mais rentável;
- informação do tempo de confecção de pratos que exijam uma preparação mais demorada;
- apresentação do menu: *design* atractivo, *menus* com e sem preços, tipo de letra legível, aspecto limpo e cuidado, espaço para a inserção da ementa do dia e textos traduzidos para diversas línguas;

Todos os restantes *menus* da unidade hoteleira devem ser elaborados tendo em consideração os pontos atrás desenvolvidos, naturalmente com as devidas adaptações.

A concepção da carta de vinhos deverá merecer um estudo aprofundado, dadas as imensas escolhas no âmbito nacional e internacional. Aconselha-se não só a formação de *stocks* de vinhos tintos com potencial de valorização, bem como a existência de uma vasta oferta como sinal de prestígio e de *bom serviço*.

A oferta de banquetes deverá contemplar um diversificado conjunto de sugestões de ementas para os diversos tipos de eventos, com uma amplitude de preços suficientemente abrangente de forma a atrair a clientela.

O *menu* de bar deverá prever a existência de bebidas aperitivas e digestivas, *long drinks*, aguardentes, vinhos maduros e generosos, licores, cocktails com e sem álcool, refrigerantes, águas, cervejas, cafés, chás e comidas ligeiras.

2.3. Promoção das vendas

Após os conceitos desenvolvidos nos capítulos anteriores relativos à análise do mercado e à concepção do produto, impõe-se agora uma abordagem à promoção das vendas.

A venda é, sem margem para dúvidas, a primeira prioridade de qualquer empresa com fins lucrativos. Esta realidade *obriga* o gestor a accionar os mecanismos de *marketing* adequados de forma a cativar o consumidor a comprar o nosso produto.

Dos diversos estudos de *marketing* efectuados aos consumidores-tipo destacam-se aqui dois modelos, a saber:

Modelo AIDA

- ✓ **A**tenção
- ✓ **I**nteresse
- ✓ **D**esejo
- ✓ **A**cção

Este modelo assenta no pressuposto que o consumidor só se sente tentado a comprar um determinado bem ou serviço a partir do momento em que algo lhe despertou a atenção para a sua existência, criando a necessidade para o seu consumo.

É um tipo de fenómeno geralmente associado a produtos ou serviços que são supostamente da moda, fortemente publicitados, representando um determinado padrão social.

Na restauração, o modelo AIDA assume um papel relevante na medida em que os pontos fortes ou factores de diferenciação de um determinado negócio poderão ser decisivos no processo de decisão do consumidor.

Modelo ecléctico

Este modelo assenta sobretudo no pressuposto da necessidade efectiva de consumo de um determinado bem ou serviço, caracterizado nas seguintes fases:

- ✓ Desejo ou necessidade (alimentação);
 - ✓ Objectivo (satisfazer a necessidade de comer);
 - ✓ Soluções Alternativas (universo da oferta de restaurantes);
 - ✓ Avaliação das Soluções (escolha, mediante determinados critérios);
 - ✓ Compra / Consumo
-
- ✓ Avaliação (grau de satisfação)

No modelo eclético, adaptado à realidade hoteleira, o grau de satisfação do cliente constitui um importante indicador de fidelidade. O cliente satisfeito poderá ser traduzido na sua fidelidade e numa provável divulgação efectiva dos serviços e produtos consumidos aos seus amigos, familiares e colegas. No caso inverso, quando o consumidor não fica satisfeito, acontece precisamente o contrário e, de acordo com diversos estudos especializados de *marketing*, o impacto negativo da má publicidade *boca a boca* chega a ser cinco vezes superior aquela que resulta do consumidor satisfeito.

2.3.1. Promoção interna das vendas

Os hóspedes são os primeiros potenciais clientes dos diversos pontos de venda existentes na unidade hoteleira.

No decurso da sua estadia, o hóspede poderá consumir uma ou mais vezes, no restaurante, no bar, no *room service* ou no mini bar, quer seja por necessidade efectiva associada a uma eventual falta de opções, quer seja porque algum *signal* o atraiu para consumir, designadamente uma mensagem de *marketing*.

A promoção interna surge deste modo como um instrumento fundamental para a catalização e a maximização das vendas.

Vejamos alguns exemplos de como esta promoção poderá ser feita internamente na unidade hoteleira:

- Colocação de fotografias apelativas e de *menus* nos elevadores dos clientes e no *Hall* do hotel;
- Entrega de um *voucher* de desconto no consumo de F&B, no *check in*;

- Desconto especial no preço das bebidas de bar em determinadas horas do dia;
- Preços atractivos para o regime de meia pensão ou de pensão completa;
- Menus específicos para comemoração de datas especiais (páscoa, natal, carnaval, primavera, dia dos namorados, etc.);
- Animação nos diversos *outlets* (música ao vivo, magia, concursos, etc.);
- Premiar a portaria / recepção pelas reservas nos restaurantes;

2.3.2. Promoção externa das vendas

A promoção das vendas de F&B no exterior deverá ser focalizada em duas vertentes diferenciadas, clientes individuais e grupos, cada uma das quais com especificidades próprias na respectiva promoção.

O cliente individual é aquele que, reunindo o perfil de consumidor potencial, trabalha ou habita numa área mais ou menos próxima da unidade hoteleira.

O grupo poderá pertencer ao segmento de turismo ou de negócios, devendo a promoção das vendas atender às particularidades de cada um, bem como à capacidade de espaço da unidade hoteleira para responder aos eventos associados a este mercado específico.

A venda de um grupo apresenta inegáveis vantagens económicas do ponto de vista da exploração hoteleira, possibilitando a obtenção de elevadas receitas beneficiando assim as margens de lucro da empresa.

Neste caso o promotor deverá dar um acompanhamento profissional desde a venda até ao final da prestação dos serviços de forma a garantir a total satisfação do organizador do evento.

Em qualquer dos casos a promoção externa das vendas de F&B deverá ser consistente e agressiva, conforme os exemplos seguintes:

Promoção externa para clientes individuais

- Desconto de 20% para reservas de mesa fora das horas de *ponta*;

- Promoção de refeições temáticas (gastronomia internacional, nacional, regional, etc.);
- Menu 1 hora (garantia de rapidez no serviço);
- Oferta de estacionamento;
- Oferta de uma refeição numa mesa de 4 pessoas;
- Cartão cliente (a 10ª refeição é oferecida);
- Envio de *fax* ou *e-mail* com a informação do prato do dia, motivando o *answer back* para reserva de mesa;
- Oferta da 3ª garrafa de vinho;
- Almoços especiais de família com promoção para a 3ª idade e serviço de baby sitting;
- Oferta de uma brochura com as receitas das *especialidades da casa*;
- Lições de culinária e de vinhos para os clientes do mercado local;
- Surprender os melhores clientes com a entrega de um pequeno almoço nos seus locais de trabalho;
- Patrocínio de refeições para grupos sociais mais desfavorecidos (idosos, crianças carenciadas, etc.);
- Convite a jornalistas e outros *media*;
- Promoção de bebidas não alcoólicas para aqueles que vão conduzir;
- *Mailings* regulares com informações diversas sobre os restaurantes e respectivas promoções especiais;

Promoção externa para grupos

A promoção de F&B para grupos deverá estar sempre suportada por um *Kit* de Banquetes, com diversas sugestões de ementas para os diferentes eventos que a unidade hoteleira se propõe organizar.

Exemplificando:

- *Refeições ligeiras*
- *Refeições de gala*

- *Refeições temáticas*
- *Buffets*
- *Cocktails*
- *Festas especiais*
- *Coffee Breaks*

Independentemente do segmento a que se destina, turismo ou negócios, o promotor deverá ser conhecedor da composição das ementas bem como da realidade operacional da unidade hoteleira, para que a venda seja efectuada num clima de segurança mútuo.

Geralmente, como já foi referido, os organizadores dos eventos preferem ter um só interlocutor tanto na venda como na execução do serviço.

Esta circunstância obriga a que o promotor realize a negociação do evento, a qual implica uma definição clara e inequívoca de todos os seus detalhes operacionais, a saber:

- Data e horário;
- Nº de pessoas;
- Ementa e bebidas escolhidas;
- Local para a realização do evento;
- Tipo de serviço a praticar;
- Distribuição das mesas e dos lugares;
- Decoração do espaço;
- Animação;
- Impressão de ementas;
- Preços acordados;
- Dados completos do cliente (nome e contacto);
- Dados completos da entidade pagadora (designação social, nº de contribuinte);
- Condições de pagamento;
- Penalidades por eventuais *no shows*;

Após o acerto dos detalhes, será elaborado um documento interno de serviço, também designado por *function sheet*, o qual é distribuído com a necessária antecedência pelas diversas secções operacionais da unidade hoteleira de forma a que o evento seja convenientemente preparado.

2.4. O marketing da equipa (*case study*)

O restaurante *Verdemar* foi, no início da década de noventa, um caso de sucesso. Situado na costa de Lisboa este espaço, bem localizado e com um ambiente requintado, foi projectado por dois homens que tornaram realidade o seu sonho. Largaram os seus empregos e lançaram mãos à obra no ideal de gerir o seu próprio negócio.

O conceito do restaurante, baseado sobretudo numa gastronomia regional de superior qualidade aliada a um serviço eficiente e a um espaço atractivo, foi a chave para a sua rápida ascensão ao patamar do sucesso. Passou a fazer parte de um certo *status* social frequentar o restaurante *Verdemar*. A elevada motivação e a absoluta envolvimento dos sócios no quotidiano do negócio foi determinante na obtenção de excelentes resultados.

Porém, ao fim de cinco anos de exploração, o estado de graça do restaurante começou a estagnar e passado um ano a regredir. A origem deste facto residia em três factores essenciais:

- ✓ atritos e discordâncias entre os sócios relacionados com investimentos necessários e com a gestão dos recursos humanos;
- ✓ desmotivação generalizada do pessoal resultante de um modelo de gestão operacional demasiadamente autocrático;
- ✓ aumento exagerado dos preços acompanhado por uma quebra gradual da qualidade do produto, do serviço e das instalações;

Ao ter atingido o auge do sucesso os mentores do projecto não tiveram suficiente visão empresarial para ultrapassar o ciclo de maturidade, essencial na garantia de sobrevivência de qualquer empresa.

Impunha-se nesta fase um refrescamento do produto, alguns investimentos no espaço e a difícil tarefa de manter uma equipa suficientemente motivada para ultrapassar momentos menos positivos.

Rendidos a esta realidade, mas destituídos de alma para prosseguir, os sócios decidiram-se pela venda das respectivas quotas.

Os momentos de ansiedade que se viveram então, entre o pessoal do Restaurante *Verdemar*, preocupados com o seu futuro e especulando sobre o destino do negócio, motivaram uma reunião formal entre os cinco colaboradores mais antigos para tomarem uma posição concertada: a compra das posições dos patrões.

Atendendo ao profundo conhecimento do negócio e da respectiva clientela, valiosos activos que estes homens recolheram com sabedoria ao longo dos anos,

decidiram consultar um cliente amigo, conceituado economista que, perante o cenário que lhe foi traçado, não hesitou em dar-lhes a força moral e a ajuda burocrática necessária para seguirem em frente com a compra.

Ultrapassados os aspectos formais da negociação, os cinco sócios decidiram aplicar um conjunto de medidas imediatas para inverter a tendência negativa que se vinha registando, a saber:

- atribuição de prémios relacionados com a produtividade extensivos a toda a equipa;
- renovação da carta, mantendo uma oferta gastronómica semelhante, com uma apresentação mais cuidada;
- promoção de um serviço mais atencioso e eficiente;
- redecoração do espaço e aquisição de novos equipamentos de confecção;
- renovação de toda a imagem corporativa (logotipos, *lettring*, displays promocionais, cartas, etc.);
- lançamento de uma forte campanha de promoção para os clientes habituais, promovendo um sorteio com prémios atractivos;
- recurso a um consultor externo para apoio à gestão global do negócio;

Os resultados destas medidas foram simplesmente notáveis. Dois anos após a crise, o Restaurante *Verdemar* consolidou o negócio e reforçou a sua carteira de clientes habituais. O sistema de incentivos revelou-se uma poderosíssima arma de motivação para o pessoal, tendo sido capaz de orientar o seu trabalho unicamente para a satisfação da clientela.

Hoje, o restaurante resiste com energia ao temível e já referenciado ciclo de maturidade, com solidez operacional e saúde financeira, graças a uma dinâmica continuada, sustentada num forte compromisso de equipa.

3. Gestão das operações de F&B

3.1. Procedimentos operacionais de qualidade

Já vimos que um dos enigmas da indústria hoteleira é a dificuldade em atingir e manter a plena consistência do serviço e do produto ao longo do tempo.

A elevada rotação de pessoal que caracteriza este sector aliada com a imprevisibilidade própria do negócio, provoca uma tremenda barreira à desejada uniformização global do produto, nas suas vertentes de serviço, ambiente, limpeza das instalações e qualidade das comidas e bebidas.

A satisfação máxima do gestor hoteleiro é garantir aos seus clientes consistência e regularidade no produto final ao longo do tempo.

Por vezes, basta a conjugação da ausência forçada de um ou outro colaborador com um inesperado grupo que chega para uma refeição, que a operação perde o controlo, afectando imediatamente o produto final.

É precisamente para evitar situações do tipo atrás referido que é imperioso disciplinar a empresa com normas de serviço que visem garantir a permanente satisfação do cliente, independentemente das variáveis internas ou externas do negócio.

Passando a publicidade, o exemplo da cadeia norte americana de *fast food* *McDonald's*, é porventura o expoente máximo da designada consistência operacional.

Com milhares de estabelecimentos espalhados pôr esse mundo fora, com um elevadíssimo índice de rotação de pessoal e com alguma dose de imprevisibilidade quanto à evolução diária do negócio, esta organização foi capaz de criar e de manter um produto global homogéneo e consistente, satisfazendo plenamente o seu mercado.

É neste sentido que a operação hoteleira, seja qual for a sua dimensão, deverá estar munida de mecanismos objectivos, que permitam com rigor atingir padrões de excelência e de profissionalismo.

3.2. Casos práticos

Neste capítulo iremos exemplificar quatro manuais de procedimentos de qualidade para uma determinada operação hoteleira:

- Serviço de restaurante *buffet*
- Serviço de Bar

- Serviço de *banqueting*
- Serviço de Produção

3.2.1. Serviço de Restaurante *Buffet*

Caracterização do produto

O restaurante *Belo Horizonte* situa-se no 10º piso do edifício do *Hotel Cidade de Lisboa*, unidade de 4 estrelas localizada na Praça do Comércio em Lisboa, tendo cerca de 200 m² e uma capacidade máxima de 120 lugares sentados.

A decoração do espaço é sóbria, simples e elegante, possuindo amplas janelas para possibilitar ao cliente apreciar a magnífica vista sobre o rio. A linha de design italiano da loiça e da palamenta aliada a uma iluminação estudada ao detalhe, conferem um requinte muito especial a todo este local.

A mesa de *Buffet*, elemento central do conceito do restaurante, foi estudada de forma a adaptar-se a todo o tipo de preparações e temas culinários. A sua versatilidade permitirá diferentes decorações e apresentações gastronómicas.

Os fardamentos foram concebidos sobretudo a pensar no bem estar do pessoal, mas também com o objectivo de retirar a carga formal que estes normalmente encerram. Assim, umas calças pretas e uma camisa preta fechada até ao pescoço, com cortes estilizados, completam uma imagem de qualidade e de modernidade que caracterizam este espaço.

O restaurante funciona ininterruptamente das 7h00 às 23h00, com um serviço permanente de *Buffet*, sendo aqui servidos pequenos almoços, snacks, almoços e jantares. A composição do *Buffet* varia consoante o período da refeição.

Pretende-se explorar ao máximo as virtudes do buffet, especialmente em aspectos que dizem respeito à criatividade, à variedade, à frescura, à decoração e aos temas que são desenvolvidos.

Neste último aspecto, estará concentrada toda a dinâmica de Marketing, uma vez que o esforço da venda será sempre efectuado com base no tema ou temas gastronómicos a explorar (semana saloia, quinzena do peixe, cozinha mediterrânea, Itália à mesa, etc....)

Horários das refeições

Pequeno almoço07h00-10h30
Almoço.....12h30-15h00

Jantar.....19h30-23h00
Snacks.....10h30-12h30 e 15h00-19h30

Brigada de pessoal

A brigada do restaurante é constituída por 1 chefe de mesa, 2 sub chefes, empregados de 1ª, de 2ª e aprendizes, num total de aproximadamente 14 elementos.

A todo o pessoal é inculcido um espírito de flexibilidade e polivalência de funções, bem como uma responsabilização individual em todas as tarefas executadas.

Na ausência do chefe de mesa a responsabilidade recai sobre os sub-chefes e na ausência destes são os empregados de 1ª que assumem as responsabilidades do funcionamento do restaurante.

Horários de trabalho

Os horários de trabalho são estipulados quinzenalmente em função das previsões de ocupação, em três turnos diferentes, de forma a cobrir todas as necessidades de serviço.

Horário A: 06h30 - 16h00

Horário B: 10h30 - 15h30
 18h30 - 23h30

Horário C: 15h30 - 01h00

O horário A destina-se a cobrir o serviço de pequenos almoços, *snacks* e de almoços e respectivas preparações. O horário B abrange o serviço de almoços, *snacks* e jantares e o horário C cobre o período da tarde e o serviço de jantares.

Principais atribuições do pessoal de mesa

As funções dos empregados de mesa estão mencionadas nos respectivos "*job description*", onde se destacam as seguintes tarefas e prioridades:

- executar um serviço rápido, eficiente e de qualidade;
- ter uma atitude atenciosa e prestável com os clientes, tratando-os com deferência e simpatia;
- estar informado sobre a composição dos pratos e ementas;
- zelar pela arrumação, conservação e limpeza de todos os materiais,

equipamentos e utensílios à guarda da secção;

- preparar, arrumar e limpar os aparadores e ofícios;
- executar a mise en place das mesas conforme os padrões definidos neste manual;
- colaborar na preparação da mesa do buffet e providenciar a rápida reposição das iguarias;
- efectuar o serviço completo de mesas, desde o transporte da roda até ao desembaraçar da loiça;
- na ausência ou impossibilidade do chefe de mesa, atender e anotar os pedidos dos clientes;
- efectuar o serviço completo de vinhos e outras bebidas;

O empregado de mesa como vendedor

Para além das funções atrás descritas, é fundamental que o profissional de mesa tenha o instinto de bom vendedor e promova de uma forma discreta, mas eficaz, a venda do maior nº possível de produtos de alimentação e bebidas. Por exemplo, deve ser constantemente sugerida a venda de aperitivos e digestivos, bem como a venda de vinhos de preço alto.

Quando o cliente não especifica a marca da bebida que pretende, o empregado de mesa deverá ter a preocupação de vender os chamados "produtos de serviço", cujos preços de compra são substancialmente mais baixos que outros da mesma família. Esta lista de bebidas é actualizada periodicamente e deverá estar afixada em local bem visível para conhecimento geral.

Serviço de pequenos almoços

A preparação das mesas do restaurante para o serviço de pequenos almoços é efectuada de véspera, após o serviço de jantares e de manhã antes da sua abertura ao público, tendo sempre em conta a previsão de hóspedes fornecida pela recepção.

Preparação das mesas

- bancal;
- toalha (com as pontas caídas sobre as pernas da mesa e o vinco central no centro desta);
- guardanapo em frente a cada lugar a 1cm do bordo da mesa;
- prato a pão ao lado esquerdo do guardanapo e a 5cm do bordo da mesa;

- faca a sobremesa ao lado direito do guardanapo, a 1cm deste e do bordo da mesa;
- colher a chá ao lado direito da faca a sobremesa, a 1cm do bordo da mesa;
- garfo de sobremesa ao lado esquerdo do guardanapo, a 1cm deste e do bordo da mesa;
- conjunto saleiro/pimenteiro;
- cinzeiro;
- elemento decorativo;

Preparação dos aparadores

- Cinzeiros
- bandejas de serviço
- talheres, pratos e copos
- guardanapos
- panos de serviço
- toalhetes
- limpa-migalhas
- açúcar em pacotes
- saleiros e pimenteiros
- molhos variados

Preparação da mesa do buffet

- elemento decorativo;
 - talheres: facas, garfos e colheres a sobremesa, colheres a chá e talheres de serviço;
 - copos a sumo e copos a água;
 - chávenas almoçadeiras e chávenas a café com leite;
 - pratos a pão e pratos a sobremesa;
 - sumos de laranja e de tomate;
 - jarros com água;
 - taças a salada de fruta;
 - guardanapos de papel A100;
 - leite, café e água quente (nos termos);
 - chá variado em pacotes;
 - chocolate em pó;
 - açúcar em saquetas;
-
- *rechauds* com ovos mexidos, bacon frito e salsichas cocktail;
 - saladeiras com iogurtes variados sobre gelo moído (verificar datas de validade);
 - saladeiras com salada de frutas ou cesto de fruta;
 - saladeira com "Corn Flakes";
 - saladeiras com flocos de aveia variados;

- cesto com compotas variadas e mel;
- saladeira com pacotinhos de manteiga sobre gelo moído;
- espelho com fiambre em fatias;
- espelho com queijo tipo "flamengo" em fatias;
- cesto com pão integral, pão de centeio, pão saloio e carcaças;
- cesto com brioches e croissants;
- cesto com bolachas e tostas variadas;

Serviço

Antes da abertura do restaurante ao público é necessário verificar a arrumação e o perfeito estado de higiene e limpeza da sala, para o início do serviço.

