

Vítor Gomes



Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas



Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas

Vítor Gomes



Lidel – Edições Técnicas, Lda.

www.lidel.pt

Índice Geral

Agradecimentos	XI
Prefácio	XIII
Siglas e Acrónimos	XV
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 O que é a gestão de alimentação e bebidas.....	1
1.2 Atribuições do diretor de alimentação e bebidas	2
1.3 Estrutura do departamento de alimentação e bebidas de um hotel com 500 quartos	4
1.3.1 Funções das secções do departamento de alimentação e bebidas	5
1.3.2 Funções das secções de produção do departamento de alimentação e bebidas	7
1.3.3 Funções das secções de apoio à gestão de alimentação e bebidas	8
1.4 Hotel com 100 quartos e departamento de alimentação e bebidas	9
1.5 Características do produto de alimentação e bebidas	11
1.6 Qualidade dos serviços de alimentação e bebidas	11
1.7 Funções do diretor de alimentação e bebidas	12
1.7.1 Funções relacionadas com pessoal.....	12
1.7.2 Funções de supervisão dos serviços no dia a dia	14
1.7.3 Funções de planeamento dos serviços de restauração e bebidas.....	15
1.7.4 Funções de gestão.....	16
1.8 Importância da formação na área da gestão e operação hoteleira/restauração ...	17
Capítulo 2 – Aprovisionamento	19
2.1 Definição de aprovisionamento	19
2.2 Política de aprovisionamento.....	19
2.3 Função compras.....	22
2.3.1 Responsável pelas compras.....	22
2.3.2 Objetivos do serviço de compras	23
2.3.3 Funcionamento do serviço de compras	23
2.3.3.1 Estabelecer as compras <i>standards</i>	24
2.3.3.2 Determinar as necessidades	25
2.3.3.3 Ficheiro dos produtos.....	27
2.3.3.4 Selecionar fornecedores.....	28
2.3.3.5 Lançar e cuidar dos pedidos.....	29

2.4	Receção de mercadorias	32
2.4.1	Responsável pela receção de mercadorias.....	32
2.4.2	Objetivos da receção de mercadorias	32
2.4.3	Funcionamento da receção de mercadoria	32
2.4.3.1	Planificar e organizar a receção de mercadorias	32
2.4.3.2	Controlar as entregas.....	33
2.4.3.3	Controlo dos produtos alimentares: Alguns critérios de base...	33
2.4.3.4	Registo das mercadorias recebidas	35
2.5	Armazenagem	37
2.5.1	Ecónomo.....	37
2.5.2	Objetivos de armazenamento	37
2.5.3	Funcionamento do armazém	37
2.5.3.1	Organizar a arrumação	37
2.5.3.2	Gerir os <i>stocks</i>	39
2.5.3.3	Sistema ABC.....	41
2.6	Distribuição	43
2.6.1	Objetivos da distribuição.....	43
2.6.2	Funcionamento da distribuição	43
2.6.2.1	Distribuir as mercadorias	43
2.6.2.2	Controlar as saídas de mercadorias.....	44
2.6.2.3	Valorização das saídas.....	45
2.7	Economato	46
2.7.1	Localização das áreas de armazenamento	46
2.7.2	Implementações.....	47
2.7.2.1	Produtos alimentares.....	47
2.7.2.2	Produtos de limpeza e higiene	48
2.7.2.3	Escritório e papelaria	48
2.7.2.4	Pequeno material de exploração para cozinha e restaurante.....	48
2.7.2.5	Equipamento complementar	48
2.7.3	Higiene e manutenção	48
2.7.3.1	Locais.....	49
2.8	Exercício	50
	Capítulo 3 – Controlo de Alimentação e Bebidas.....	51
3.1	Introdução	51
3.2	Preparação dos <i>standards</i>	52
3.2.1	Definição	52
3.2.2	<i>Standards</i> de compras.....	53
3.2.3	<i>Standards</i> de produção	53

3.2.3.1	Composição das doses	53
3.2.3.2	Ficha técnica de fabrico	54
3.2.3.3	Teste de rendimento dos produtos.....	55
3.3	Elaboração do custo real	58
3.3.1	Definição dos objetivos	58
3.3.1.1	Estrutura da empresa que exerce o controlo	58
3.3.1.2	Natureza dos custos inerentes à análise da exploração	59
3.3.1.3	Periodicidade dos controlos	59
3.3.2	Procedimento básico nas empresas de pequena e média dimensão/estrutura	60
3.3.3	Procedimento-base numa empresa de grande dimensão	63
3.3.3.1	Elaboração do custo real das mercadorias consumidas	63
3.3.3.2	Elaboração do custo real das mercadorias vendidas	65
3.3.3.3	Cálculo do custo líquido por posto de venda	67
3.3.3.4	Determinação do custo total das receitas	68
3.3.3.5	Cálculo do rácio do custo da alimentação.....	68
3.4	Elaboração do custo teórico das mercadorias vendidas.....	68
3.4.1	Definição	68
3.4.2	Método de cálculo	68
3.5	Análise dos custos	69
3.5.1	Custo diário da alimentação	69
3.5.2	Recapitulativos dos custos de alimentação e bebidas	70
3.5.3	Razões de um custo de matérias-primas elevado	70
3.5.3.1	Preparação da lista	70
3.5.3.2	Compras	71
3.5.3.3	Receção das mercadorias	71
3.5.3.4	Armazenamento	71
3.5.3.5	Produção	72
3.5.3.6	Serviço	72
3.5.3.7	Controlos.....	72
3.6	Controlos operacionais	73
3.6.1	Produção da pastelaria.....	73
3.6.2	Serviço de restaurante	73
3.6.2.1	Produtos do <i>buffet</i>	73
3.6.2.2	Produtos de acompanhamento	75
3.7	Controlo específico de bebidas	75
	Capítulo 4 – Engenharia de Listas e Ementas.....	79
4.1	Introdução	79

4.2	Definição de cartas ou listas e <i>menus</i> ou ementas	80
4.3	Elaborar listas	81
4.3.1	Lista de iguarias em restauração clássica	81
4.3.1.1	Apresentação física da lista de restaurante	81
4.3.2	Famílias de iguarias.....	82
4.3.2.1	Diferentes famílias de iguarias ou produtos.....	83
4.3.2.2	Localização das iguarias na lista de restaurante	84
4.3.2.3	Área da lista mais bem observada.....	86
4.3.2.4	Variáveis para a elaboração de uma carta ou lista.....	86
4.3.2.5	Elaboração de uma carta de vinhos.....	87
4.4	Análise de listas e ementas	90
4.4.1	Análise e planificação de listas e ementas.....	90
4.4.2	Leis de Omnes.....	90
4.4.2.1	Primeira lei: Amplitude dos preços.....	90
4.4.2.2	Segunda lei: Abertura da família/gama.....	91
4.4.2.3	Terceira lei: Promoção das iguarias	93
4.4.2.4	Quarta lei: Rácio entre o preço médio da procura e o preço médio da oferta	93
4.4.3	Leis de Hurst & Smith.....	94
4.4.3.1	Primeira fase: Conjugação da informação	96
4.4.3.2	Segunda fase: Cálculo dos diferentes critérios de análise	97
4.4.3.3	Terceira fase: Cálculo dos pontos de referência	98
4.4.3.4	Quarta fase: Classificação e análise dos artigos.....	99
4.5	Análise dos resultados	101
4.5.1	Considerações finais.....	102
4.6	Análise de listas