A escala de serviço, a atribuição de tarefas e a distribuição dos turnos são diariamente afixadas pelo chefe de mesa em local bem visível.

Os clientes são recebidos à entrada pelo chefe de serviço que lhes indica a sua mesa bem como a mesa do *buffet*, explicando que o serviço é do tipo *self service*. Na ausência do chefe de serviço, qualquer elemento da brigada deve executar esta função.

Ao entrar na sala, todos os clientes devem ser cumprimentados com um sorriso e uma palavra simpática de acolhimento.

Como foi atrás referido, o serviço a praticar consiste na modalidade *buffet*, onde o cliente se serve indiscriminadamente das iguarias expostas. Porém, o empregado deve dar o apoio necessário aos clientes enquanto estes se servem.

Deve haver a preocupação constante em repor as iguarias no *buffet* à medida que estas vão sendo consumidas.

As mesas devem ser desembaraçadas e reposta a sua *mise en place* inicial, imediatamente após o cliente se retirar. Todo o serviço é transportado em bandejas para o aparador mais próximo, ou para a copa, consoante o movimento.

Terminado o período de pequenos almoços, as iguarias do *buffet* devem ser transportadas para a cafetaria e toda a loiça para a copa.

Serviço de *snacks*, almoços e jantares

Mise en Place

A preparação do restaurante para o serviço de *snacks*, almoços e jantares é

efectuada após o serviço de pequenos almoços, simultaneamente com a limpeza da sala pela brigada de limpezas do hotel.

Troca de roupa

Deve ser feita a contagem e a troca da roupa suja e efectuado o respectivo registo em livro próprio (o original acompanha a roupa para a lavandaria e o duplicado fica na posse do restaurante). A roupa nunca deve ser deitada para o chão, mas sim contada em cima de uma ou mais mesas e dividida em grupos de 5 ou 10 peças, sendo a última peça para atar o respectivo grupo. A roupa suja é sempre trocada em igual nº de peças limpas.

Serviço no ofício e preparação dos aparadores

- limpeza dos carros em serviço no restaurante;
- limpeza e preparação dos saleiros, pimenteiros, galheteiros, mostardeiras, queijeiras, etc.;
- arrumação e colocação de: cinzeiros, bandejas, guardanapos, panos de serviço, toalhas e toalhetes de mesa, limpa migalhas, talheres, copos, pratos, açúcar em pacotes, tira nódoas e escova limpa-fatos, etc.;

Preparação das mesas

As mesas devem ser alinhadas segundo uma determinada simetria e as cadeiras colocadas em frente a cada lugar, ligeiramente afastadas da mesa. Na mesa coloca-se o seguinte:

- bancal;
- toalha (com as pontas sobre as pernas da mesa e o vinco central no centro desta);
- toalhete (reposto após cada utilização);
- guardanapo em frente a cada lugar, a 1cm do bordo da mesa;
- prato a pão ao lado esquerdo do guardanapo e a 5cm do bordo da mesa;
- garfo a carne do lado esquerdo do guardanapo, a 1 cm do bordo da mesa;
- copo a água no enfiamento da faca a carne;
- copo a vinho tinto à direita do copo a água;
- cinzeiro;
- elemento decorativo;

Preparação da mesa do *buffet*

a preparação e montagem da mesa do *buffet* será supervisionada pelo chefe da cozinha, com a colaboração do pessoal do restaurante.

Serviço

Após devidamente recebidos pelo chefe e encaminhados para a sua mesa, os clientes devem ser informados da composição do *buffet*. Na ausência temporária do chefe, qualquer elemento da brigada deve executar esta função.

O serviço deve ser efectuado de uma forma eficiente, com a máxima correcção e dando um trato impecável a todos os clientes, sem excepção.

Todos os consumos efectuados pelos clientes devem ser imediatamente registados no P.O.S. (*point of sales*) para efeitos de facturação e para registo na cozinha e controlo de F&B.

O *buffet* deve ser reposto à medida das necessidades, conforme instruções dos chefes de cozinha e de mesa.

Normas de serviço

Como desembaraçar os pratos

- colocar o 1º prato que retirar da mesa sobre os dedos indicador e médio, segurando-o com o polegar;
- o 2º prato é colocado no plano superior sobre o dedo polegar, apoiado nas pontas dos dedos anelar e mínimo e no pulso;
- quando haja restos de comida, passam-se estes do 2º prato para o 1º com o auxílio do garfo; depois disso, coloca-se a ponta do cabo do garfo entre o dedo polegar e o prato;
- as facas são colocadas com o cabo voltado para o lado direito, ficando a parte cortante debaixo do garfo; o outro garfo fica debaixo do 1º;
- a quantidade de pratos a desembaraçar não deve ser superior a 4 de cada vez;
- os pratos a pão e as facas a manteiga são retirados directamente para a bandeja de serviço;

Transporte de pratos limpos

Os pratos devem ser transportados com o auxílio do pano de serviço, dobrado, e passado por cima destes e apanhados por baixo com a mão, sem nunca serem encostados à farda.

Transporte de copos limpos

Os copos limpos devem ser transportados em bandeja, revestida com um *napperon*, quando o nº for superior a 4; até 4 transportar 3 entre os dedos de uma mão e o quarto na outra mão, sem nunca colocar os dedos nas suas bordas.

Transporte de copos servidos

Os copos servidos devem ser transportados em bandeja revestida; se tiver 2 copos para retirar da mesa utilize os dedos indicador e médio, metendo o pé do copo entre estes.

Transporte dos talheres

Os talheres limpos devem ser sempre transportados sobre um prato, resguardado com um guardanapo.

Limpeza das migalhas da mesa

As migalhas devem ser limpas da mesa utilizando o limpa migalhas existente para o efeito, após retirados os pratos a pão e antes de servir as sobremesas; se for queijo para a sobremesa a mesa só deverá ser limpa após o seu serviço.

Cinzeiros

Os cinzeiros devem ser trocados sempre que tenham cinza ou pontas de cigarro.

Não se esqueça!

- sempre que o cliente puxa de um cigarro, prontifique-se a acendê-lo, com um fósforo, e em seguida ofereça-lhe a carteira de fósforos;
- apresente a factura em bandeja, bem como outros pequenos objectos (envelopes, maços de cigarros, etc);
- não escute deliberadamente as conversas dos clientes nem interfira no seu diálogo, a não ser que para tal tenha sido chamado;
- se um cliente lhe faz uma pergunta que não saiba responder, não responda "não sei" ou "não faço ideia"; diga-lhe antes que se vai informar junto dos colegas e já lhe responde de imediato;
- não mantenha conversas com colegas na presença de clientes, salvo por motivos de serviço e, mesmo assim, deve ser em voz baixa;
- não ande de mãos nos bolsos; não se encoste aos aparadores; não mastigue pastilha elástica; não mexa com as mãos no cabelo;
- tenha uma atitude profissional!

Cave dia

A secção de cave dia pertence ao restaurante e está sob a orientação do chefe de mesa ou da pessoa por ele indicada.

Nesta secção encontra-se um *stock* fixo de todas as bebidas que constam na carta dos vinhos, incluindo bebidas espirituosas, águas, refrigerantes e cervejas, sendo o seu *stock* diariamente repostado mediante requisição interna ao economato, acompanhado do vasilhame. Este deve ser entregue devidamente arrumado nas respectivas grades.

Todos os empregados de mesa têm livre acesso à cave dia, devendo levantar cada garrafa, ou garrafas, mediante o registo da respectiva venda no P.O.S.

Ao servir as bebidas à dose, os funcionários do restaurante deverão ter o cuidado em respeitar as doses estipuladas para cada bebida, cuja lista está devidamente afixada no placard de informações.

Abertura e fecho da secção

As chaves que dão acesso ao restaurante encontram-se na recepção e são levantadas de manhã, mediante registo de protocolo, pelos funcionários que vão servir os pequenos almoços.

O funcionário de serviço ao fecho do restaurante deverá ter o cuidado de fechar todas as portas - porta de entrada, cave dia e *room service* - e depositar o conjunto de chaves na recepção.

Requisições

As requisições devem ser elaboradas, tanto quanto possível, pelo chefe ou sub-chefe de mesa no sistema informático, na véspera da mercadoria ser levantada.

O pessoal do restaurante deve cumprir rigorosamente os horários estabelecidos para levantar as requisições tanto no economato, como no património ou lavanderia.

Controlo e facturação

É absolutamente indispensável a introdução de todos os consumos no P.O.S para cada pedido efectuado pelo cliente às diversas secções fornecedoras (cozinha, cafetaria, cave-dia, etc.).

A factura é emitida quando o cliente assim a solicita, devendo ser assinada ou paga consoante o cliente se encontre hospedado ou não. No caso da factura ser assinada, esta deve conferir com a assinatura do *key pass* do cliente.

Mensalmente é efectuado o inventário da secção pelo controlador de F&B, com o apoio do chefe ou sub chefe de mesa.

Objectivos de custos e controlo de receitas

Conforme orçamento anual existem objectivos de custos e de receitas para o

Restaurante "*Belo Horizonte*" que engloba os valores de, pequenos almoços e todas as restantes refeições servidas neste local.

Em termos de custos de F&B prevê-se um *ratio* global de 31% (alimentação 32% e bebidas 18%).

O objectivo de receitas é afixado mensalmente nos *plackards* informativos para

que todos os funcionários estejam familiarizados com os objectivos a alcançar.

O chefe de mesa deverá efectuar o controlo diário das receitas preenchendo o respectivo mapa e assinalando os desvios no final do mês.

3.2.2. Serviço de Bar

Introdução

O bar do *Hotel Cidade de Lisboa* está estrategicamente situado junto ao *hall* da recepção, em local discreto, no piso do solo.

A sua cuidada decoração, a possibilidade de controlo da intensidade da iluminação, entre outros aspectos, fazem do bar um local agradável e muito acolhedor para todos os clientes que o frequentem, quer sejam hóspedes ou passantes.

O bar dispõe ainda de ar condicionado, música ambiente regulável em intensidade, sendo esta, a partir das 18h00, alternada com música ao vivo, assegurada pelo pianista que se encontra no *hall*.

Esta secção tem um total de 60 lugares sentados, distribuídos entre o balcão (8) e as mesas (52). Contudo, os clientes que estejam sentados no *hall* poderão usufruir do serviço de bar, sem qualquer restrição.

O serviço de bar inclui todo o serviço de bebidas simples e compostas, serviço de cafetaria e ainda uma vasta escolha de sanduíches e tostas a qualquer hora, dentro do seu horário normal de funcionamento.

Todos estes artigos de bar estão impressos em carta própria, através da qual o cliente faz a sua escolha.

Estrutura de pessoal e horários de funcionamento da secção

O bar é constituído por uma reduzida brigada de 4 elementos, todos com a categoria profissional de "empregado/a de balcão". Pretende-se com esta denominação que estes profissionais, para além das tarefas inerentes aos *barmen*, executem também outros trabalhos igualmente fundamentais, tais como a limpeza da secção e a confecção de comidas ligeiras.

O bar é supervisionado por um chefe que, reportando ao Director de F&B, é o responsável pelo cumprimento de todas as indicações e normas descritas neste manual devendo também promover um bom ambiente de trabalho entre os colegas, mantendo a ordem e a disciplina dentro da secção.

No entanto, na ausência do chefe, cabe a cada elemento assumir a plena responsabilidade do funcionamento da secção, respeitando as normas de serviço estipuladas.

Basicamente existem três turnos de horários para o pessoal, como segue:

- turno da manhã: das 10h às 18h30
- turno da tarde: das 15h às 24h30
- turno da noite: das 17h à 01h30

O bar abre as suas portas ao público às 12h00 e encerra à 01h00 podendo, no entanto, abrir mais cedo ou fechar mais tarde, consoante as necessidades do serviço.

Principais atribuições do pessoal

Entre as principais atribuições dos empregados do bar, destacam-se as seguintes:

- apresentar-se ao serviço devidamente fardado (roupa limpa, meias pretas, sapatos engraxados), penteado e barbeado;
- cumprir com rigor o horário de trabalho estabelecido e informar com a máxima antecedência qualquer falta ao serviço;
- executar um serviço amável e eficiente;
- receber e despedir-se de todos os clientes de uma forma afável, certificando-se sempre da sua satisfação;
- ter uma atitude atenciosa e prestável com os clientes, tratando-os, embora sem subserviência, com a máxima simpatia;
- ter o perfeito conhecimento de todas as bebidas simples e compostas servidas no bar, bem como de todas as promoções e dos produtos de serviço em vigor;
- ter a constante preocupação em vender, embora com uma atitude discreta;
- privilegiar o bom relacionamento profissional com todos os colegas de forma a serem criadas boas relações de trabalho;

- cumprir com profissionalismo e elevado sentido de responsabilidade todas as tarefas que lhe sejam confiadas no âmbito das suas funções;

Preparação do serviço (*mise en place*)

A abertura do bar ao público implica uma preparação extremamente cuidada, para que durante o serviço não haja falhas de nenhuma espécie que possam prejudicar a qualidade do serviço prestado.

Assim, as principais tarefas diárias de preparação do bar, são as seguintes:

transporte e arrumação do material requisitado

- transportar do economato as bebidas e outros produtos requisitados de véspera;
- arrumação nos respectivos lugares (conforme indicações do chefe);
- as garrafas com destino aos frigoríficos deverão ser guardadas por detrás das garrafas aí existentes, respeitando assim o princípio "first in first out";
- os rótulos devem sempre ficar voltados para a frente;
- as comidas, incluindo os aperitivos sólidos, deverão estar sempre devidamente acondicionados, por forma a não perderem as suas qualidades originais;

Limpeza

- todas as garrafas requisitadas (com um pano húmido);
- pó das prateleiras e respectivas garrafas (copa e bar);
- máquinas: tostas, torradeira, sumos e *blender*;
- máquina café: manípulos, depósito de borras e moinho;
- bandejas de serviço (a brilhar);
- telefones com um pano com álcool;
- champanheira;
- aparelho do bar e expositor de bebidas;
- troca de guardanapos do balcão e do sub balcão;
- balcão;
- chão do bar e da copa (varrer e lavar);
- lavagem da fruta;
- lavagem da loiça e copos do dia anterior;
- despejo e lavagem dos caixotes do lixo;

diversos

- ligação da máquina do café;
- preparação dos açucareiros (com os logotipos das saquetas para o mesmo lado);
- preparação dos pratinhos com aperitivos sólidos (amêndoas, amendoim,

- batata frita, etc.);
- alinhamento das cadeiras e das mesas;
- leitura de todos os *memos* e informações de serviço e preparação de algum eventual serviço (*welcome* Porto, por ex.);
- transporte de jornais da recepção;
- colocação de cartas, folhetos de promoção e cinzeiros sobre as mesas e sobre o balcão do bar;
- verificação do fundo de caixa e da existência de trocos suficientes;

É fundamental que o empregado se assegure do perfeito estado de limpeza do bar antes da sua abertura ao público.

Normas de serviço

- No bar pratica-se o serviço do tipo misto em que a bebida é preparada no balcão e finalizada na mesa à frente do cliente (ex. para a preparação do "gin tónico" coloca-se uma dose de gin, gelo e limão no copo, leva-se para a mesa e aí preenche-se com água tônica, deixando o resto ao lado do cliente).
- O *barman* deverá prestar o seu serviço ao cliente no balcão do bar, na sala do bar e no *hall* do hotel; poderá também, a título excepcional, executar o serviço de *room service* ou outros que lhe sejam solicitados;
- O serviço de mesas é efectuado, sempre que possível, pelo lado direito dos clientes; os copos são pegados junto à base e colocados em frente ao cliente; as garrafas são colocadas ao lado direito do copo, com o rótulo voltado para o cliente; o mesmo deve aplicar-se ao café e ao açucareiro;
- Cumprir as normas impostas quanto à dosagem, composição e apresentação de cada bebida ou comida servida no bar;
- As requisições ao economato são feitas à noite para serem levantadas no dia seguinte de manhã; as mercadorias devem ser requisitadas respeitando os *stocks* definidos para cada bebida;
- Preparar todas as bebidas de frente para o cliente no balcão (nunca no sub balcão);
- Receber o cliente com um sorriso e uma palavra simpática e anotar de imediato o seu pedido; se o cliente se mostrar hesitante fazer as sugestões que forem necessárias para o satisfazer; se o cliente pedir uma bebida sem especificar a marca o *barman* deverá servir a marca de serviço (que varia consoante a negociação feita com os fornecedores);
- Todo o serviço deverá ser transportado das mesas e para as mesas em bandeja;

- As mesas ocupadas devem ser discretamente "vigiadas" de forma a satisfazer de imediato qualquer pedido; o empregado deverá perguntar ao cliente se vai desejar tomar outra bebida, no caso de já ter terminado a anterior;

Abertura e fecho do bar

Os procedimentos para abertura e fecho da secção são seguintes:

- buscar as chaves do bar à recepção;
- utilizar a entrada da copa, como entrada de serviço;
- acender as luzes da sala do bar às 12h00 (hora de abertura); eventualmente ligam-se mais cedo para a limpeza;
- abrir as grades do balcão e portas às 12h00;
- fechar o bar à 01h00 quando já não se encontrem potenciais consumidores;
- fechar as grades do bar e trancar à chave;
- desligar as luzes e máquinas;
- entregar o fecho de caixa e chaves na recepção;

Controlo, facturação, inventários e requisições

Na generalidade, os bares de hotel apresentam bons resultados, contribuindo de forma decisiva para o sucesso das explorações hoteleiras.

Apesar das confortáveis margens de comercialização dos produtos vendidos, é fundamental, para se atingirem os valores pretendidos, que hajam mecanismos de controlo implementados que não permitam qualquer tipo de desvio.

Graças à constante evolução no campo da informática, hoje em dia são facilmente detectáveis, quaisquer tentativas de desvio de produtos.

Alguns destes procedimentos são a seguir sumariamente explicados.

Controlo

O controlo de bar assenta, basicamente, na análise da diferença entre o consumo/venda potencial e o consumo/venda real de bebidas e comidas num determinado período de tempo.

O cálculo do consumo/venda potencial executa-se multiplicando o preço de venda estipulado de cada produto pelo nº de doses consumidas de cada produto existente, no período de tempo em análise.

O nº de doses consumidas calcula-se somando o inventário inicial com as requisições e subtraindo o inventário final (há que ter em conta a subtracção das quebras e a soma ou subtracção das transferências intersecção).

O cálculo do consumo/venda real é-nos dado através do registo das vendas no POS do bar no período de tempo em análise.

Inventários

Mensalmente são efectuadas contagens de todos os produtos (bebidas e comidas) existentes na secção de bar, afim de ser apurado o valor total existente neste ponto de venda.

Estes valores são importantes, não só para tratamento contabilístico, mas também para a boa gestão da secção de bar (como foi atrás referido, pode facilmente calcular-se o consumo através dos inventários).

Os inventários são realizados pelo F&B *controller* com a colaboração do responsável pelo bar.

Requisições e transferências

Qualquer movimentação de mercadorias deverá ser acompanhada de um dos seguintes documentos:

Requisição: documento que permite a saída de mercadorias do economato/património e da cozinha/cafetaria;

Transferências: documento que permite a transferência de produtos de um para outro ponto de venda (do restaurante para o bar, dos banquetes para o bar, etc.).

Stock fixo de bebidas e doses padrão

O Bar possui um *stock* fixo de bebidas que deverá ser repostado diariamente mediante requisições feitas ao economato.

É fundamental respeitar as quantidades de bebidas pré-estabelecidas de forma a facilitar o trabalho do *barman* e do F&B *Controller* e principalmente para evitar que haja falta de qualquer produto.

Igualmente estão definidas as doses a servir para cada bebida que obviamente terão de ser rigorosamente respeitadas, pois de outra forma estamos a prejudicar ou o cliente ou a entidade patronal.

Objectivos de custos e controlo de receitas

Conforme orçamento anual, estão estipulados objectivos de custos e de receitas para a secção de Bar.

Em termos de custos prevê-se um *ratio* de bebidas de 17% e de comidas de 20%.

O objectivo de receitas é afixado mensalmente nos *plackards* informativos para que todos os funcionários estejam familiarizados com os objectivos a que nos propomos atingir. Deverá ser feito o controlo diário das receitas e no final do mês analisados os desvios.

Cabe a todos os funcionários do bar esforçarem-se para o cumprimento dos objectivos de custos e receitas.

Em linhas gerais, deverá haver um grande esforço para promover as vendas de bebidas através de uma atitude profissional e eficaz, evitando a todo o custo o desperdício de produtos ou o seu irregular aproveitamento.

Promoções especiais

Com os objectivos de atrair e fidelizar a clientela e de melhorar os resultados, o bar tem sempre em vigor uma série de promoções especiais, das quais se destacam as seguintes:

Produtos de serviço

São os produtos que obrigatoriamente deverão ser servidos, caso o cliente não especifique a marca desejada.

Geralmente, são as marcas de bebidas que, após negociação com os fornecedores, apresentam o preço de custo mais reduzido, tornando assim a sua venda mais rentável.

Esta lista deverá estar sempre afixada em local bem visível para que todos os funcionários tomem conhecimento e vendam consoante as marcas indicadas.

Happy day

Trata-se de uma promoção que se caracteriza numa redução considerável do preço de venda de um conjunto variado de bebidas (whisky, Gin., vodka, vermute, porto, etc.), após negociação dos respectivos preços de custo com um determinado fornecedor.

Como contrapartida as bebidas em promoção são colocadas num expositor situado em local privilegiado do bar.

Com esta iniciativa as vendas tendem a ser mais elevadas, mantendo-se os custos perfeitamente controlados.

Cocktails de promoção

São um conjunto de *cocktails* de natureza variada (aperitivo, digestivo, bebida quente, *long drink*, sem álcool, etc.), vendidos a um preço mais reduzido que o estipulado na carta.

Neste *cocktails* utilizam-se na medida do possível bebidas de custo reduzido para que a sua venda não influencie negativamente os *ratios* previstos.

Todas as promoções em vigor figuram em diversos folhetos promocionais que deverão ser distribuídos aos clientes do hotel e aos potenciais clientes passantes, através da sua distribuição.

3.2.3. Serviço de *Banqueting*

O *Hotel Cidade de Lisboa* tem ao seu dispor excelentes condições para a realização de congressos e banquetes, podendo albergar em simultâneo até um máximo de 1000 pessoas.

Estes serviços têm lugar nas salas "Terreiro do Paço" (divisível em 4 salas), "Restauradores" (divisível em 4 salas) e "Cais do Sodré" (divisível em 2 salas), todas situadas nos 1º e 2º pisos do hotel, funcionando mediante a procura.

Todos os serviços são contratados pela direcção de vendas que posteriormente os canaliza para a secção de banquetes através de uma folha de serviço, com a antecedência suficiente para a realização do mesmo. Nesta folha constam todas as informações necessárias à execução do evento, a saber: nome do cliente, data, horários, preços, ementas, bebidas, equipamento, disposição da sala, decorações, facturação e todos os detalhes necessários para que as necessidades do cliente sejam inteiramente satisfeitas.

Ementas para banquetes

A direcção de vendas do Hotel tem em seu poder um variadíssimo leque de ementas para oferecer aos clientes que pretendam organizar eventos. Aqui figuram sugestões de almoços ligeiros, jantares de gala, *buffets* de toda a variedade, *cocktails*, *coffee breaks*, ementas para casamentos e outras ementas especiais (vegetarianas, *lunch box*, etc.).

Todos os preços estão tabelados, variando, no entanto, consoante o nº de pessoas envolvidas e a quantidade de serviços pretendidos pelo cliente.

Apesar da variedade de oferta existente, a direcção de Food & Beverage está sempre predisposta a efectuar as alterações que forem necessárias para melhor satisfazer as necessidades dos clientes.

Brigada de pessoal

O pessoal da secção de banquetes é constituído unicamente por empregados de mesa que desempenham as suas funções tanto no restaurante *Belo Horizonte* como na área dos banquetes.

Contudo, existem sempre 4 ou 5 funcionários fixos adstritos a esta área, entre os quais um elemento responsável, com a categoria profissional de sub-chefe de mesa, que coordena todos os serviços. Em termos hierárquicos este elemento reporta ao chefe de mesa e este, por sua vez, ao Director de Alimentação e Bebidas.

Sempre que o movimento o justifique a brigada é reforçada com pessoal do restaurante ou com empregados "extras" contratados pontualmente para estes serviços. Ao pessoal "extra" convém sempre dar uma breve explicação sobre a localização das zonas de serviço (cozinha, zonas de apoio, elevadores) e principalmente, das casas de banho públicas para que estes possam informar convenientemente os clientes.

O nº de clientes por empregado varia consoante o serviço a praticar, sendo seguido o seguinte critério:

<i>Cocktail</i> : 1 empregado ----->	40 clientes (+1 para bar de apoio)
<i>Buffet</i> : 1 empregado ----->	24 clientes (= 3 mesas de 8 pax)
Banquete: 1 empregado ----->	16 clientes (= 2 mesas de 8 pax)

Horários de trabalho

Os horários de trabalho do pessoal são estipulados semanalmente em função dos eventos previstos, em três turnos diferentes, de forma a cobrir todas as

necessidades de serviço.

Turno da manhã: 08h00 - 17h30

Turno intermédio: 12h00 - 21h30

Turno da tarde: 15h30 - 01h00

No turno da manhã o pessoal dá apoio aos serviços que têm início logo pela manhã, nomeadamente na abertura das salas, preparação dos *coffee breaks* e de eventuais almoços de trabalho. No turno intermédio servem-se os almoços,

os *coffee breaks* da tarde e preparam-se os serviços de jantares. O pessoal da tarde prepara as salas para o dia seguinte, executa os serviços de *coffee breaks* para aquele período e, principalmente, prepara e serve os banquetes que estejam previstos para a noite.

Principais atribuições do responsável dos Banquetes

- organizar, coordenar, dirigir e executar todo o serviço de banquetes e conferências;
- fiscalizar a apresentação do pessoal, quer ao nível da limpeza e aprumo da farda, quer ao nível da higiene pessoal;
- responsável pela correcta execução da *mise en place* dos banquetes e das conferências, com base nos elementos mencionados nas folhas de serviço;
- verificar antes de cada função, o perfeito estado de limpeza e asseio da respectiva sala, bem como de todos os seus materiais e utensílios; igualmente, deve certificar-se do perfeito funcionamento dos equipamentos (projectores, microfones, etc.);
- delegar tarefas e responsabilidades aos seus subordinados no âmbito das respectivas competências, exigindo o integral cumprimento das suas obrigações;
- antes e no decorrer dos serviços, manter contacto com a pessoa responsável, de forma a garantir a total satisfação dos participantes;
- assegurar um serviço amável e eficiente;
- assegurar a arrumação, a conservação e a limpeza de todos os materiais, equipamentos e utensílios à guarda da secção;

Armazéns e gabinete de apoio

- Armazém de móveis: arrumação de cadeiras e mesas de reserva;

- Armazém de loiças, vidros e talheres (chama-se a atenção para o facto de existir sempre um *stock* considerável deste material na copa;
- Armazém de equipamento audiovisual;
- Arrecadação para mesas, cadeiras, púlpitos e *flipcharts*;
- Arrecadação para materiais de utilização diária: copos, talheres, loiças, utensílios diversos, atoalhados, bebidas variadas, aperitivos sólidos, etc;
- Gabinete de apoio: local onde são afixadas todas as informações sobre os serviços de banquetes/conferências a realizar.

Chaveiro

As chaves das portas dos armazéns e das salas encontram-se devidamente identificadas num chaveiro cuja responsabilidade é do chefe dos banquetes.

É fundamental que as portas dos armazéns estejam sempre fechadas, assim como de todas as salas de reunião que não estejam ocupadas.

No final do dia o chaveiro é entregue na recepção, ficando à guarda desta secção até ao dia seguinte.

Telefones internos e *bips*

Sempre que uma sala seja utilizada para um evento, esta deve ser equipada com um telefone, colocado sobre uma pequena mesa com toalha verde, juntamente com um directório dos telefones dos vários serviços do hotel.

Para ser facilmente contactado, o responsável pelos banquetes deve obrigatoriamente ser portador de um *bip*, que é levantado de manhã e entregue à noite na central telefónica.

Relações interdepartamentais

A secção de banquetes está em ligação constante com todos os departamentos do hotel, sem excepção. Por esta razão impõe-se ao pessoal deste sector um elevado nível profissional no contacto com todos os colegas, privilegiando sobretudo as relações com o pessoal das vendas, para melhor entendimento dos detalhes relativos aos serviços a prestar.

Requisições

Todos os produtos ou materiais necessários à execução dos serviços devem ser solicitados, atempadamente, através de requisição interna no sistema informático, conforme esquema seguinte:

comidas e bebidas -----> Economato
loças, vidros, talheres, drogarias e papelarias -----> Património
atoalhados -----> Lavandaria
equipamento audiovisual (aluguer)-----> Vendas

Procedimentos de serviço

Check lists

Para cada tipo de serviço existe um *check list* que deverá ser preenchido para facilitar todo o trabalho inerente à preparação do evento. Nestas listas estão discriminados todos os materiais necessários para a mise en place do serviço bastando colocar as quantidades para cada item. Este *check list* deve ser preenchido logo após a recepção da folha de serviço e agrafado a esta para melhor controlo de todos os intervenientes na execução do serviço.

Conferências

Mise en place

- *plackard* indicativo com respectivo texto (conforme folha de serviço);
- colocação das mesas, cadeiras e equipamento audiovisual, conforme indicações da folha de serviço (escola, U, plateia, etc.);
- colocação das toalhas verdes sobre as mesas;
- 1 cinzeiro por cada 2 participantes;
- fósforos personalizados;
- pasta personalizadas com papel A4;
- caneta personalizada;
- copo a água com respectiva base;
- garrafa de água sem gás e com gás (1 da cada para 3 pax);
- elemento decorativo (opcional);
- 1 pires com rebuçados variados para cada 2 participantes;

Serviço

No intervalo das conferências devem ser repostas as águas e os copos, trocados os cinzeiros sujos e removidos os lixos do chão e das mesas (sem jamais serem retirados materiais ou documentos pertencentes à reunião).

Terminada a conferência a sala é limpa pelo pessoal das limpezas. Se a reunião continuar no dia seguinte, o pessoal deverá limpar ou substituir as toalhas, efectuando a reposição dos copos, águas, etc.

Deverá estar sempre um elemento dos banquetes no início das reuniões para receber o cliente e certificar-se com este de que tudo está devidamente preparado para o evento.

Banquetes

O serviço de banquetes engloba os serviços de refeições à mesa, *buffets*, *cocktails* e *coffee breaks*, todos previamente contratados com o cliente.

Mise en place

A preparação dos banquetes deve respeitar todas as indicações mencionadas nas folhas de serviço.

Sobre as mesas deverá ser colocada uma toalha, um guardanapo em frente a cada lugar, talheres e copos conforme ementa a servir, conjunto saleiro/pimenteiro, cinzeiros e elemento decorativo.

Igualmente deve ser preparada uma mesa de apoio (aparador) para cada duas mesas de banquete, afim de facilitar o serviço dos empregados.

Para serviços de *cocktail* ou *coffee break* deve ser montado um (ou mais) bar de apoio constituído por duas mesas, uma em frente da outra, com espaço suficiente para o empregado circular no meio destas. Em baixo das mesas devem ser colocados as reservas de copos e garrafas.

No caso do *buffet* é montada uma mesa no centro da sala, cuja dimensão varia consoante a variedade e riqueza da ementa a servir e do nº de convivas.

Por último é necessário preparar o *plackard* informativo conforme indicações da folha de serviço.

Serviço

- geralmente o serviço praticado consiste no serviço à inglesa directo, ou seja, as iguarias vêm em travessa da cozinha, servindo-se directamente o cliente, pela sua esquerda;
- depois de todos sentados começa-se por servir as águas minerais e logo após, o vinho branco (ou tinto se for caso disso); depois servem-se as

entradas e assim em diante até ao café. Devem ser retirados os copos de vinho após servido o café, ficando na mesa apenas o copo a água;

- é fundamental respeitar as regras básicas do protocolo, tais como: aguardar que todos os convivas se sentem para dar início ao serviço; dar especial atenção à mesa da presidência, não menosprezando, obviamente, os restantes presentes; servir as senhoras em primeiro lugar e só depois os cavalheiros, começando pelos mais idosos; começar a desembaraçar os pratos só quando todos os convivas tiverem terminado a refeição;
- evitar formar grandes pilhas de pratos ao desembaraçar e transportar os copos sempre em tabuleiros resguardados com um *napperon*;
- retirar os lugares que ficaram vazios nas mesas, após todos sentados e efectuar a contagem exacta dos presentes, para efeitos de facturação.
- é fundamental manter os copos com águas e vinhos até ao final da refeição. se o cliente não desejar vinho, o copo deve-lhe ser retirado.
- trocar de cinzeiros sempre que estiverem sujos;

Transporte de mesas e cadeiras e arrumações após os serviços

O transporte de mesas e cadeiras deve ser efectuado com os carros existentes para o efeito, devendo-se porém, evitar uma sobrecarga excessiva dos mesmos. As cadeiras devem ser empilhadas em grupos de 10 e as mesas agrupam-se pelas respectivas medidas.

Após os serviços (no próprio dia ou logo no dia seguinte pela manhã) todas as mesas e cadeiras devem ser arrumadas nos respectivos locais e as salas deverão ficar literalmente vazias e limpas. Toda a loiça é transportada para a copa e as roupas levadas para a lavandaria.

Um aspecto fundamental a ter em conta após cada serviço é a arrumação de todas as sobras de bebidas em local bem seguro, para evitar eventuais "desvios".

Controlo e facturação

Tal como no serviço de restaurante, deverá ser lançado no POS cada consumo efectuado na área dos banquetes (aluguer de salas, utilização de equipamento, refeições, *coffee breaks*, cocktails, etc.). É absolutamente indispensável que o chefe dos banquetes tenha a preocupação de registar todos os consumos efectuados de acordo com as informações das folhas de serviço.

Todos os meses são efectuados os inventários da secção, pelo controlador de F&B apoiado pelo responsável dos banquetes.

Decoração

A decoração das mesas e das salas é considerado um extra, que não está incluído no preço de venda do serviço. Contudo, caso o cliente não faça menção de ter uma decoração especial, o hotel deverá assegurar o mínimo, que consta da colocação de "solitários" com uma flor nas mesas, de arranjos secos nos *buffets* e de plantas em determinados locais estratégicos da sala.

Nos casos em que são utilizados arranjos florais nas mesas, estes devem, após os serviços, ser guardados em local fresco (câmara frigorífica), para serem reaproveitados no dia seguinte na decoração das zonas públicas do hotel. Aqui deverá haver uma boa comunicação entre o chefe dos banquetes e a governanta geral.

Consumo de energia

Como é sabido os custos da energia são extremamente elevados e por isso torna-se fundamental o cumprimento das seguintes regras:

- O ar condicionado regula-se individualmente em cada sala momentos antes desta ser ocupada. A temperatura deverá situar-se entre os 20 e os 22º. Em caso algum o ar condicionado deve estar a funcionar quando as salas estão vazias;
- Os corredores e as zonas de acesso deverão ser iluminados apenas com metade da intensidade quando não estiverem previstos eventos especiais para estas áreas. Por outro lado sempre que houver um evento especial numa das salas a iluminação dos corredores de acesso deverá encontrar-se totalmente ligada;
- Nas salas também deve ser adoptado o mesmo esquema de funcionamento, ou seja, manter sempre desligadas as luzes quando estas se encontrarem desocupadas.

Objectivos de custos e controlo de receitas

Conforme o orçamento estabelecido anualmente, existem objectivos de custos e de receitas para o grupo "Banquetes". Este grupo está dividido nos seguintes sub-grupos:

- salas
- audiovisuais
- banquetes

Em termos de custos, destaca-se o objectivo de atingir um *ratio* de *Food & Beverage* na ordem de 28-30%.

O objectivo de receitas é afixado mensalmente nos *plackards* informativos para que todos os funcionários estejam familiarizados com os objectivos a que nos propomos atingir.

Igualmente o responsável dos banquetes deve efectuar o controlo diário de receitas, preenchendo o respectivo mapa e assinalando no final do mês os desvios.

3.2.4. Serviços de Produção

Para a elaboração de um manual de procedimentos de produção deverão ser desenvolvidos os seguintes tópicos:

- estrutura e funcionamento das secções (cozinha, pastelaria, cafetaria e refeitório do pessoal);
- densidade de pessoal, horários e descrição de tarefas;
- abertura e fecho da secção;
- requisições aos armazéns;
- produtos de entrada directa;
- normas de acondicionamento dos produtos;
- higiene profissional;
- oferta f&b (carta, ementas, buffets, etc.);
- fichas de cozinha completas;
- tabelas de capitações e de desperdícios;
- gestão dos aproveitamentos;
- controlo e objectivos de custos;

- serviços de banquetes;
- principais equipamentos e respectivas instruções de funcionamento;

3.2.4.1. As normas HACCP

A Segurança alimentar tem vindo a preocupar cada vez mais a opinião pública, tanto a nível dos nossos dirigentes como dos próprios consumidores.

De forma a proteger a saúde do consumidor a União Europeia adoptou a Directiva 93/43/CEE do Conselho de 14 de Junho de 1993, relativa à higiene dos géneros alimentícios para consumo humano, transcrita a nível nacional pelo Decreto Lei nº. 67/98 de 18 de Março. A legislação comunitária recomenda a aplicação da metodologia baseada nos princípios de Análise de Perigos e Pontos

Críticos de Controlo, por parte dos operadores do sector alimentar, de forma a assegurar a colocação de alimentos sãos e seguros no mercado.

A aplicação do sistema HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) tem como objectivo a prevenção de doenças e danos causados pelos alimentos nos consumidores. Todos os operadores da cadeia alimentar em todas as fases de preparação, transformação, fabrico, embalagem, armazenagem, transporte, distribuição, manuseamento e venda ou colocação à disposição do consumidor, têm a responsabilidade de assegurar que os produtos são seguros e próprios para consumo.

O HACCP é uma metodologia ou ferramenta utilizada para avaliar os perigos, estimar os riscos e estabelecer as medidas de controlo específicas que dão ênfase à prevenção e controlo em detrimento da confiança no ensaio do produto final e nos tradicionais métodos de inspecção (altos custos, resposta lenta e baixa garantia de segurança).

Assim, as principais vantagens do HACCP são:

- Reconhecimento Internacional (facilita as trocas e promove a confiança e a estabilidade no comércio internacional);
- Promove a confiança do consumidor cada vez mais atento e exigente;
- Evita prejuízos económicos;
- Promove a protecção da saúde pública;
- Cumprimento da legislação e dos requisitos do mercado;
- Diminui custos sociais a nível de saúde.

Os princípios do sistema HACCP definidos no Codex Alimentarius e internacionalmente reconhecidos são os seguintes:

1. Conduzir uma análise de perigos.
2. Determinar os pontos críticos de controlo (PCC's).
3. Estabelecer os limites críticos.

4. Estabelecer um sistema de monitorização para assegurar o controlo de cada PCC.
5. Estabelecer as acções correctivas a tomar quando a monitorização indica que um determinado PCC não está sob controlo.
6. Estabelecer procedimentos de verificação para confirmar que o sistema HACCP, está a funcionar efectivamente.
7. Estabelecer a documentação respeitante a todos os procedimentos e registos apropriados a estes princípios e à sua aplicação.

O HACCP é um sistema preventivo de gestão da segurança alimentar, baseado na prevenção da ocorrência de perigos e riscos em pontos específicos da cadeia

alimentar. O objectivo é produzir alimentos sãos, seguros, reduzindo os riscos para a saúde pública.

3.3. Avaliação contínua de qualidade

Para além da aplicação dos manuais de procedimentos, a manutenção da consistência operacional faz-se também com o recurso a processos de avaliação contínua de qualidade.

Estes processos baseiam-se na utilização de fichas de avaliação, as quais poderão ser preenchidas por elementos contratados pela empresa para desempenharem o papel avaliadores.

No fundo, estes documentos de avaliação servem simultaneamente para detectar eventuais anomalias da operação e como instrumento de pressão junto dos colaboradores da empresa para que os procedimentos sejam cumpridos com rigor.

Eis um exemplar, na página seguinte:

Ficha de avaliação					
Data					
Ementa					
Nome do avaliador					
Descrição	1	2	3	4	Observações
Mise en place					
Talheres					
Roupa					
Decoração					
Tempo de resposta					
sentar à mesa					
escolha da ementa					
escolha das bebidas					
serviço da comida					
serviço de bebidas					
espera entre pratos					
espera da factura					
Contacto com o cliente					
contacto "olhos nos olhos"					
Cortesia					
Acolhimento					
conhecimento do menu					
conhecimento das bebidas					
espírito vendedor					
Aparência e atitude					
Fardamento					
Postura					
Segurança					
presente durante o serviço					
Comidas e bebidas					
porções adequadas					
temperaturas correctas					
apresentação					
Sabor					
Ambiente geral					
Decoração					
Limpeza					
casas de banho					
Comentários ou sugestões					

4. O controlo de alimentação e bebidas

4.1. Definição e objectivos

O controlo de alimentação e bebidas é um eficaz instrumento de gestão, através do qual pode ser avaliado o desempenho de qualquer operação de comidas e bebidas, relacionando indicadores de gestão previamente estabelecidos, com valores reais.

Esta análise, permite que sejam tomadas medidas correctivas, de forma a minorar os desvios existentes entre os resultados estimados e os resultados verificados.

O controlo de F&B, englobado no designado *Management Information System*, visa recolher, organizar, tratar e apresentar a informação necessária à Direcção da empresa, recomendando eventuais medidas correctivas apropriadas para cada situação.

Se, por exemplo, está previsto que um determinado produto apresente uma rentabilidade **X** e consecutivamente ele regista uma rentabilidade **Y**, só através de uma informação correcta e atempada se torna possível efectuar uma análise objectiva da situação e imediatamente corrigir o que for necessário, de forma a atingir o indicador pré-estabelecido.

Transportando a teoria para a prática, se num determinado Bar está definido que a capacidade de uma garrafa de *whisky* é de 15 doses e se verificam constantemente vendas inferiores ao potencial da garrafa, então impõe-se a aplicação de um conjunto de medidas para que este produto apresente a rentabilidade inicialmente projectada. Será que o *barman* está a servir as doses estipuladas? Estará ele a vender uma marca e a facturar outra? Ou será que não registou a venda?...

Este é apenas um exemplo muito simples de como o controlo é extremamente útil para a boa gestão de um departamento de F&B. Estas e outras questões serão abordadas mais adiante neste manual.

Todos os produtos utilizados nas operações de F&B, matérias primas ou produtos acabados, devem ser objecto de um controlo permanente e sistemático em todas as fases do seu circuito, desde a sua compra até ao seu consumo, de forma a garantir o seu melhor desempenho.

Os mecanismos do controlo de F&B devem criar as condições necessárias para que, a qualquer momento, possam ser tomadas medidas no sentido de aproximar os objectivos traçados com a realidade, corrigindo erros e detectando situações irregulares, quer ao nível dos custos, quer ao nível das vendas.

Os efeitos negativos decorrentes da ausência ou da ineficácia dos serviços de controlo, reflectem-se em múltiplos aspectos, tais como: compras ineficientes, favoritismo na escolha dos fornecedores, desvio de mercadorias, excesso de desperdícios, deterioração de produtos, excesso de *stocks*, fixação incorrecta dos preços de venda, vendas não facturadas, etc.

Para a prática de um controlo eficaz, independentemente do tipo de operação hoteleira em causa, devem considerar-se os seguintes pressupostos:

1º Definição clara dos objectivos (*ratios* de custo, níveis de rentabilidade, qualidade do produto e dos serviços, *standards* de produtividade, etc.);

2º Meios suficientes para a obtenção da informação necessária, nomeadamente ao nível do equipamento e do *software* informático;

3º Definição de normas e de procedimentos de trabalho;

4º Aplicação atempada de medidas correctivas adequadas;

Controlar não deve nunca ser entendido como uma forma de policiamento de pessoas ou de grupos de trabalho, como infelizmente acontece na grande maioria dos casos. Deverá antes ser interpretado como um meio à disposição para que os fins possam ser atingidos e, nesta medida, todos os intervenientes possam beneficiar.

O controlo visa sobretudo maximizar a qualidade e a rentabilidade e simultaneamente prevenir a ineficiência ou o roubo. Controlar não significa envolvimento em assuntos periféricos, como sejam, por exemplo, a escolha dos pratos para uma carta de restaurante; deverá sim, ser capaz de custear esses pratos e assegurar que os seus ingredientes são adquiridos nas melhores condições de qualidade e de preço. Quanto mais o controlo poderá recomendar ou desencorajar a introdução de determinadas confecções, dependendo da sua rentabilidade.

4.2. O ciclo das mercadorias

Como foi atrás referido, o Controlo de F&B deve ser exercido sistematicamente em todas as fases do circuito das mercadorias, desde a sua entrada até ao seu consumo.

Nesta conformidade, destacam-se as seguintes fases e, respectivamente, as principais acções de controlo a desencadear:

1ª fase: compra

Verificação da aquisição dos produtos nas melhores condições de preço e qualidade.

2ª. fase: recepção

Controlo da qualidade, do preço, da quantidade e do estado de conservação das mercadorias recebidas.

3ª fase: armazenagem

Verificação do acondicionamento dos produtos nos locais apropriados e das suas condições de higiene e temperatura; gestão dos *stocks* e valorização das mercadorias.

4ª fase: distribuição

Controlo da transição dos produtos dos armazéns para as diferentes secções de produção e venda, conforme requisições internas.

5ª fase: produção

Verificação da confecção dos pratos conforme padrões de qualidade estabelecidos (dosagens, apresentação, etc.); análise dos *ratios* de custo.

6ª fase: venda ou consumo

Análise da oferta de F&B e respectivos preços de venda para os diferentes *outlets*; análise dos potenciais de venda e análise da rentabilidade do departamento.

4.3. Implementação do sistema de controlo de F&B

Partindo do pressuposto que um eficaz sistema de controlo garante a optimização dos resultados de qualquer operação de F&B, torna-se fundamental a sua aplicação de uma forma prática e objectiva.

Actualmente o mercado oferece um vasto leque de opções informáticas na área da gestão hoteleira, cuja flexibilidade se adapta a todo o tipo de unidades, desde o mais pequeno restaurante até à maior cadeia de hotéis.

Neste contexto, a escolha do sistema, bem como a sua implementação, devem ser objecto de um estudo criterioso por forma a não originar o efeito contrário àquele para o qual foi concebido.

Considerem-se, então, os seguintes princípios para a implementação de um eficaz sistema de controlo de F&B:

1º exactidão

Os dados obtidos através do cálculo dos valores dos custos e das vendas devem ser rigorosos.

2º tempo útil

O sistema deve ser capaz de projectar a apresentação de uma informação diária, semanal, mensal, semestral ou anual, consoante as necessidades; o não cumprimento deste princípio anula a utilidade e o interesse da informação e por conseguinte o objectivo do controlo.

3º objectividade

Implica a criação do melhor sistema de controlo e não necessariamente o mais simples ou o mais complicado; o seu mecanismo deve proporcionar à operação resultados visíveis e satisfatórios.

4º prioridade

O sistema deve relevar os factores mais importantes para a obtenção dos resultados desejados.

5º custo efectivo

O investimento e a manutenção do sistema de controlo deverá ser inferior à redução de custos que irá originar.

6º flexibilidade

Atendendo a que as operações estão em constante mutação, o sistema deve ser suficientemente flexível para se moldar a essas mudanças.

7º aceitação

O pessoal envolvido na operação de *Food & Beverage* deve compreender e aceitar o sistema, tanto quanto possível, e cumprir todos os procedimentos por ele exigidos; de outra forma será muito difícil aproveitar todo o seu potencial.

4.4. O controlador de Food & Beverage

O Controlador de F&B deve reunir algumas qualidades indispensáveis para um eficaz desempenho das suas tarefas. Assim, a perspicácia, a determinação, a

disciplina, a capacidade de trabalho, o rigor e a persistência são, entre outros, factores fundamentais no seu perfil.

Deverá igualmente possuir uma sólida formação académica com bons conhecimentos de contabilidade e de gestão, bem como uma formação moral onde os princípios de honestidade e de integridade não possam jamais ser postos em causa.

Um bom controlador deve estar, tanto quanto possível, presente na operação, não se limitando a executar tarefas administrativas no seu gabinete, pois só assim poderá avaliar se os procedimentos pré-determinados estão a ser cumpridos. A sua ausência origina, com frequência, determinados hábitos e vícios nefastos ao negócio, que mais tarde são difíceis de combater.

Idealmente, o controlador de F&B deverá depender hierarquicamente do Director financeiro ou do Director geral e nunca do Director de F&B, pois estando sob a autoridade deste, a tendência para viciar os números seria maior e o controlo nunca seria exercido objectivamente. Actuando independente da direcção de F&B há um garante efectivo da veracidade dos resultados e dos *ratios* de gestão.

O controlador deve estar autorizado a, em qualquer momento, verificar a chegada das mercadorias ao estabelecimento, assistir ao desenrolar do serviço na cozinha e no restaurante, verificar os procedimentos da facturação, etc. No entanto, a sua presença deve ser entendida como a de um consultor ou de um assessor e nunca como a de um supervisor.

Nesta medida, é fundamental que o controlador mantenha uma excelente relação profissional com os chefes dos vários serviços de F&B (restaurante, cozinha, bar, banquetes) e que estes compreendam que a sua presença tem como único objectivo o de colaborar na maximização dos resultados da operação.

5. Da compra à distribuição das mercadorias

5.1. A compra das mercadorias

Como definição poder-se-á dizer que a compra de mercadorias é a função que consiste em abastecer a empresa e colocar à sua disposição, nas melhores condições de preço, de qualidade, de quantidade, de pagamento e de prazo de entrega, todas as mercadorias e produtos necessários à sua actividade.

Muitos gestores hoteleiros preocupam-se apenas com o preço das mercadorias, esquecendo-se de avaliar a sua qualidade o que, obviamente, produz efeitos negativos.

A compra é uma tarefa de grande responsabilidade, pois não só envolve elevadas despesas, como também é o ponto a partir do qual é definido o custo e a qualidade do produto final. O chefe de cozinha pode ser um excelente profissional, mas se o produto com que trabalha não for o indicado, o resultado da confecção nunca será o desejado.

Por estas razões, é essencial que as compras sejam centralizadas em uma só pessoa ou em um só serviço, com o objectivo de garantir o melhor controlo de qualidade e de preço dos produtos, retirando assim este ónus das atribuições e das responsabilidades dos chefes das diversas secções, permitindo que estes se dediquem apenas às suas funções específicas.

5.1.1. O Chefe de compras

O chefe de compras é o elemento responsável por todas as aquisições no estabelecimento hoteleiro, pelo que esta função exige elevados conhecimentos técnicos, nomeadamente ao nível da apreciação e distinção das várias qualidades de produtos, bem como da sazonalidade dos mesmos.

A este profissional também se exige uma total lealdade e honestidade para com a empresa. Terá que possuir capacidade de resistência suficiente às tentativas de suborno a que constantemente está sujeito por parte de alguns fornecedores.

Para além disso, este cargo implica uma vasta experiência profissional, pois ele deverá conhecer as exigências do serviço e da clientela, bem como deverá estar familiarizado com os fornecedores e com os preços de mercado.

O comprador deve igualmente privilegiar o diálogo com os chefes das secções e com os fornecedores, por forma a melhor se aperceber da qualidade dos produtos a adquirir.

O aparecimento de novos produtos e de novos fornecedores no mercado deve merecer um cuidado especial, nomeadamente ao nível do estudo e da análise dos mesmos. São também importantes as visitas regulares aos principais mercados e empresas abastecedoras da região.

5.1.2. Definição da política de compras

À semelhança de qualquer outra empresa, também as empresas hoteleiras devem definir uma política de compras que assegure o bom funcionamento das suas operações, por um lado, e que garantam o menor investimento possível, por outro.

Neste sentido, uma política de compras deve definir os seguintes aspectos:

1º Ponto de encomenda

É o momento exacto em que deve ser dada a ordem de compra. Para tal deverá ser estipulado um stock mínimo (*sm*) para cada produto, em função do seu consumo médio diário (*cmd*) e do seu tempo de aprovisionamento (*ta*), desde a sua encomenda até à sua entrega na unidade hoteleira (expresso em nº de dias).

Quando o produto atinge o *sm* significa que chegou a altura de efectuar a encomenda do produto.

Desta forma, o cálculo do *sm* é dado pela seguinte fórmula:

$$sm = cmd \times ta$$

Por exemplo, para um consumo médio diário de 10 garrafas de vinho da casa e um tempo de aprovisionamento de 5 dias, o *sm* deverá ser de 50 garrafas. Assim, a encomenda deste produto deverá ser efectuada quando o *stock* atingir este valor.

Esta análise é válida apenas para produtos não perecíveis (mercearias, bebidas, etc.) que se destinam a ser armazenados, uma vez que a compra dos produtos perecíveis ou frescos (vegetais, frutas, pão, etc.), é feita quase diariamente devido à necessidade do seu consumo imediato.

2º Quantidades a comprar

A quantidade de mercadorias a comprar depende, por um lado da previsão de ocupação dos diferentes pontos de venda da unidade hoteleira e por outro pelo histórico de consumo dos produtos em causa. Neste caso a experiência e o bom senso do chefe de compras é fundamental para que sejam evitados excessos.

Assim, impõe-se uma informação atempada e rigorosa dos departamentos de *Front Office* (previsão de pequenos almoços, pensões, grupos, etc.) e de *Food & Beverage* (reservas de mesa, eventos especiais, etc.), bem como um sistema de informação que permita obter com rapidez o consumo médio de cada produto.

3º Rotação das existências em armazém ("inventory turnover")

Trata-se de um importante indicador de gestão, pois a sua análise permite avaliar a boa dinâmica do serviço de compras. Salvo situações de excepção, isto significa que quanto mais elevada for a rotação dos *stocks*, melhor é o desempenho da empresa.

A rapidez na aquisição das mercadorias (ou o seu tempo de aprovisionamento) é um pressuposto fundamental na gestão das existências em armazém, caso contrário a constituição de *stocks* seria indispensável.

A propósito da importância da prática de uma boa gestão de *stocks*, tem-se vindo a desenvolver o conceito de "*just in time*", aplicado com bastante frequência nas empresas industriais. Este conceito visa utilizar imediatamente a mercadoria adquirida na produção, sem que haja lugar à formação de *stocks*.

Naturalmente que as empresas hoteleiras, tendem, cada vez mais a adoptar esta política.

Como definição, a rotação de *stocks* (*inventory turnover*) traduz a quantidade de vezes que uma ou mais mercadorias são adquiridas e consumidas num determinado período de tempo. O seu cálculo é efectuado com base na seguinte fórmula:

$\text{turnover} = \text{consumo mensal} : \text{stock médio}$
--

Calcula-se o *stock* médio, dividindo por dois a soma do *stock* inicial com o *stock* final do(s) produto(s) em análise.

O indicador de "*turnover*" ideal para o conjunto dos produtos comprados é de 4 vezes, podendo no entanto ser superior ou inferior consoante as características da unidade hoteleira: tipo de estabelecimento hoteleiro, condições de armazenagem, localização dos mercados abastecedores, etc..

Utilizando ainda o exemplo anterior, para um consumo mensal de 300 garrafas de vinho da casa o *stock* médio ideal deveria ser de 75 garrafas. Assim sendo, o nº de rotações de garrafas de vinho da casa seria de 4 vezes.

O investimento em *stock* não confere qualquer rentabilidade à unidade hoteleira, excepto quando há vantagens de natureza especulativa, isto é, aproveitamento de reduções de preços, de ofertas especiais, de promoções, etc. Caso contrário, o investimento em existências deve ser o mínimo indispensável para a laboração da empresa.

Neste enquadramento, ressalva-se também o caso em que se pretenda a formação de garrafeira, na condição de se dispor de instalações que ofereçam as garantias indispensáveis de envelhecimento e de conservação dos vinhos adquiridos para este fim. Neste caso, a constituição de *stocks* poderá ser altamente vantajosa para a empresa.

4º Prazos de pagamento

A grande vantagem do pagamento a prazo prende-se simplesmente com o facto da mercadoria ser paga ao fornecedor após a sua utilização (vantagem de natureza financeira). Isto significa que parte do capital gerado com a venda do produto, é posteriormente utilizada no pagamento desse mesmo produto ao fornecedor, nunca havendo investimento em mercadoria por parte da empresa compradora.

Por outro lado, a modalidade de pagamento imediato (pronto pagamento) apresenta benefícios para a empresa quando neste caso o fornecedor apresentar condições mais favoráveis, comparativamente com a modalidade de pagamento a prazo (reduções de preço, oferta de produto, etc.).

Em qualquer dos casos, a direcção financeira da empresa deve definir claramente quais os prazos de pagamento a aplicar para os diferentes fornecedores. Em grande parte dos casos o prazo de pagamento é negociado individualmente com cada fornecedor, uma vez que o interesse de ambas as partes é oposto. Geralmente, os prazos de pagamento considerados "normais" situam-se entre os 30 e os 60 dias.

5º Escolha do fornecedor

O critério de escolha do fornecedor é um aspecto fulcral em todo o processo da compra.

Assim, é fundamental a existência de mais do que um fornecedor para cada tipo de produto, principalmente para aqueles de elevado custo, sendo conveniente que a sua compra seja efectuada alternadamente.

Desta forma cria-se uma concorrência (saudável) entre fornecedores, altamente benéfica para a empresa compradora.

Naturalmente que a escolha dos potenciais fornecedores deve recair sobre aqueles que apresentem o melhor equilíbrio entre os factores qualidade, preço, condições de pagamento, prazo de entrega, bem como uma garantia de seriedade e de solidez que se torna fundamental em todo o processo.

Igualmente, é importante analisar a variedade de produtos que um determinado fornecedor coloca à disposição do hoteleiro. A escolha de um fornecedor para o fornecimento de um conjunto alargado de produtos, resulta naturalmente em ganhos de tempo e de dinheiro.

Nesta perspectiva o fornecedor ideal a escolher deverá ser aquele que apresentar o melhor produto, ao mais baixo preço, concedendo o mais alargado prazo de pagamento e assegurando a entrega do produto o mais rapidamente possível.

Evidentemente que, na prática, o tipo de fornecedor atrás descrito não existe, mas é no saber ponderar todos estes factores que deverá residir a sua escolha.

Salvaguardam-se os fornecedores com os quais são estabelecidos contratos de fornecimento exclusivo para um determinado conjunto de produtos e para um determinado período de tempo. Por exemplo, negociações com empresas cervejeiras, produtores de café, fornecedores de *amenities*, etc.

Nestes casos é fundamental haver uma garantia na estabilidade do preço, da qualidade bem como das condições de pagamento e de fornecimento.

Hoje em dia verificam-se também associações entre empresas hoteleiras, cujo objectivo é a obtenção de um maior poder negocial junto dos fornecedores, resultando em benefícios económicos consideráveis.

6º Produtos armazenáveis e produtos de consumo imediato

Nesta rubrica importa definir quais os produtos que deverão ser "*stockados*" e quais aqueles que se destinam a consumo imediato.

Normalmente os primeiros são constituídos por todos os produtos de mercearia (conservas, compotas, bolachas, massas, arroz, cereais, etc.), bebidas (águas, vinhos, cervejas, refrigerantes, espirituosos, etc.) e produtos congelados. Os segundos compreendem os produtos frescos, ou seja, peixes, carnes, lacticínios, legumes, frutas, pão, etc.

Em empresas hoteleiras de grande dimensão, com diversos pontos de venda, torna-se mais simples os produtos frescos darem entrada no armazém e só depois serem entregues nos respectivos pontos de venda. Inversamente, em unidades de média e pequena dimensão é aconselhável este tipo de produtos dar entrada imediata no local onde irão ser consumidos ou confeccionados (cafetaria, cozinha, pastelaria).

Deste modo e como já foi atrás referido, a compra de produtos "*stockáveis*", é realizada quando estes atingem o seu *stock* mínimo e a compra dos produtos frescos é efectuada com uma regularidade diária ou quase diária.

Finalmente, a compra dos produtos de consumo esporádico é efectuada à medida das necessidades decorrentes da própria operação.

7º Autorização para a compra

O chefe de compras deverá ter autonomia suficiente para a realização de qualquer compra no âmbito do quotidiano da operação hoteleira.

No entanto, é sempre aconselhável que o Director de F&B, como responsável pela garantia de qualidade do produto final, bem como pela manutenção de um determinado nível de *ratio* de custo, analise todos os documentos relacionados com a compra das mercadorias.

O Director financeiro, ou alguém por ele delegado, deve igualmente verificar toda a documentação relacionada com as compras, como garante de autenticidade de todo o processo.

As compras especiais, de produtos de consumo esporádico e de produtos de elevado custo devem ser efectivadas só depois de aprovadas pelo responsável do estabelecimento hoteleiro.

5.1.3. Documentação de apoio

Ficha de especificação do produto

Um sistema de compras bem organizado e funcional requer que todos os produtos a comprar, sem excepção, sejam caracterizados por um conjunto de especificações que indiquem com exactidão qual o artigo a adquirir.

Este procedimento apresenta vantagens significativas para ambas as partes intervenientes na compra. O fornecedor é informado sobre as características exactas do produto a fornecer e o comprador obtém fácil e rapidamente o artigo que pretende, evitando assim a sua troca ou a sua devolução e garantindo uma uniformização em todos os produtos.

Nesta conformidade, para cada produto deverá ser criada uma *ficha de especificação de produto*, com as características apresentadas no seguinte exemplo:

Produto:	<i>Lombo de Novilho</i>
Aplicação:	<i>Restaurante Principal</i>
Qualidade:	<i>Nacional</i>
Estado:	<i>Fresca</i>
Observações:	<i>até 35% desperdício</i>
Fornecedores:	<i>AAA, BBB, CCC</i>
Código informático:	<i>012345</i>

A utilização deste documento permite, assim, reduzir substancialmente as falhas de comunicação internas e externas da empresa hoteleira contribuindo para uma melhor eficiência das suas operações de comidas e bebidas.

Com ou sem apoio à informática, todas as *fichas de especificação de produto* utilizados na unidade hoteleira, devem ser ordenadas alfabeticamente por categorias ou famílias de produtos (por ex., lacticínios, carnes, peixes, mercearias, etc.) para sua localização imediata e assim obterem-se todas as características do produto e inclusivamente quais os seus potenciais fornecedores.

Ficha de fornecedor

De igual modo para cada fornecedor deverá ser criado um documento, designado *ficha de fornecedor*, que permite obter todas as informações a seu respeito:

Nome do fornecedor:	<i>AAA, Lda.</i>
Nome do vendedor:	<i>Sr. A</i>
Morada:	<i>Praça Central</i>
Telefone:	<i>01010101</i>
Telemóvel:	<i>10101010</i>
Prazo médio de entrega:	<i>imediato</i>
Condições de pagamento:	<i>45 dias</i>
Principais produtos:	<i>peixes e mariscos</i>
Observações:	<i>encerra Dom. e 2ª feira</i>

Pedido de Compra

O pedido de compra é um impresso através do qual os chefes dos vários serviços de produção, de armazenagem e de venda solicitam ao serviço de compras a aquisição de um determinado conjunto de produtos necessários ao funcionamento dos respectivos sectores.

Produção

Cozinha, cafetaria, pastelaria> frutas, legumes, carnes, peixes, pão, leite do dia;

Armazenagem

Economato> bebidas, mercearias, cereais, compotas;

Venda

Restaurantes, bares> produtos de consumo esporádico;

Neste impresso, a seguir exemplificado, devem constar as especificações e as quantidades de produtos a comprar. Geralmente é um documento emitido em duplicado sendo o original entregue ao chefe de compras, ficando a cópia na posse do elemento responsável pelo pedido, para posterior conferência da mercadoria.

Pedido de Compra		Secção: Cozinha	
Designação	Quant.	Código	Observ.
Lombo de Novilho Nacional	5	012345	
Vazia Congelada	20	012350	
Vão de Porco Pessoal	10	012355	
Salsichas frescas de Porco	10	012359	
Pescada Congelada nº5	15	012440	
Pampo fresco	5	012446	
.....	
		Data:	

Tabelas comparativas de preços

Os produtos cuja oscilação de preço no mercado seja regular devem ser objecto de uma análise periódica, no intuito de, em determinada família de produto, serem avaliados os preços praticados por cada fornecedor e, assim, ser escolhido aquele que pratique os preços mais favoráveis, de forma a proporcionar à empresa uma economia substancial.

Esta análise aplica-se sobretudo aos produtos com maior peso no conjunto das compras da empresa (carnes, peixes, mariscos, frutas, mercearias, etc.).

5.1.4. O Controlo das compras

Toda a actividade relacionada com o serviço de compras de alimentação e bebidas, exige uma constante avaliação por parte dos responsáveis máximos da empresa, nomeadamente da sua Direcção Financeira, Direcção de F&B e Direcção Geral.

Os elevados gastos financeiros envolvidos, bem como as constantes tentações a que os colaboradores da empresa afectos à área das compras estão sujeitos, exigem um controlo rigoroso de todas as operações, através de uma avaliação do cumprimento de todas as normas e procedimentos pré-estabelecidos.

Caberá ao Controlador de F&B visitar regularmente os mercados, avaliar a qualidade dos produtos adquiridos, analisar os critérios de escolha dos fornecedores, verificar a rotação das mercadorias em armazém, garantindo desta forma o melhor desempenho deste sector.

5.2. A Recepção das mercadorias

A recepção das mercadorias constitui a 2ª fase do ciclo das mercadorias, logo após a fase da compra, merecendo igualmente alguns cuidados especiais em termos de controlo.

São muitas as empresas hoteleiras que descumam os procedimentos básicos do controlo de recepção das mercadorias, considerando uma tarefa morosa e desnecessária. Os fornecedores, geralmente apressados, aproveitam esta circunstância para apenas depositarem a mercadoria. Outros, por “engano”, registam nas facturas ou guias de remessa quantidades diferentes das que na realidade foram entregues.

Por estas razões e também por uma questão de rigor, é essencial a aplicação de normas rígidas para que as mercadorias encomendadas correspondam às mercadorias fornecidas.

A missão de proceder à recepção das mercadorias é normalmente desempenhada por um elemento do economato, conhecedor dos vários produtos alimentares, principalmente os perecíveis. Porém é sempre aconselhável que o Chefe de cozinha assista à recepção das carnes e dos peixes, não só pelo seu elevado custo, mas também pela variedade de espécies e qualidades existentes, as quais exigem um conhecimento profundo e especializado.

5.2.1. Localização e equipamento

A área de recepção das mercadorias deve localizar-se, preferencialmente, entre a entrada de serviço e o economato/armazém, no mesmo piso que os locais de produção e de serviço da unidade hoteleira. Deverá ainda possuir uma porta de acesso directo ao exterior ligada a um cais de recepção. Deste modo é facilitado o fluxo das mercadorias e são evitados desperdícios de tempo e de equipamento.

Esta área deve ainda estar equipada com uma balança decimal, uma balança de plataforma e carros manuais para facilitar o transporte das mercadorias até aos respectivos destinatários. Em unidades de grande dimensão é frequente a utilização de carros mecânicos e elevadores.

Por razões óbvias, é fundamental que este local esteja em perfeitas condições de higiene e limpeza.

Se todos estes requisitos forem observados, a empresa hoteleira atingirá certamente um nível óptimo de eficiência no recebimento das mercadorias.

5.2.2. Normas de recepção

É aconselhável a fixação de horários para a recepção das mercadorias, principalmente para os produtos frescos destinados às áreas de produção, cuja utilização é necessária no próprio dia. Geralmente fixam-se horários no período da manhã. Este procedimento é vantajoso na medida em que permite uma melhor racionalização das tarefas dos funcionários envolvidos na recepção das mercadorias.

As normas básicas de recepção das mercadorias assentam na verificação dos seguintes factores:

1º Qualidade ou Marca

Ex.: maçã golden ou vinho tinto reserva da casa

2º Quantidade (unidades, peso ou medida)

Ex.: 20 latas, 20 quilos, 20 metros

3º Estado de conservação

estado das embalagens, frescura, data de expiração do produto

4º Preço

preço acordado vs. preço mencionado na guia de remessa/factura

A verificação física da mercadoria deve corresponder exactamente ao conteúdo do documento que a acompanha, factura ou guia de remessa, bem como às especificações mencionadas no pedido de compra emitido pelos chefes das secções.

Após esta conferência é assinado o documento que a acompanha, ficando o original na posse do *receiver* para imediato ou posterior pagamento e a cópia para o fornecedor.

Na eventualidade da mercadoria entregue não satisfazer algum dos requisitos acima mencionados, deve imediatamente ser emitida uma “nota de devolução”, onde é indicada a razão pela qual a mercadoria não foi recebida.

Logo que recebida e conferida a mercadoria deve ser transportada sem demora para os respectivos destinatários.

5.2.3. Ficha de armazenamento frigorífico

Quando se trata da recepção de carne e peixe frescos, para além da verificação da sua qualidade, quantidade, estado de conservação e preço é aconselhável a

colocação de uma ficha junto dos mesmos para posterior armazenamento frigorífico.

Este documento constitui um valioso instrumento de controlo, pois para além de permitir controlar as perdas de peso do produto, resultantes da acção do frio,

facilita o trabalho de inventariação, bem como indica rapidamente qual o produto armazenado há mais tempo e com prioridade para ser consumido.

A ficha de armazenamento frigorífico (*meat tag*) é emitida em duplicado, sendo o original colocado junto do produto, resguardado numa embalagem plástica e o duplicado remetido para os serviços de controlo. Esta ficha deverá conter as seguintes informações:

Produto:	<i>Lombo de Novilho</i>
Fornecedor:	<i>ABC</i>
Data de recepção:	<i>00/00/00</i>
Peso:	<i>6 kg</i>
Preço unitário:	<i>15 €</i>
Preço total:	<i>90 €</i>

5.2.4. Registo diário de entrada de mercadorias

Todas as mercadorias que diariamente entram no estabelecimento hoteleiro são registadas de forma a obter-se um controlo eficaz dos artigos recebidos.

Neste registo, a seguir exemplificado, podem analisar-se os produtos e as quantidades entradas, os fornecedores e numeração dos respectivos documentos, os preços unitários e preços totais, bem como o destino das mercadorias (economato, cozinha, bar, etc.).

<u>Mapa de entrada de mercadorias</u>					Data:	
Quant.	Nº Doc.	Produto	Pr.unit.	Pr.total	Destino	Fornecedor
10 kg	0001	Lombo Porco	15 €	150 €	Cozinha	A
20 kg	0001	Salsichas frescas	7,5 €	150 €	Cozinha	A
30 lt	0101	Tomate pelado	5,5 €	165 €	Economato	B
12 lt	0101	Azeite 0.7	6,5 €	78 €	Economato	B
.....						
Total		543 €				
Cozinha		300 €				
Economato		243 €				

5.2.5. Controlo da recepção de mercadorias

Cabe ao controlador de *Food & Beverage*, a tarefa de verificar com alguma periodicidade o cumprimento das normas estabelecidas em relação à recepção das mercadorias.

Neste sentido, devem ser observados a higiene do cais de recepção, o estado dos equipamentos, a pesagem ou contagem das mercadorias, a análise dos seus preços, assim como a verificação da sua qualidade e do seu estado de conservação.

Regularmente devem, também, ser conferidos os mapas de entradas de mercadorias mediante as respectivas guias de remessa ou facturas e verificado o correcto preenchimento das fichas de armazenamento frigorífico.

5.3. A armazenagem das mercadorias

Depois de compradas e devidamente recepcionadas as mercadorias são canalizadas, consoante a sua natureza e as suas características, para os respectivos locais de armazenagem.

Conforme já referido, a formação de stocks elevados deve ser evitada a todo o custo. O stock tem como único objectivo a manutenção de um adequado nível de existências, de forma a assegurar o regular funcionamento da empresa, sem que hajam rupturas ou outras falhas prejudiciais.

Relativamente à armazenagem das mercadorias é fundamental o conhecimento, por parte dos colaboradores da empresa que aí operam, das condições ideais de conservação para cada tipo de produtos.

São frequentes as deteriorações dos produtos alimentares nos seus locais de armazenagem pelos seguintes motivos:

- *temperaturas desadequadas;*
- *excessivo grau de humidade;*
- *períodos excessivos de armazenagem;*
- *insuficiente ventilação;*
- *inadequada separação dos alimentos;*
- *falta de condições de higiene;*
- *tempo excessivo entre a entrega e a armazenagem do produto.*

O responsável pelos armazéns, também designado por *ecónomo*, tem como principal missão a preservação, o registo e a distribuição de todas as mercadorias que lhe são confiadas. Em pequenas unidades hoteleira é-lhe igualmente conferida a responsabilidade das compras. Por estas razões, deve ser um elemento com profundos conhecimentos das mercadorias e possuir um sentido de honestidade e integridade irrepreensíveis.

5.3.1. Armazéns

Os diversos armazéns da empresa hoteleira são responsáveis pelo armazenamento e distribuição de géneros alimentícios, bebidas, artigos de higiene e limpeza, artigos de manutenção, material de escritório, reserva de material e equipamento diverso (loijas, talheres, vidros, roupas, mesas, cadeiras, etc).

A armazenagem destes produtos de características e naturezas diversas, carece de condições específicas, pelo que é essencial a existência de divisões próprias para o efeito.

Despensa ou economato

É o local onde são armazenados todos os géneros alimentícios não perecíveis, ou seja, produtos enlatados, enfrascados, ensacados, engarrafados, empacotados, enfim os também designados produtos de mercearia.

A sua localização deve ser próxima do local da recepção das mercadorias, bem como dos restantes serviços internos do estabelecimento. A sua área deve ser dimensionada de acordo com as características da operação, do seu volume de negócios e da distância dos centros abastecedores, entre outros.

Deve ser um local fresco, arejado, com pouca humidade, bem iluminado, revestido com materiais de cores claras facilmente laváveis e equipado com bancadas, prateleiras e tinas com entrada e saída de água.

Câmaras frigoríficas

Destinam-se a conservar todos os alimentos deterioráveis, que carecem da acção do frio para prolongarem a sua durabilidade, mantendo as suas características próprias.

No armazenamento dos alimentos nas câmaras frigoríficas não deverão haver misturas de produtos de características diferentes, de forma a ser evitada a transmissão de cheiros, por um lado e pela circunstância de cada tipo de alimento necessitar de temperaturas diferentes para a sua conservação, por outro.

Neste contexto, impõe-se a existência de, pelo menos, 5 câmaras frigoríficas, como segue:

<i>Frutas e Legumes</i>	<i>4 a 6º</i>
<i>Carnes e Aves</i>	<i>1 a 3º</i>
<i>Peixes e Mariscos</i>	<i>0 a 1º</i>
<i>Leite e Derivados</i>	<i>2 a 4º</i>
<i>Conservação de Congelados</i>	<i>-18º</i>

Cave

É o local onde se armazenam todas as bebidas: vinhos, espirituosos, refrigerantes, cervejas, águas, etc. Anexo a este local deverá haver um outro para a arrumação do vasilhame que os bares e os restaurantes da unidade deverão devolver após o seu consumo.

Como o próprio nome indica, a cave deverá situar-se abaixo do piso térreo do edifício, para melhor conservação e em alguns casos envelhecimento dos vinhos nas melhores condições, o que raramente acontece na grande maioria das unidades hoteleiras.

A mais importante característica da cave reside na sua temperatura. Esta não deverá ter oscilações, devendo situar-se entre os 8º e os 13º.

Não é aconselhável a existência de janelas, pois a luz natural provoca oxidação e alteração na cor do vinho, nem tão pouco deverá situar-se junto a caldeiras, tubagens de água quente, elevadores ou outras instalações que produzam calor, ruídos ou trepidações.

Artigos de papelaria, de drogaria e de manutenção

Para cada uma destas famílias de produtos é conveniente a existência de armazéns separados ainda que de reduzidas dimensões, dadas as características especiais que os distinguem.

Reserva de material

Este sector, que pode ou não estar subdividido dependendo da dimensão da empresa, serve para a arrumação de material e equipamento de reserva, tal como: mesas, cadeiras, mobília diversa, roupa de mesa, loiças, vidros talheres, material diverso de restaurante, etc.

5.3.2. Codificação dos produtos

Os produtos que entram nos armazéns devem ser devidamente codificados, não só para tratamento informático das suas entradas e saídas, mas também para facilitar a sua arrumação nos devidos locais segundo uma determinada lógica. Com efeito, este procedimento obriga a um ordenamento criterioso simplificando também as tarefas de busca e de inventariação de qualquer artigo.

As mercadorias são agrupadas ou divididas em “grupos”, em “famílias”, em “sub-famílias” e, por sua vez nos vários tipos (espécies) ou designações comerciais (marcas) que possuem.

Os critérios de codificação das mercadorias, desde que obedeçam a uma linha de coerência, são livremente estabelecidos pela empresa. O responsável por esta área apenas terá que ter em consideração as políticas pré estabelecidas no que respeita às compras e à armazenagem dos produtos.

5.3.3. Ficha de *stock*

A ficha de *stock* é um importante documento de armazém, elaborado individualmente para cada produto. Destina-se a registar todas as movimentações de quantidades e de preços, dando a qualquer momento a informação das existências bem como do respectivo preço médio. Permite ainda analisar as oscilações dos preços a que foram sendo adquiridas, bem como permite observar o nº de rotações num dado período (*turnover*).

5.3.4. Valorização das existências em armazém

A flutuação de preços obriga à adopção de um critério uniforme para a valorização das mercadorias. Dos vários métodos existentes, o cálculo do *custo médio* é aquele que melhor se adapta a economias relativamente estáveis como é o caso da economia portuguesa.

O seu cálculo consiste em dividir o valor total do stock de um determinado produto pela quantidade desse produto:

$$\text{Preço médio} = \text{valor do stock} : \text{Existências}$$

Desta forma todas as mercadorias entram na empresa com um determinado preço de custo, sendo automaticamente valorizadas ao seu preço médio. Veja-se o seguinte exemplo:

Valorização do Produto x

Dia 1: compra de 50 unidades a 10 € cada.

Dia 2: compra de 100 unidades a 12 € cada.

Cálculo do preço médio:

Capital investido = (50 X 10€) + (100 X 12€) = 1700€

Existências = 50 + 100 = 150

Preço médio = 1700€ : 150

Preço médio = 11,33€

Assim, quando o produto *x* fosse tratado, quer para efeitos de inventariação, quer para valorizar uma saída de armazém, o seu valor seria sempre 11,33€ (preço médio) e nunca 10€ ou 12€ (preços de compra).

Exemplo

Ficha de Stock		Vinho Tinto da Casca 0,75			Stock mínimo: 15 un.			
Data	Documento	Quantidade			Preço		Débito/ /Crédito	Saldo
		Entrada	Saída	Existência	Custo	Médio		
Jan				15		2,00		30
Fev	Factura	60		75	2,2	2,16	132	162
Mar	Requisição		20	55		2,16	43,2	118,8
Abr	Requisição		40	15		2,16	86,4	32,4
Mai	Factura	48		63	2,4	2,34	115,2	147,6
Jun	Requisição		30	33		2,34	70,2	77,4

5.3.5. Reconciliação de inventários de armazém

Entende-se por *inventário* a contagem física de todas as mercadorias armazenadas num determinado armazém, sendo o seu principal objectivo o de apurar eventuais desvios relativamente aos registos contabilísticos, isto é, aos dados resultantes dos lançamentos das entradas (compras) e das saídas de armazém (requisições).

Igualmente, fornece dados objectivos e correctos à Contabilidade da empresa, de forma a tornar credíveis os seus relatórios contabilísticos.

É uma tarefa geralmente efectuada mensalmente pelo *ecónomo* e pelo *controlador* que em conjunto procedem à contagem, ao registo e à valorização de todas as existências em armazém.

A reconciliação dos inventários visa sobretudo corrigir os registos contabilísticos de entradas e saídas de mercadorias para os valores obtidos no inventário físico do armazém.

Assim, a reconciliação dos inventários é obtida pela seguinte fórmula:

Inventário Inicial (físico)
 + Entradas em Armazém (registo das compras)
 - Saídas de Armazém (registo das requisições)
 = *Existência Contabilística*
 - Inventário final (físico)
 = *Diferença de Inventário*

Naturalmente que o inventário inicial de um determinado mês deverá sempre corresponder ao inventário final físico do mês anterior.

Teoricamente, as existências contabilísticas devem sempre corresponder às existências físicas em armazém, o que raramente sucede.

Um dos factores que influencia as diferenças de inventário é o facto de serem aplicados critérios diferentes na valorização das mercadorias. Nos inventários a valorização resulta da aplicação do preço médio das mercadorias, enquanto que nos registos das entradas, os produtos são lançados ao seu preço de custo real (o qual vai posteriormente influenciar o cálculo do preço médio).

Mas se for apenas esta a razão, as diferenças não serão certamente “assustadoras”, pelo menos enquanto os níveis de inflação se mantiverem estáveis.

O factor determinante que resulta em diferenças de inventário, é aquele que diz respeito a enganos nos registos, a quebras ou a cedências não contabilizadas, a “esquecimentos” diversos ou mesmo a roubos.

Em termos de gestão do armazém, deverá ser convencionada um desvio padrão, considerado aceitável, o qual não deverá ser excedido.

Caso as diferenças convencionadas sejam ultrapassadas, deverão ser tomadas medidas correctivas, designadamente ao nível da verificação dos inventários e dos registos contabilísticos bem como da verificação da segurança dos armazéns.

$$\% \text{ Diferença} = (\text{Diferença de Inventário} : \text{Inventário final contabilístico}) \times 100$$

Exemplo

<i>Inventário inicial</i>	<i>1000</i>
<i>Entradas</i>	<i>9000</i>
<i>Saídas</i>	<i>8500</i>
<i>Existência contabilística</i>	<i>1500</i>

<i>Inventário final (físico)</i>	<i>1450</i>
<i>Diferença de inventário</i>	<i>(50)</i>
<i>% Diferença</i>	<i>(3.33%)</i>

5.4. A distribuição de mercadorias

A distribuição é a última fase do circuito das mercadorias que está sob a responsabilidade e orientação dos sectores de aprovisionamento e de armazenagem da empresa. A partir desta fase, a responsabilidade pela boa utilização dos produtos passará directamente para as mãos dos responsáveis pela produção e venda, nomeadamente, chefes de cozinha, de restaurante, de banquetes, de bar, etc.

5.4.1. Requisição interna

A requisição interna é o documento interno que permite a saída das mercadorias do armazém para as diversas secções da unidade hoteleira (cozinha, cafetaria, restaurante, bar, room *service*, mini bares, banquetes, etc.).

Nenhum artigo de armazém deverá ser aviado sem o respectivo documento comprovativo (*"nada sem vale"*, é uma expressão muito utilizada na gestão de armazéns).

Geralmente, cada secção possui um livro de requisições com numeração própria e até com cores diferentes, para melhor identificação e posterior controlo.

A requisição interna deverá ser emitida em duplicado, ficando o original na posse do armazém (secção fornecedora) e o duplicado na posse do chefe da secção requisitante, para conferência da mercadoria aviada.

Neste documento, para além de vir mencionado a data da requisição, a secção requisitante, as assinaturas dos intervenientes no processo e a numeração sequencial, vêm discriminadas as seguintes rubricas:

- *código do produto*
- *designação do produto*
- *quantidades requisitadas*
- *quantidades fornecidas*
- *preço médio*
- *valor total*

Idealmente a requisição interna deverá ser preenchida pelo responsável da secção e entregue de véspera no armazém. No dia seguinte, o *ecónomo* prepara as requisições de acordo com as informações do documento.

Em unidades hoteleiras com um *software* informático desenvolvido, estes documentos são substituídos por instruções dadas e recebidas nos terminais de computador, facilitando enormemente a burocracia interna.

5.4.2. Normas de distribuição

As mercadorias deverão ser levantadas no economato a um determinado horário pré-estabelecido, por secção, de forma a evitar aglomerações de pessoal desnecessárias.

Outra regra fundamental no processo de distribuição das mercadorias, é o cumprimento do princípio em que o primeiro produto a entrar será o primeiro produto a sair (*first in first out*).

No final do dia, para efeitos de controlo, deverá emitir-se uma listagem de todas as saídas do armazém, possibilitando assim, uma análise diária ao movimento de mercadorias requisitadas pelas várias secções da unidade hoteleira.

6. Gestão da produção e das vendas de F&B

6.1. Caracterização dos sectores produtivos

A diversidade de sectores de produção varia consoante a dimensão da empresa hoteleira. Assim, poderão ser identificadas diversas secções de confecção, tais como: uma cozinha central, um *grill*, uma cozinha do pessoal, uma cozinha temática, um *snack*, uma pastelaria, etc., tendo todas em comum a missão de transformar matéria prima em produto final, destinado a ser consumido nos diversos pontos de venda da unidade.

Devem ser locais arejados e bem iluminados, revestidos de materiais claros e de fácil limpeza, com equipamentos facilmente amovíveis e com ralos no pavimento que possibilitem um rápido escoamento de águas.

Estas secções assumem especial importância no todo da empresa hoteleira, e particularmente no departamento de F&B, na medida em que o seu desempenho influencia decisivamente a maior ou a menor rentabilidade da exploração.

O chefe de cozinha, apoiado pelo director de F&B e pelos seus colaboradores, deverá ter a constante preocupação em assegurar a produção das refeições nas melhores condições de economia, evitando gastos desnecessários e gerindo eficazmente os recursos humanos e materiais disponíveis.

Para além dos conhecimentos técnicos e da necessária “veia” criativa, é fundamental que o chefe de cozinha possua conhecimentos suficientes de controlo e de gestão de F&B, de forma a contribuir para a obtenção dos melhores resultados.

Impõe-se também, a colaboração e o envolvimento de todos os colaboradores da cozinha, não só ao nível da economia da produção, mas igualmente na manutenção das melhores condições de higiene pessoal, do equipamento e dos alimentos. Só assim é possível atingir elevados padrões de qualidade para uma clientela cada vez mais exigente.

A aplicação dos instrumentos de controlo para certificação da qualidade, assente na verificação dos pontos críticos em todas as fases da produção, designado por *HACCP (hazard analysis control critical points)*, deverá fazer parte integrante da gestão de unidade de produção (ver capítulo 3.2.4.1.).

Considerando uma cozinha tipo, podem ser identificadas as seguintes sub secções:

Roda

Local de saída do serviço da cozinha para o respectivo ponto de venda (restaurante, room *service*, banquete, etc.). É constituído por uma bancada fria e uma bancada quente, aquecida por meio de raios infra vermelhos, onde são colocadas, respectivamente, as confecções frias e quentes.

Nesta zona deve encontrar-se um quadro com divisões numeradas que correspondem às mesas existentes no restaurante, onde são colocados os comprovantes respeitantes aos pedidos dos clientes.

É indispensável a presença do chefe neste local durante o período das refeições, na medida em que é necessária a coordenação de todo o serviço de cozinha, a verificação da qualidade e apresentação dos pratos e o controlo das porções servidas.

Despensa do Chefe

Destina-se a armazenar os produtos não deterioráveis (mercearias principalmente) para uso diário da produção, devendo o chefe ter a preocupação de não constituir elevados *stocks*.

É também o local onde o chefe executa as suas funções de natureza administrativa, designadamente a elaboração das ementas, dos horários de trabalho, das requisições, etc.

Zona quente ou zona de confecção

É o local onde se encontra o fogão central, os fornos, as fritadeiras, as salamandras, os grelhadores, em suma todo o equipamento necessário à confecção dos alimentos.

Este “corpo” de equipamentos deverá situar-se bem no centro da cozinha e na perpendicular à roda. Desta forma os cozinheiros que aqui operam terão mais visibilidade sobre toda a operação.

Este local pode ainda ser dividido em partidas, ou seja, em várias especialidades: peixes, carnes, grelhados, fritos, sopas e entradas quentes.

Zona fria ou *Garde Manger*

Secção destinada à preparação das carnes, dos peixes e dos legumes, bem como à confecção de pratos frios. Geralmente é neste local que se encontram os equipamentos de refrigeração, de congelação e de corte.

Zona de Lavagem ou *Plonge*

Área onde é efectuada a lavagem de todo o material utilizado no serviço de cozinha, também denominada bateria de cozinha (tachos, panelas, utensílios diversos, etc.).

6.1.1. *Lay out* das áreas de armazenagem e de produção: o modelo ideal

Em anexo pode ser observado um modelo, supostamente ideal, de *lay out* de zonas de armazenagem, de pré preparação e de produção desde a entrada do produto na unidade hoteleira (piso –1) até à sua confecção e serviço (piso 0).

De salientar que todos os circuitos de mercadorias, de lixos, de produtos frescos e de produtos acabados, bem como as diversas câmaras de frio, cumprem rigorosamente com as normas consagradas no HACCP.

6.2. Análise dos desperdícios

Um primeiro aspecto fundamental a considerar na gestão da produção é a análise dos desperdícios, resultantes da preparação e do corte das carnes e dos peixes.

Tratam-se de produtos com um peso bastante elevado no conjunto dos custos de produção e que merecem da parte do gestor rigor na sua compra e posterior utilização.

Assim, em relação a estes artigos, geralmente comprados em bruto, terá que ser efectuada uma valorização que corresponda ao peso líquido que representam, ou seja, à parte do produto que efectivamente se destina a ser confeccionada.

São correntes as situações em que a mesma peça de carne apresenta diferentes preços no mercado e, no entanto, a mais barata possui uma maior taxa de desperdício que outra de custo mais elevado, tornando mais rentável a compra desta última.

Tanto o chefe de compras como o chefe de cozinha devem estar sensibilizados para esta questão, de forma a não serem iludidos pelos preços aparentemente mais baixos, que afinal poderão originar maiores custos de produção após a correcta contabilização dos desperdícios.

Esta análise permite calcular simultaneamente a taxa de desperdício e o preço unitário líquido das peças comparadas, conforme seguinte demonstração:

<i>Produto:</i>	<i>Lombo de Vaca Fresco</i>
<i>Quantidade a comprar</i>	<i>10 kg</i>
<i>Fornecedores</i>	<i>A e B (5 kg / cada)</i>
<i>Preços unitários</i>	<i>A > 25 €</i>
	<i>B > 27 €</i>
<i>Desperdício</i>	<i>A > 2 kg</i>
	<i>B > 1,5 kg</i>
<i>Taxa desperdício A</i>	<i>$(2:5) \times 100 = 40\%$</i>
<i>Taxa desperdício B</i>	<i>$(1,5:5) \times 100 = 30\%$</i>
<i>Peso líquido A</i>	<i>3 kg</i>
<i>Peso líquido B</i>	<i>3.5 kg</i>
<i>Preço unitário líquido A</i>	<i>$125:3 = 41,66 €$</i>
<i>Preço unitário líquido B</i>	<i>$135:3,5 = 38,57 €$</i>

Como se pode concluir, o lombo de vaca adquirido ao fornecedor B apresenta uma rentabilidade e um aproveitamento superiores ao fornecedor A o qual apresentava um preço de compra inferior.

Esta análise apresenta ainda uma dificuldade acrescida se tivermos em consideração a circunstância dos produtos adquiridos em bruto serem praticamente todos diferentes, no que diz respeito às suas taxas de desperdícios e aproveitamentos.

Para se obter uma maior eficiência na gestão e controlo dos desperdícios é importante a elaboração de uma tabela de desperdícios a qual é regularmente actualizada em função das informações do responsável da produção.

TABELA DE DESPERDÍCIOS		
Robalo	posta	35%
Cherne	filete	40%
Linguado	inteiro	10%
Linguado	filete	45%
.....		
Lombo vaca	tornedó	35%
Vazia	rosbife	30%
Borrego	costeletas	20%
Pojadouro	escalopes	25%
.....		

6.3. Teste do cortador

À semelhança da análise dos desperdícios, o teste do cortador é um importante instrumento de gestão, na medida em que permite valorizar as diversas subdivisões de uma determinada peça de carne ou de peixe comprada por inteiro, através de uma comparação com os preços do mercado.

Igualmente, através desta análise, é possível avaliar as vantagens ou desvantagens económicas e operacionais das compras de peças inteiras.

Veja-se o seguinte exemplo aplicado à compra de 12 Kg de Lombo de Novilho a um preço unitário de 23€ (total de 276€):

Teste do Cortador

COMPOSIÇÃO DA PEÇA	PESO	PREÇO UNIT. MERCADO	VALOR TOTAL MERCADO	VALOR TOTAL MERCADO %	VALORIZAÇÃO INTERNA	PREÇO UNITÁRIO
Tornedó	6	35 €	210 €	72.4%	199.82 €	33.3 €

Strogonoff	5	15 €	75 €	25.9%	71.48 €	14.3 €
Hamburgers	1	5 €	5 €	1.7%	4.69 €	4.69 €
Total	12	-----	290 €	100%	276 €	-----

Este exemplo relaciona-se com a aquisição de um lombo de novilho de 12kg por 276€ tendo sido posteriormente subdividido em 6kg de tornedós, 5kg de strogonoff e 1kg de hamburgers.

A consulta aos preços praticados no mercado permite obter os valores unitários de cada subdivisão, bem como o valor total da compra da peça se esta tivesse sido adquirida já porcionada (290 €).

Numa primeira análise, e tendo em conta apenas o factor custo da matéria prima, é possível imediatamente concluir das vantagens económicas da compra do produto em bruto (276 €) comparativamente à compra do produto já dividido (290 €).

Naturalmente que comprando a peça por inteiro não faz sentido custear as suas diversas subdivisões pelo mesmo valor, pois o valor de um tornedó não é o mesmo de um hamburger.

Surge então a necessidade de se valorizarem com rigor cada uma delas. Esta tarefa só é possível se recorrermos aos valores de mercado estabelecendo o peso percentual dos diversos aproveitamentos da peça, bastando depois aplicar esse percentual ao valor real da aquisição da peça (ver quadro acima).

Saliente-se porém que o factor mão de obra não está contabilizado nesta análise e que naturalmente terá que ser avaliada a sua influência no custo total do processo.

6.4. Ficha técnica de produção

À semelhança de qualquer outra actividade industrial, também a da produção alimentar carece de suportes documentais que visem conferir a cada produto final a desejável uniformização.

A ficha técnica de produção, ou ficha de cozinha, é o instrumento que garante a manutenção de um controlo de qualidade permanente em toda a produção de F&B.

Numa operação organizada, para cada item disponível na oferta de F&B é elaborada uma ficha técnica com as seguintes rubricas:

- Designação ou nome do produto
- Fotografia
- Ponto de venda
- Nº de doses confeccionadas
- Ingredientes utilizados, quantidades, preço unitário e preço total
- Descrição do modo de preparação
- Descrição da forma de servir
- Preço de venda líquido (sem IVA)
- Custo Total
- Custo Dose
- Margem de Contribuição Unitária
- Ratio de Food Cost

Vejamos o seguinte exemplar:

Ficha Técnica de Cozinha

Designação do produto	<i>Bife do Chefe</i>
Ponto de venda	<i>Coffee Shop</i>
Preço de Venda Líquido	<i>13,80 €</i>
Nº de doses	<i>1</i>



Fotografia

		Preco	Preco
--	--	--------------	--------------

Quantidade	Ingredientes	Unitário	Total
0,200 Kg	Vazia de Vaca	15 €	3,00 €
0,100 Kg	Batata nova	0,50 €	0,05 €
0,200 Kg	Espinafres	3 €	0,60 €
Qb	Condimentos	0	0,50 €
Custo Total			4,15 €
Custo Dose			4,15 €
Margem de Contribuição Unitária			9,65 €
Ratio Unitário de Custo			30,1%
Preparação			
1. Temperar o Bife com sal, pimenta e molho inglês			
2. Fritar o Bife em alho e margarina (3min.)			
3. Descascar e saltear as batatas em azeite e levar ao forno (10 min)			
4. Saltear os espinafres em azeite e alho (10 min.)			
5. Colocar as iguarias no prato conforme fotografia			
Serviço			
1.Serviço "à americana" com cloche			
2. Mise en place: talher de carne com faca de serrilha			
3. Explicação: bife da vazia frito com batatas e espinafres salteados			

Um só documento revela-se extremamente útil para a confeção, para o serviço, para o controlo e para a gestão.

A produção assegura a necessária padronização, pois independentemente do elemento que executa a confeção, o resultado final deverá manter-se constante, desde que sejam respeitadas as dosagens ou capitações, o modo de preparação e a apresentação final da iguaria em causa.

Os responsáveis pelo serviço são informados sobre os ingredientes, a preparação do prato, a explicação a dar ao cliente e a *mise en place* necessária.

O controlador obtém uma informação precisa sobre o custo e o respectivo *ratio*, bem como da margem de contribuição unitária.

O gestor assegura consistência em todo o ciclo produtivo, desde a confeção até ao serviço ao cliente, permitindo-lhe uma análise à rentabilidade individual de cada produto.

6.4.1. Análise do *ratio* de *food cost* unitário

Analisemos agora o *ratio* de *food cost* unitário e a margem de contribuição unitária, indicadores imprescindíveis na gestão de F&B:

$$\text{Ratio food cost unitário} = \text{Custo Total Unitário} : \text{Preço de Venda Líquido} \times 100$$

Margem de Contribuição Unitária Preço de Venda Líquido – Custo Total Unitário

O custo total unitário é determinado pela soma dos custos parciais de cada ingrediente que compõe o prato, calculado para uma unidade de venda.

O preço de venda líquido significa que ao preço de venda ao público deverá ser deduzido o respectivo IVA.

A análise destes indicadores numa perspectiva individual, é útil na medida em que permite avaliar o custo variável de cada item bem como a sua margem unitária de lucro bruto.

Se tivermos como referência um *ratio* de custo padrão para uma operação de F&B, podemos compará-lo com o ratio de cada item e concluir se estamos ajustados ou desajustados com o referencial estabelecido e a partir daí tomarmos as necessárias medidas para aproximar os valores obtidos em cada item com os valores projectados.

Porém, esta análise revela-se um pouco teórica pois nem sempre as suas conclusões são possíveis de levar à prática.

Consideremos o exemplo de um restaurante que na sua lista apenas tem dois produtos: *creme de marisco* e *bife do lombo salteado*.

Vejamos as suas estruturas de custos e de vendas, as suas margens de contribuição e o *ratio* global projectado:

	Crepe de Marisco	Bife do Lombo salteado
Preço de venda líquido	5€	15€
Preço unitário de custo	0.25€	6€
Margem unitária de contribuição	4,75€	9€
<i>Ratio</i> unitário de custo	5%	40%
Volume de vendas mensal	50.000€	
<i>Ratio</i> global de custo padrão	30%	

Esta demonstração permite tirar três conclusões interessantes:

- 1) ambos os *ratios* unitários apresentam desvios significativos em relação ao padrão de custo fixado, mas no entanto os seus preços de venda são aceites pelo mercado;
- 2) o prato que apresenta o *ratio* unitário de custo mais reduzido é aquele que também menos contribui para o lucro e vice versa;

3) Uma eventual alteração do preço de venda em função do *ratio* global padrão revelar-se-ia catastrófico! o Creme seria vendido a 0.83€ originando um lucro mínimo em cada dose vendida e o preço de venda do Bife teria que subir para 20€ provocando a muito provável recusa do mercado;

Então pergunta-se: no cenário apresentado no quadro acima, qual dos pratos temos mais conveniência em comercializar? O *Creme* que apresenta um custo abaixo do padrão mas com reduzidas margens de lucro, ou o *Bife* com um custo acima do padrão mas com uma elevada margem de lucro? Ou ambos?

Antes de responder, é importante salientar que a estrutura de custos da operação em análise não permite que o *ratio* global de custo seja superior aos 30% determinados, sob pena de gerar resultados negativos.

A venda exclusiva de *Bifes* originaria um custo padrão de 40%, 10 pontos percentuais acima do valor fixado e, portanto, apesar dos aparentes elevados lucros das suas vendas, o resultado final seria negativo.

Os *Cremes* apresentam um *ratio* unitário reduzido (5%), mas no entanto, se vendêssemos apenas este produto seria necessária a venda de 10.000 unidades para atingir os objectivos. E será que teríamos clientes só para este produto?

Todavia, esta última, apresentando um *ratio* de custo inferior ao padrão, seria o produto que permitiria manter viável a operação.

Naturalmente que foi apresentado um cenário de extremos para melhor compreensão da análise dos *ratios* unitários de custo.

A situação ideal nesta ou numa qualquer operação de F&B é a existência de um equilíbrio perfeito entre os *ratios* unitários de cada produto e as respectivas unidades vendidas. Este assunto será abordado mais adiante na análise do *menu enginnering*.

Imaginemos agora que estamos a gerir um restaurante especializado num só prato: *Feijoada de Carnes e Mariscos*.

O restaurante possui uma clientela fixa e fiel, que vem à procura de um produto de grande qualidade a um preço justo.

Acontece, porém, que o *ratio* de custo unitário desta especialidade gastronómica tem registado consecutivamente valores superiores ao previsto e o restaurante, apesar do aparente sucesso, será forçado a repensar a sua estratégia ou simplesmente encerrar as suas portas.

Será necessário actuar imediatamente e tomar medidas que visem a redução do *ratio* para níveis desejáveis.

Perante o cenário aqui desenvolvido, qual ou quais as decisões de gestão a empreender para levar avante o objectivo de reduzir o *ratio* de *food cost*, prejudicando o mínimo possível a clientela do restaurante?

Sabendo que o *ratio* de *food cost* é a relação existente entre o custo total do prato e o seu preço de venda líquido, resta-nos concluir que devemos tomar uma das seguintes opções: a) reduzir o custo do prato; b) aumentar o seu preço de venda; ou c) "mexer" um pouco em ambos os factores;

Não nos podemos esquecer que qualquer decisão que tenha impacto directo na qualidade do produto ou no seu preço vai necessariamente ter repercussões negativas na clientela.

Com base neste pressuposto fundamental, as decisões com vista à redução do *ratio* deverão ser priorizadas de modo a causar o mínimo impacto na procura. Por essa ordem teremos então:

- 1) Comprar a mesma qualidade de produtos a preços mais baratos, negociando com os habituais ou outros fornecedores;
- 2) Substituição de alguns ingredientes por outros semelhantes mas de inferior qualidade;
- 3) Redução e/ou aumento de capitações das principais iguarias que compõem o prato;
- 4) Aumento do preço de venda, de acordo com o *ratio* estabelecido;

Ilustrando em cenários práticos o citado exemplo, temos o seguinte desenvolvimento:

FICHA DE COZINHA			CENÁRIO	
FEIJOADA DE CARNES E MARISCOS			ACTUAL	
QUANT	UN	PRODUTOS	PREÇO UN.CUSTO	PREÇO TOTAL
0,1	KG	FEIJÃO ENCARNADO	1	0,1
0,12	KG	LOMBO DE VACA FRESCO	15	1,8
0,1	KG	LOMBO DE PORCO	10	1
0,2	KG	CAMARÃO GRANDE	30	6
0,3	KG	LAGOSTA FRESCA	45	13,5
	QB	INGREDIENTES		0,6
		TOTAL CUSTO (2 DOSES)		23
		PREÇO DE VENDA LIQUIDO (2 PAX)		50
		RATIO UNITÁRIO DE CUSTO		46,0%

	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA	27
	RATIO UNITÁRIO DE CUSTO PADRÃO	35,0%

Em face da situação em que o *ratio* unitário de custo é de 46% e o objectivo é reduzir para 35%, realizou-se uma nova negociação com os fornecedores de forma a obter os mesmos produtos a um preço mais económico.

FICHA DE COZINHA			CENÁRIO 1	
FEIJOADA DE CARNES E MARISCOS				
QUANT	UN	PRODUTOS	PREÇO UN.CUSTO	PREÇO TOTAL
0,1	KG	FEIJÃO ENCARNADO	1	0,1
0,12	KG	LOMBO DE VACA FRESCO	13	1,56
0,1	KG	LOMBO DE PORCO	9	0,9
0,2	KG	CAMARÃO GRANDE	28	5,6
0,3	KG	LAGOSTA FRESCA	41	12,3
	QB	INGREDIENTES		0,6
		TOTAL CUSTO (2 DOSES)		21,06
		PREÇO DE VENDA LIQUIDO (2 PAX)		50
		RATIO UNITÁRIO DE CUSTO		42,1%
		MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA		28,94
		RATIO UNITÁRIO DE CUSTO PADRÃO		35,0%

Conforme se pode constatar esta medida não foi suficiente, pelo que foi necessário recorrer à substituição de alguns ingredientes por outros de qualidade inferior.

FICHA DE COZINHA			CENÁRIO 2	
FEIJOADA DE CARNES E MARISCOS				
QUANT	UN	PRODUTOS	PREÇO UN.CUSTO	PREÇO TOTAL
0,1	KG	FEIJÃO ENCARNADO	1	0,1
0,12	KG	LOMBO DE VACA CONGELADO	10,5	1,26
0,1	KG	ENTRECOSTO DE PORCO	7	0,7
0,2	KG	CAMARÃO MÉDIO	21	4,2
0,3	KG	LAGOSTA FRESCA	41	12,3
	QB	INGREDIENTES		0,6
		TOTAL CUSTO (2 DOSES)		19,16
		PREÇO DE VENDA LIQUIDO (2 PAX)		50
		RATIO UNITÁRIO DE CUSTO		38,3%
		MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA		30,84
		RATIO UNITÁRIO DE CUSTO PADRÃO		35,0%

Não tendo ainda atingido o objectivo, alteraram-se as captações dos principais produtos.

FICHA DE COZINHA			CENÁRIO 3	
FEIJOADA DE CARNES E MARISCOS				
QUANT	UN	PRODUTOS	PREÇO UN.CUSTO	PREÇO TOTAL
0,1	KG	FEIJÃO ENCARNADO	1	0,1
0,1	KG	LOMBO DE VACA CONGELADO	10,5	1,05
0,13	KG	ENTRECOSTO DE PORCO	7	0,91
0,19	KG	CAMARÃO MÉDIO	21	3,99
0,28	KG	LAGOSTA FRESCA	41	11,48
	QB	INGREDIENTES		0,6
		TOTAL CUSTO (2 DOSES)		18,13
		PREÇO DE VENDA LIQUIDO (2 PAX)		50
		RATIO UNITÁRIO DE CUSTO		36,3%
		MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA		31,87
		RATIO UNITÁRIO DE CUSTO PADRÃO		35,0%

Finalmente, chega-se à conclusão que será necessário aumentar ligeiramente o preço de venda para atingir o *ratio* de 35%, utilizando para isso a fórmula de cálculo já mencionada:

$$\begin{aligned}
 \text{Ratio} &= \text{P.Custo} : \text{Preço de venda} \\
 0.35 \text{ (ratio)} &= 18.13\text{€ (custo)} : \text{preço de venda} \\
 \text{preço de venda} &= 18.13 : 0.35 \\
 \text{preço de venda} &= \mathbf{51.8}
 \end{aligned}$$

FICHA DE COZINHA			CENÁRIO 4	
FEIJOADA DE CARNES E MARISCOS				
QUANT	UN	PRODUTOS	PREÇO UN.CUSTO	PREÇO TOTAL
0,1	KG	FEIJÃO ENCARNADO	1	0,1
0,1	KG	LOMBO DE VACA CONGELADO	10,5	1,05
0,13	KG	ENTRECOSTO DE PORCO	7	0,91
0,19	KG	CAMARÃO MÉDIO	21	3,99
0,28	KG	LAGOSTA FRESCA	41	11,48
	QB	INGREDIENTES		0,6
		TOTAL CUSTO (2 DOSES)		18,13
		PREÇO DE VENDA LIQUIDO (2 PAX)		51,8
		RATIO UNITÁRIO DE CUSTO		35,0%
		MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA		33,67
		RATIO UNITÁRIO DE CUSTO PADRÃO		35,0%

A utilização dos quatro cenários serviu para demonstrar as várias opções de forma a atingir o *ratio* para um determinado produto, tentando na medida do possível minimizar o impacto na expectativa do cliente.

Concretamente neste exemplo académico, quase todas as medidas que se preconizaram, provocariam um efeito negativo na procura, mas provavelmente seria a única opção, perante os dados que foram fornecidos. O objectivo não foi mais do que compreender os mecanismos de análise e gestão do *ratio* unitário de custo.

6.5 Análise dos potenciais de venda

Já referimos que a actividade da produção alimentar envolve elevados custos de produção, os quais devem ser eficazmente controlados e geridos.

Sobre os produtos de maior peso nos custos, geralmente carnes, peixes e mariscos, deverá incidir um rigoroso controlo em todo o seu ciclo na empresa, desde a sua compra até ao seu consumo.

A análise dos potenciais de venda surge, assim, como um mecanismo de controlo que permite avaliar se o consumo dos referidos produtos coincide com a sua venda efectiva.

Ou melhor, permite comparar a venda potencial com a venda real de um determinado item. Se esta coincidir estamos perante uma situação de controlo perfeito, em que a sua missão de antecipar eventuais desvios da produção, foi capazmente desempenhada.

Caso contrário, o gestor deverá implementar acções correctivas de forma a que se evitem diferenças significativas.

Começando por um exemplo simples, suponhamos num determinado período, o consumo de 1 Kg de Lombo de Vaca e a venda de 5 doses de Tornedós com uma capitação unitária de 0.200 Kg.

Estamos perante um cenário em que não existe qualquer desvio entre a venda potencial e a venda real.

Consumo = Inventário Inicial + Entradas – Inventário Final = 1Kg

Vendas = 5 X 0.2Kg = 1Kg

Desvio = Consumo – Vendas = 1kg – 1kg = 0

No entanto, a experiência demonstra-nos que existem mais variáveis para serem analisadas e por conseguinte é extremamente difícil atingir o desvio nulo.

Numa operação de F&B, uma carne ou um peixe, têm desperdícios inconstantes, têm aplicações culinárias diferentes, são inventariados em estado bruto e em estado líquido, têm quebras de produção, são transferidos de secções, enfim, existe um sem número de situações que obrigam o controlador a estar atento e a ponderar todas as variáveis.

Vejamos agora um exemplo mais complexo.

Uma unidade de restauração apresenta num determinado mês as seguintes variáveis em relação ao *Cherne fresco*:

Inventário inicial	5 kg > filetes e postas preparados (peso líquido) 9 Kg > 2 chernes inteiros (peso bruto)
Compras do mês	52 Kg > chernes inteiros (peso bruto)
Inventário final	2 Kg > filetes e postas preparados (peso líquido) 5 Kg > 1 cherne inteiro (peso bruto)
% desperdício médio	35%
nº de doses vendidas (filetes)	66
nº de doses vendidas (posta)	100
capitação filetes (peso bruto)	0.300 kg
capitação posta (peso bruto)	0.380 kg

Perante este cenário pretende-se calcular o desvio entre as vendas potenciais e as vendas reais.

As vendas potenciais são calculadas mediante o consumo realizado durante o período em análise, através da informação fornecida pelos inventários e pelas compras.

As vendas reais são calculadas em função da informação recolhida pelo P.O.S. (*point of sales*) para o referido período, tendo em conta as capitações pré definidas pelas fichas técnicas de produção.

Analisemos então a resposta ao exercício através da leitura do seguinte quadro:

Mapa de controlo dos potenciais de vendas		
PRODUTO: CHERNE FRESCO		PERÍODO: mês
VARIÁVEIS	VALOR	EXPLICAÇÃO
1. INVENTÁRIO INICIAL PESO LÍQUIDO	5	contagem no início do período, do produto líquido
2. INVENTÁRIO INICIAL PESO BRUTO	9	contagem no início do período, do produto bruto
3. ENTRADAS (peso bruto)	52	compras efectuadas durante o mês
4. INVENTÁRIO FINAL PESO LÍQUIDO	2	contagem no final do período, do produto líquido

5.	INVENTÁRIO FINAL PESO BRUTO	5	contagem no final do período, do produto bruto
6.	% DESPERDÍCIO	35	valor médio do desperdício
7.	CONSUMO POTENCIAL PESO BRUTO	56	2. (+) 3. (-) 5.
8.	CONSUMO POTENCIAL PESO LÍQUIDO	31	1. (-) 4.
9.	CONVERSÃO DO PESO LÍQUIDO EM BRUTO	4,68	8. / (100% - 6.)
10.	POTENCIAL DE VENDA (peso bruto)	60,67	7. (+) 9.
11.	VENDAS FILETES	20	doses vendidas X capitações em peso bruto
12.	VENDAS POSTAS	38	doses vendidas X capitações em peso bruto
13.	TOTAL DE VENDAS (peso bruto)	58	11. (+) 12.
14.	DESVIO (peso bruto)	2,61	10. (-) 13.
15.	% DESVIO	4,3	14. (:) 10.(x) 100%

A observação dos resultados do quadro permite concluir que, em face das variáveis apresentadas, verificou-se um desvio de 4.3% no cherne fresco no período em análise, resultado da diferença entre o potencial de vendas e as vendas reais do produto.

Neste exemplo, o potencial de vendas é equivalente ao somatório entre o consumo bruto e o consumo líquido convertido em bruto de cherne fresco, com uma taxa média de desperdício de 35%.

Naturalmente que num caso desta natureza é quase impossível atingir-se um desvio nulo, em virtude das imensas variáveis em análise.

As principais razões para a ocorrência de desvios são as seguintes:

- *Inventariações incorrectas;*
- *taxas de desperdício mal calculadas;*
- *capitações excessivas;*
- *facturação incorrecta;*
- *roubo;*

Cabe ao gestor definir qual o valor de desvio aceitável, a partir do qual deverão ser adoptadas medidas de controlo para minorar os desvios.

6.6. Reconciliação mensal dos custos de F&B

A reconciliação mensal de custos de F&B é seguramente a análise que mais indicadores fornece ao gestor hoteleiro, no que diz respeito ao controlo e à gestão dos custos de produção.

Resumidamente, é um instrumento que permite calcular mensalmente o ratio global de custo de F&B (comidas e bebidas, separadamente ou agregadas) e o turnover da operação.

O primeiro indica o valor total do custo da produção e a sua relação com o total das vendas. De notar que o total de custos refere-se apenas aos custos que interferem directamente nas vendas reais daí que seja necessário rectificá-los, conforme demonstrado no quadro mais adiante.

$$\text{Ratio Global de Custo} \\ \text{Total de Custos das Vendas : Total de Vendas Líquidas X 100}$$

O segundo calcula o índice de rotação das mercadorias utilizadas na produção, no período em análise, dividindo o total de custos pelo inventário médio.

$$\text{Turnover} \\ \text{Total de Custos : (Inventário inicial + Inventário final) : 2}$$

Vejamos o seguinte modelo de mapa de reconciliação de custos de F&B:

RECONCILIAÇÃO DE CUSTOS DE FOOD & BEVERAGE					
MÊS ACTUAL	COMIDAS	%	BEBIDAS	%	TOTAL
VENDAS LIQUIDAS	48.000	69,6%	21.000	30,4%	69.000
INVENTÁRIO INICIAL	3.350	62,6%	2.000	37,4%	5.350
COMPRAS / REQUISIÇÕES	16.350	82,4%	3.500	17,6%	19.850
Peixes	2.500	15,3%	0	0,0%	2.500
Mariscos	1.200	7,3%	0	0,0%	1.200
Carne	3.000	18,3%	0	0,0%	3.000
Criação	500	3,1%	0	0,0%	500
Géneros / Mercearias	2.800	17,1%	0	0,0%	2.800
Bebidas	0	0,0%	3.500	100,0%	3.500
Legumes	1.800	11,0%	0	0,0%	1.800
Frutas	1.500	9,2%	0	0,0%	1.500
Pastelaria	2.500	15,3%	0	0,0%	2.500

Leite e derivados	550	3,4%	0	0,0%	550
INVENTÁRIO FINAL	3.000	67,4%	1.450	32,6%	4.450
TOTAL DE CUSTOS	16.700	80,5%	4.050	19,5%	20.750
RECTIFICAÇÃO DE CUSTOS	2.455	87,5%	350	12,5%	2.805
Transferências	100	4,1%	10	2,9%	110
Refeitório do pessoal	1.800	73,3%	200	57,1%	2.000
Quebras	0	0,0%	0	0,0%	0
Pastelaria	5	0,2%	0	0,0%	5
Comidas para bebidas	50	2,0%	0	0,0%	50
Bebidas para comidas	0	0,0%	40	11,4%	40
Consumos internos	500	20,4%	100	28,6%	600
TOTAL CUSTOS VENDAS	14.245		3.700		17.945
RATIO DE CUSTO	29,7%		17,6%		26,0%
TURNOVER	5,3		2,3		4,2

Naturalmente que só será possível tirar conclusões objectivas sobre os indicadores apresentados, se estes forem comparados com os referenciais de gestão aprovados pela Direcção da empresa, os quais constam no seu orçamento de exploração anual.

Imaginemos que para o exemplo acima indicado tínhamos os seguintes referenciais:

Ratio global de custo	
comidas:	28%
bebidas:	16%

Turnover	
comidas:	6
bebidas:	1

Mediante estes dados já se torna possível efectuar uma análise consistente do problema.

Relativamente ao *ratio* global de custo temos:

	REAL		PREVISTO		VARIAÇÃO	
	valor	%	valor	%	valor	%
VENDAS COMIDAS	48.000	69,6%	48.000	69,6%	0	0,0%
CUSTO COMIDAS	14.245	29,7%	13.440	28,0%	-805	-6,0%
VENDAS BEBIDAS	21.000	30,4%	21.000	30,4%	0	0,0%

CUSTO BEBIDAS	3.700	17,6%	2.150	16,0%	-1.550	-72,1%
VENDAS TOTAIS F&B	69.000	100,0%	69.000	100,0%	0	0,0%
CUSTOS TOTAIS F&B	17.945	26,0%	15.590	22,6%	-2.355	-15,1%

Para atingir o *ratio* global de F&B pretendido de 22.6%, (28% para as comidas e 16% para as bebidas) dever-se-ia ter economizado cerca de 2.355€, (1.550€ para as bebidas e em 805€ para as comidas).

Por conseguinte, verificou-se um desvio de 15.1% no *ratio* global, influenciado por variações negativas de 72.1% nas bebidas e de 6% nas comidas.

Em face destes valores será necessário tomar as medidas adequadas com vista à redução dos custos de comidas e bebidas, com especial destaque para este último.

Para este cenário, recomendar-se-iam as seguintes acções (apenas do ponto de vista da análise dos custos):

- Auditoria ao processo das compras de forma a garantir a eficiência das mesmas;
- Verificação das normas de controlo desde a recepção das mercadorias até à sua entrega aos locais de produção ou de venda, de forma a evitar desvios, conforme explicações dos capítulos anteriores;
- Verificação das capitações ou dosagens dos produtos em função dos padrões estabelecidos;
- Análise dos *ratios* unitários dos produtos com maior peso no total das vendas e proceder a eventuais ajustes nas suas variáveis de custo;
- Avaliação de todo o processo de inventariação e respectivos critérios de valorização;

No que respeita à análise do *turnover*, temos a seguinte análise:

	REAL	PREVISTO	VARIAÇÃO
TOTAL DE CUSTOS DE COMIDAS	16.700	16.700	0
INVENTÁRIO MÉDIO DE COMIDAS	3.175	2.783	-392
TURNOVER DE COMIDAS	5,3	6	0,7
TOTAL DE CUSTOS DE BEBIDAS	4.050	4.050	0
INVENTÁRIO MÉDIO DE BEBIDAS	1.725	4.050	2.325

TURNOVER DE BEBIDAS	2,3	1	-1,3
TOTAL DE CUSTOS DE F&B	20.750	20.750	0
INVENTÁRIO MÉDIO DE F&B	4.900	6.833	1.933
TURNOVER TOTAL DE F&B	4,2	3,0	-1,2

Quanto mais elevado for o indicador do *turnover*, mais eficiente é a gestão da empresa uma vez que há pouco investimentos em *stocks* de mercadorias, pressupondo que os mesmos são para consumo ou venda imediata.

Neste sentido e tendo em consideração o exemplo dado, conclui-se que de um modo geral a gestão de *stocks* é mais eficiente que o previsto (*turnover* de 4.2 em lugar de 3) muito embora na rubrica das comidas se verifique uma variação negativa de 0,7.

Neste caso, o aumento do *turnover*, ou a aceleração da rotação de *stocks*, faz-se adoptando as seguintes medidas:

- Acelerar o tempo de entrega das mercadorias;
- Redução dos *stocks* mínimos dos produtos;
- Comprar apenas os produtos essenciais à operacionalidade da empresa nas quantidades indispensáveis;

6.7. Fixação dos preços de venda

Os preços de venda dos produtos, simples ou compostos, do departamento de F&B devem ser fixados com base em análises e estudos aprofundados em duas vertentes:

3Análise do mercado: concorrência directa de unidades semelhantes;

3Análise das variáveis de custos inerentes à produção e ao serviço do produto final;

Contudo, poder-se-á também estabelecer um preço médio de venda desejável para uma refeição em função do investimento efectuado e da remuneração do capital exigida pelo accionista.

São estes dois modelos de cálculo de preço de venda que veremos nos dois pontos seguintes, respectivamente.

6.7.1. Modelo tradicional

A fixação do preço de venda em função do modelo tradicional assenta o seu cálculo nos princípios seguintes:

Ratio unitário de custo versus margem unitária de contribuição

Esta análise já foi detalhadamente explicada anteriormente no capítulo *análise do ratio de food cost unitário*.

O preço de venda ideal seria, assim, aquele que possibilitasse atingir o *ratio* unitário de custo padrão, utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Preço de venda ideal} = \text{preço de custo unitário} / \% \text{ ratio unitário padrão}$$

Para a fixação do preço de venda ideal ao público ter-se-ia de somar o valor do IVA, relativamente ao valor do preço de venda ideal calculado.

No entanto, já vimos que a aplicação simples deste cálculo daria origem a preços absolutamente desajustados em relação ao mercado, influenciando negativamente a procura, ora porque resultariam muito baratos sacrificando a margem unitária de contribuição ora pela razão inversa.

Com efeito, este cálculo é útil na medida em que nos permite obter uma primeira referência em relação ao preço de venda a estipular para cada item.

Concorrência

A análise dos preços praticados pela concorrência é um factor determinante neste estudo.

Uma consulta aos produtos de referência dos nossos vários competidores através de uma matriz comparativa permitirá estabelecer com algum rigor os preços de venda ao público.

A partir daqui decidiremos qual o posicionamento que pretendemos em face da concorrência.

Popularidade / Grau de procura

Trata-se de reagir às leis naturais do mercado. A uma forte procura corresponde normalmente um aumento de preço e inversamente, uma quebra na procura deverá dar lugar a uma redução de preço.

Porém, no caso da procura ser tendencialmente crescente, dever-se-à ter em atenção o aumento de preço de forma a não produzir o efeito contrário ao pretendido, ou seja, originar quebra das vendas.

É na conjugação das variáveis *preço* e *quantidade*, as quais originam o *volume de vendas*, que deverá residir a atenção do gestor na decisão de eventuais alterações nos preços de venda.

Coerência e uniformização

A circunstância de no mesmo estabelecimento hoteleiro existirem diversos *outlets*, obriga a que o gestor hoteleiro defina critérios uniformes, e sobretudo aceitáveis sob o ponto de vista do cliente, para a fixação dos diversos preços de venda.

São frequentes situações em que o preço do mesmo produto varia consoante o *outlet* em que é vendido. Nestes casos, embora possa haver uma justificação razoável para o hoteleiro, o cliente mais atento geralmente não compreende nem aceita.

Deve portanto efectuar-se uma análise exaustiva a todos os preços praticados de forma a evitarem-se situações de incoerência ou de difícil explicação.

Também, dever-se-á ter em conta, em determinadas famílias de produtos similares, estabelecer-se o mesmo preço de venda. Referimo-nos por exemplo a alguns produtos de bar, designadamente *whiskies novos*, *cervejas*, etc.

Apesar de apresentarem custos diferentes, a uniformização dos preços de venda destes produtos facilita a escolha do cliente e a operacionalidade do serviço.

6.7.2. Em função do investimento

Este será um cálculo porventura mais teórico, uma vez que o seu objectivo é calcular o preço médio de venda de uma refeição, para uma determinada quantidade de refeições a servir, de forma a remunerar o capital investido pelo accionista.

Consideremos um exemplo prático para melhor compreendermos esta explicação:

A Administração de um Hotel situado no coração de Lisboa pretende implantar um *coffee shop* junto à recepção deste, com entrada directa para a rua.

Os diversos estudos de marketing, de arquitectura e de engenharia, bem como os necessários pareceres camarários, são favoráveis ao referido projecto, não se prevendo, portanto, eventuais entraves de ordem técnica ou burocrática.

Porém, antes ainda de tomar uma decisão final, a Administração reúne com a Direcção do Hotel de forma a efectuar um estudo sobre a viabilidade do projecto, tendo em conta as suas variáveis operacionais.

Trata-se de conjugar vários factores em simultâneo: o capital investido e os respectivos encargos, a remuneração exigida no final do 1º ano de operação, os custos operacionais fixos e variáveis e a quantidade de refeições prevista.

Mediante estes dados será possível então calcular o preço médio da refeição, a partir do qual valerá a pena o investimento.

Consideremos os seguintes valores:

Estrutura do investimento

Valor total do investimento	500.000€
Capitais próprios	250.000€
Empréstimo bancário	250.000€
Taxa de juro anual	10%
Imposto sobre o lucro	40%
Retorno exigido	10% (sobre os capitais próprios)

Estrutura operacional prevista

Custos fixos operacionais	600.000€ (pessoal, seguros, contratos, energia,...)
Custos variáveis operacionais	28% (custos de F&B)
Número de lugares sentados	90
Índice diário de rotação	0.9
Dias de funcionamento por ano	313 (encerra um dia por semana)

Pretende-se calcular, em função do retorno de capital exigido e em função da quantidade de refeições a servir, qual o volume de vendas a atingir e consequentemente o preço médio de venda de cada refeição.

Vejamos então a resolução no seguinte quadro:

1.	Lucro pretendido	25.000	capital próprio investido X taxa de retorno
2.	Resultados antes de impostos	41.667	lucro pretendido : (100% - % imposto s/lucro)
3.	Despesas financeiras	25.000	empréstimo bancário X taxa de juro ano
4.	Custos fixos	600.000	dado do exercício
5.	Total 2+3+4	666.667	col.2+col.3+col.4
6.	Volume Total de Vendas	925.926	col.5 / (100% - % custos variáveis)

7.	Total de refeições	25.353	Índice de rotação X lugares X dias ano
8.	Preço médio por refeição	37	Volume de vendas : total de refeições

Para comprovar a correcção do cálculo, vejamos a demonstração dos resultados:

1.	Total de vendas	925.926	
2.	Custo das vendas	259.259	Total de vendas X % custos variáveis
3.	Resultado Bruto	666.667	Total de vendas - Custo das vendas
4.	Custos fixos	600.000	
5.	Despesas financeiras	25.000	
6.	Resultados antes de impostos	41.667	Res. Bruto - Custos fixos - Desp.financ.
7.	Imposto sobre lucro	16.667	Resultados antes de impostos X % imposto
8.	Lucro líquido	25.000	Resultados antes de impostos - Imposto

Para viabilizar o investimento, ou seja, remunerar o accionista em 10% do capital investido (25.000€), seria necessário vender 25.353 refeições a um preço médio de 37€ cada e não ultrapassar as estimativas de custos fixos e variáveis.

Utilizando ainda o mesmo exemplo, vamos calcular qual o preço médio do almoço e do jantar atendendo às seguintes repartições:

	Almoço	Jantar	Total	Observações
Repartição das vendas	0,4	0,6	1	Dado
Rotação de lugares	0,4	0,5	0,9	Dado
Volume de Vendas	370.370	555.556	925.926	Volume de vendas X % repartição
Refeições servidas	11.268	14.085	25.353	Total de refeições X Rotação
Preço médio	33	39	37	Volume de vendas : Refeições servidas

A previsão dos valores respeitantes à repartição das vendas nos diferentes períodos de serviço (almoços e jantares) permitirá ao hoteleiro adequar a sua estrutura operacional à realidade projectada.

6.8. Análise do ponto de equilíbrio das vendas

O ponto de equilíbrio das vendas é o nível de actividade da empresa em relação ao qual os proveitos gerados cobrem estritamente os custos incorridos, não havendo qualquer excedente económico remunerador do investimento.

Por outras palavras, o ponto de equilíbrio, também designado por *breakeven point*, é o momento em que o somatório dos custos fixos e variáveis da operação é precisamente igual ao volume de vendas registado. A partir deste momento *zero* a empresa começará a gerar lucros.

Já vimos que a actividade hoteleira envolve custos fixos e custos variáveis, podendo ainda identificar-se um custo misto, semi-variável.

Os custos fixos referem-se a um tipo de custos inerentes ao funcionamento da empresa, não obstante o nível de actividade da mesma. São custos que não têm qualquer relação com as vendas, como por exemplo pessoal, material de exploração, seguros, rendas, contratos de manutenção, marketing, etc.

Os custos variáveis são, conforme o próprio nome indica, custos que variam consoante o volume das vendas. No caso da indústria hoteleira, podemos identificar os custos directos ligados à produção, comidas e bebidas principalmente.

Os custos semi-variáveis são aqueles que possuem uma componente fixa e uma outra variável a qual depende da actividade da empresa: custos de gás, electricidade, água etc.

Geralmente, para facilitar o cálculo do ponto de equilíbrio desagregam-se os custos semi-variáveis em custos fixos ou em custos variáveis consoante os casos.

Assim, o cálculo do ponto de equilíbrio efectua-se utilizando as seguintes fórmulas:

$$\begin{aligned} \text{Ponto de equilíbrio em volume de vendas} &= \\ &= \text{Custos fixos} : (100\% - \% \text{ Custos Variáveis}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ponto de equilíbrio em volume de refeições} &= \\ &= \text{Custos fixos} : (\text{preço médio refeição} - \text{custo variável refeição}) \end{aligned}$$

Utilizando o exemplo do exercício do capítulo anterior, temos:

Ponto de equilíbrio em volume de vendas

$$\text{Custos fixos} = 600.000\text{€} + 25.000\text{€} = 625.000\text{€}$$

$$\text{Custos variáveis} = 28\%$$

$$\begin{aligned} \text{Ponto de equilíbrio} &= 625.000\text{€} : (100\% - 28\%) = \\ &= 625.000\text{€} : 72\% = \\ &= \underline{868.056\text{€}} \end{aligned}$$

Ponto de equilíbrio em volume de refeições

$$\text{Custos fixos} = 625.000\text{€}$$

Preço médio

refeição = 37€

Custo variável
refeição = 37€ X 28% = 10.36€

Ponto de equilíbrio = 625.000€ : (37€ - 10.36€) =
= 625.000€ : 26.64€
= 23.461

6.9. A engenharia da ementa

A engenharia da ementa, também designada por *menu engineering*, é um eficiente instrumento de gestão de vendas, na medida em que permite avaliar a conjugação entre a popularidade e a rentabilidade dos produtos que compõem a oferta de F&B num determinado ponto de venda.

Esta análise assume especial importância na avaliação do desempenho dos vários *pratos* que constituem a carta de um restaurante, permitindo saber quais aqueles que realmente interessam vender e aqueles que devem ser substituídos.

Para mais fácil compreensão vejamos o exemplo prático da página seguinte.

O exemplo reporta-se à análise de uma carta de restaurante para um período de operação de seis meses e incide sobre um universo de oito itens de venda, do *A* ao *H*.

Assim, nas várias colunas do mapa temos:

Ementa

Indica a designação dos itens de venda.

Quantidade vendida

Indica a quantidade de doses vendida e respectivo peso percentual, no período em análise, conforme registo nos P.O.S.

Índice de popularidade

Este índice é-nos dado através da seguinte fórmula:

$\text{Índice de popularidade} = (1 : \text{quant. itens}) \times 70\% \times 100$
--

Assim, no exercício em análise temos:

Índice de Popularidade = (1 : 8) X 70 = **8.75%**

Desta forma, todos os itens cujas vendas representem valores percentuais de venda acima do índice de popularidade diz-se que têm Alta **(A)** popularidade; quando sucede o inverso diz-se que têm Baixa **(B)** popularidade.

Preço unitário de venda

Preço de venda de cada dose sem IVA.

Preço unitário de custo

Valor de custo de cada dose, obtido através da consulta da respectiva ficha técnica de produção actualizada.

Margem unitária de contribuição

Preço unitário de venda líquido - preço unitário de custo;
(representa a margem de lucro de cada dose).

Total de vendas

Quantidade de doses vendidas X preço unitário de venda.

Total de custos

Quantidade de doses vendidas X preço unitário de custo.

Total de margem de contribuição

Total de vendas – Total de custos

A percentagem calcula-se através da divisão de cada parcela pelo total da coluna da margem de contribuição;

Índice de rentabilidade

Este índice é-nos dado através da seguinte fórmula:

$\text{Índice rentabilidade} = \text{Total da margem de contribuição} : \text{Quantidade vendida}$
--

Assim, no exercício temos,

$$\text{Índice de rentabilidade} = 10.907\text{€} : 900 = \mathbf{12.12\text{€}}$$

Desta forma, para um item cuja margem unitária de contribuição represente um valor acima do índice diz-se que tem Alta **(A)** rentabilidade; quando sucede o inverso diz-se que tem Baixa **(B)** rentabilidade.

Classe

A conjugação entre os índices de popularidade e rentabilidade dá origem a uma determinada classe.

Com efeito, podem obter-se quatro diferentes classes, a saber:

Star	AA > alta popularidade; alta rentabilidade;
Plowhorse	AB > alta popularidade; baixa rentabilidade;
Puzzle	BA > baixa popularidade; alta rentabilidade;
Dog	BB > baixa popularidade; baixa rentabilidade;

Os *Star* são aqueles itens que têm elevada procura e apresentam boas margens de lucro, contribuindo de forma decisiva para a rentabilidade da exploração.

O gestor hoteleiro deverá preocupar-se em manter constantes a qualidade, a quantidade, a apresentação e o preço de cada *prato* de forma a garantir a manutenção da procura.

Os *plowhorse* são artigos muito procurados, atraindo clientela para o estabelecimento, apresentando contudo fracos níveis de rentabilidade.

Pela sua atractividade são pratos que valem a pena ser mantidos, devendo o gestor tentar torná-los mais rentáveis através da tentativa de diminuição dos seus custos ou do aumento ponderado dos seus preços de venda.

Os *puzzle* têm características opostas aos anteriores. São produtos pouco procurados, apresentando contudo boas margens de lucro.

A sua manutenção na carta deve ser equacionada, pois geralmente implicam avultados investimentos em *stocks*, os quais correm o risco de se deteriorar.

Assim, ou são retirados da carta e substituídos por outros, ou então devem ser alvo de uma promoção especial, quer através da sua colocação em destaque na carta, quer através do esforço do chefe de mesa para o vender.

Finalmente, os *dog*, são *pratos* com pouca procura e com fraca rentabilidade, devendo ser imediatamente substituídos por outros que apresentem melhores expectativas de vendas e de margens de lucro.

6.10. Análise da rentabilidade das vendas de banquetes

Como já vimos, designam-se por banquetes todos os serviços especiais de Alimentação e Bebidas previamente contratados com o cliente, podendo abranger desde o mais simples almoço de trabalho até ao mais sofisticado jantar de gala.

Trata-se de um ponto de venda que possibilita obter elevadas margens de exploração na área de F&B.

No entanto, para assegurar a desejada rentabilidade, é necessário uma gestão adequada e rigorosa em todas as componentes de custos envolvidas nos referidos serviços.

Por esse motivo, para cada serviço de banquete deverá ser elaborado um relatório de análise no qual o gestor efectua uma previsão dos custos, das receitas e dos respectivos *ratios* comparando-os posteriormente com os valores reais.

Vejamos um exemplo prático:

	Previsão	Real
Nº de pessoas	150	155
Preço por pessoa (líq.)	30€ (25€comidas;5€ bebidas)	30€ (25€comidas;5€ bebidas)
Custo por pessoa comidas	6,253€ (informação ficha técnica)	6,774 (consumo real)
Custo por pessoa bebidas	0.933€ (informação ficha técnica)	0.903€ (consumo real)
Trabalho Extraordinário	10 extras X 40€	10 extras X 40€
Trabalho Suplementar	horas extras previstas	horas extras reais
Decoração	15 Centros X 7.5€	15 Centros X 7.5€
Comunicação	Telefones, fax, email	Telefones, fax, email
Lavandaria	30Kg X 0.83€	30Kg X 0.83€

Mediante este dados procede-se à elaboração do seguinte relatório:

Relatório de Banquete						
	Previsto	%	Real	%	Varição	%
Receitas Líquidas						
Comidas	3750	83,3%	3875	83,3%	125	3,3%
Bebidas	750	16,7%	775	16,7%	25	3,3%
Total de Receitas Líquidas	4500	100,0%	4650	100,0%	150	3,3%
Custos F&B						
Comidas	938	25,0%	1050	27,1%	112	11,9%
Bebidas	140	18,7%	140	18,1%	0	0,0%
Total de Custos F&B	1078	24,0%	1190	25,6%	112	10,4%
Custos de Pessoal						
Trabalho extraordinário	400	8,9%	400	8,6%	0	0,0%
Trabalho suplementar	10	0,2%	30	0,6%	20	200,0%
Total de Custos de Pessoal	410	9,1%	430	9,2%	20	4,9%
Outros Custos						

Decoração	112,5	2,5%	112,5	2,4%	0	0,0%
Comunicação	2,5	0,1%	2,5	0,1%	0	0,0%
Animação	0	0,0%	0	0,0%	0	#DIV/0!
Impressão de ementas	0	0,0%	0	0,0%	0	#DIV/0!
Lavandaria	25	0,6%	25	0,5%	0	0,0%
Diversos	0	0,0%	0	0,0%	0	#DIV/0!
Total de Outros Custos	140	3,1%	140	3,0%	0	0,0%
Total de Custos	1628	36,2%	1760	37,8%	132	8,1%
Resultado Operacional	2872	63,8%	2890	62,2%	18	0,6%

Analisando os resultados deste exemplo concluímos que:

- as receitas foram superiores devido ao aumento do nº de pessoas;
- os custos de F&B foram proporcionalmente superiores, com uma variação positiva de 10.4%, dada a circunstância dos custos reais terem excedido os valores indicados nas fichas técnicas de produção, requerendo eventualmente a sua actualização;
- os custos de pessoal foram ligeiramente superiores devido a um acréscimo de horas extras trabalhadas;
- os outros custos não sofreram qualquer alteração em relação ao previsto;
- o resultado operacional é superior em 18€ (+0.6%) em virtude do acréscimo de receita, embora o valor percentual decresça de 63.8% previstos para 62.2% reais, fruto do já referido aumento desproporcional dos custos de F&B;

7. O orçamento de F&B

7.1. A elaboração do orçamento

Em termos genéricos o orçamento é a expressão formal de políticas, planos e objectivos, estabelecidos previamente para uma empresa, cobrindo as diferentes fases da sua actividade, durante determinado período, geralmente um ano.

Constitui uma previsão e uma norma e revela-se um poderoso instrumento de gestão, associado às funções de planeamento, coordenação e controlo.

Na sua elaboração devem estar envolvidos os quadros superiores da empresa, devidamente embuídos da sua filosofia de gestão e dos seus planos estratégicos.

É fundamental, em conjunto, serem analisados e definidos vários aspectos relacionados com o contexto em que se insere a empresa, designadamente:

- *Evolução histórica da empresa;*
- *Situação política e económica internacional;*
- *Situação política e económica nacional;*
- *Negociações Salariais;*
- *Evolução do mercado da oferta e da procura;*
- *Principais eventos a decorrer;*
- *Evolução do produto e dos serviços prestados pela empresa ;*

A elaboração do orçamento é também o momento ideal para repensar e questionar todo o funcionamento da empresa e estudar todas as alternativas credíveis, com vista a obter uma maior eficiência operacional e gerar progressivamente melhores resultados.

Abordando especificamente a indústria hoteleira, na sua vertente de *Food & Beverage*, podemos subdividir o orçamento em quatro documentos fundamentais, a saber:

Plano de Marketing

Análise da concorrência: preços, produto, vantagens e desvantagens competitivas;

Análise do mercado: oferta, procura, ameaças e oportunidades;

Análise do produto: pontos fracos e pontos fortes;

Calendarização de eventos especiais;

Ações de promoção, relações públicas e marketing;

Orçamento de Recursos Humanos

Aumentos salariais previstos;

Política de incentivos e prémios;

Alterações do quadro de pessoal e densidades das equipas;

Promoções, admissões ou desafecções de pessoal;

Ações de formação profissional;

Plano de Investimentos

Investimentos de manutenção das instalações e dos equipamentos;

Investimentos com impacto no desenvolvimento do negócio;

Investimentos obrigatórios resultantes de nova legislação em vigor;

Orçamento de Exploração

Previsão de receitas por ponto de venda;

Previsão de custos por ponto de venda (fixos e variáveis) e custos gerais e administrativos;

Cálculo dos principais *ratios* de gestão;
Cálculo do lucro bruto de exploração (*Gross Operating Profit*);

7.2. Caso prático

Para a elaboração do orçamento do departamento de F&B do *Hotel Cidade de Lisboa*, foram considerados os seguintes dados:

<u>Descrição do Hotel</u>	
100 Quartos	
Restaurante com 120 lugares	
Room Service	
Mini Bares	
Bar com 100 lugares	
Sala Polivalente (100m2)	

<u>Dados estatísticos relativos ao ano N</u>	
Taxa de Ocupação quarto	70%
Ocupação dupla	50%
Ventilação interna Pequeno almoço	5€
Taxa de Rotação diária	1 (60% almoços; 40% jantares)
Preço médio da refeição	20€ (16€ comidas; 4€ bebidas)
Frequência diária bar	60 pax
Consumo médio bar / pessoa	3€ (90% bebidas; 10% comidas)
Consumo médio mini bar / # ocupado	3€
Consumo médio room service / # oc.	4€ (85% comidas; 15% bebidas)
Couverts Banquetes por mês	500 X 20€ (16€ comidas; 4€ bebidas)

<u>Ratios de Custo de F&B</u>		
<i>Pontos de Venda</i>	<i>Alimentação</i>	<i>Bebidas</i>
Restaurante	32%	23%
Bar	15%	17%
Minibar		17%
Room Service	30%	20%
Pequenos almoços	30%	
Banquetes	30%	18%

<i>Ratio</i> de Custo de Pessoal	30% sobre o total das vendas
<i>Ratio</i> de Outros Custos	30% sobre o total das vendas

<u>Pressupostos para orçamento do ano N+1</u>	
Ocupação	acrécimo de 5 pontos percentuais
Preços de venda	aumento geral de 5%
Custos directos	redução de 1 ponto percentual no <i>food cost</i> do restaurante e banquetes
Bar	acrécimo de 50% de pessoas de frequência diária
Restantes rubricas	sem alterações

Hotel Cidade de Lisboa
Orçamento de Food &
Beverage

Descrição	Ano N	%	Ano N+1	%	Variação	%
Pequenos almoços						
vendas alimentação	191.625	17,7%	215.578	18,6%	23.953	12,5%
custo alimentação	57.488	30,0%	64.673	30,0%	7.186	12,5%
margem bruta	134.138	70,0%	150.905	70,0%	16.767	12,5%
Restaurante						
vendas alimentação	700.800	64,8%	735.840	63,4%	35.040	5,0%
vendas bebidas	175.200	50,0%	183.960	45,3%	8.760	5,0%
custo alimentação	224.256	32,0%	228.110	31,0%	3.854	1,7%
custo bebidas	40.296	23,0%	42.311	23,0%	2.015	5,0%
margem bruta	611.448	69,8%	649.379	70,6%	37.931	6,2%
Banquetes						
vendas alimentação	96.000	8,9%	100.800	8,7%	4.800	5,0%
vendas bebidas	24.000	6,9%	25.200	6,2%	1.200	5,0%
custo alimentação	28.800	30,0%	29.232	29,0%	432	1,5%
custo bebidas	4.320	18,0%	4.536	18,0%	216	5,0%
margem bruta	86.880	72,4%	92.232	73,2%	5.352	6,2%
Room Service						
vendas alimentação	86.870	8,0%	97.729	8,4%	10.859	12,5%
vendas bebidas	15.330	4,4%	17.246	4,3%	1.916	12,5%
custo alimentação	26.061	30,0%	29.319	30,0%	3.258	12,5%
custo bebidas	3.066	20,0%	3.449	20,0%	383	12,5%
margem bruta	73.073	71,5%	82.207	71,5%	9.134	12,5%
Bar						
vendas alimentação	6.570	0,6%	10.348	0,9%	3.778	57,5%
vendas bebidas	59.130	16,9%	93.130	23,0%	34.000	57,5%
custo alimentação	1.971	30,0%	3.104	30,0%	1.133	57,5%
custo bebidas	11.826	20,0%	18.626	20,0%	6.800	57,5%
margem bruta	51.903	79,0%	81.747	79,0%	29.844	57,5%
Mini bar						
vendas bebidas	76.650	21,9%	86.231	21,3%	9.581	12,5%
custo bebidas	13.031	17,0%	14.659	17,0%	1.629	12,5%
margem bruta	63.620	83,0%	71.572	83,0%	7.952	12,5%
Total vendas alimentação	1.081.865	75,5%	1.160.295	74,1%	78.430	7,2%
Total vendas bebidas	350.310	24,5%	405.767	25,9%	55.457	15,8%
Total vendas F&B	1.432.175	100,0%	1.566.062	100,0%	133.887	9,3%
Total custos alimentação	338.576	31,3%	354.439	30,5%	15.863	4,7%
Total custos bebidas	72.539	20,7%	83.581	20,6%	11.043	15,2%
Total custos F&B	411.114	28,7%	438.020	28,0%	26.906	6,5%
Total custos pessoal	429.653	30,0%	469.819	30,0%	40.166	9,3%
Total outros custos	429.653	30,0%	469.819	30,0%	40.166	9,3%
Total Custos	1.270.419	88,7%	1.377.657	88,0%	107.238	8,4%

Lucro Bruto Operacional (GOP)	161.756	11,3%	188.405	12,0%	26.649	16,5%
--------------------------------------	---------	-------	---------	-------	--------	-------

Da análise dos elementos expressos no orçamento de exploração de F&B do *Hotel Cidade de Lisboa* podem ser tiradas as seguintes conclusões:

- o lucro bruto operacional (GOP) prevê um aumento de 26.649€ (16.5%) em relação ao ano N (actual), passando a representar um *ratio* de 12% em vez de 11.3%;
- das principais causas do referido aumento destacam-se: a previsão de aumento da ocupação do hotel, influenciando a margem dos pequenos almoços; a redução dos *ratios* de *food cost*; o acréscimo geral de 5% nos preços; o previsível aumento médio de 50% de clientes no bar;
- de salientar a estimada redução de 6.5% no *ratio* global de custo de F&B (de 28.7% para 28%), bem como da redução de 8.4% do ratio total de custos da operação de F&B (de 88.7% para 88%);

Bibliografia

BERBEROGLU, Hrayr (1991), *The Complete Cost Control Book* (F&B Consultants, Canada)

GOLEMAN, Daniel (1998), *Trabalhar com Inteligência Emocional* (Temas e Debates)

GREEN, Eric (1991), *Profitable Food & Beverage Management: Planning* (Van Nostrand Reinhold)

JANEIRO, Joaquim António (1991), *Guia Técnico de Hotelaria* (Cetop)

JONES, Peter e MERRICKS, Paul (1996), *The Management of Food Service Operations* (Cassel)

MARTINS, Pedro (1992), *Gestão de Alimentação e Bebidas* (Textos de Apoio)

QUINTAS, Manuel (1988), *Tratado de Hotelaria* (INFT)

POLIS Enciclopédia da Sociedade e do Estado (1983, Verbo)

AGRADECIMENTOS

SGS (capítulo HACCP);

MONTOYA & AMORIM (*lay out* das zonas de armazenagem e produção)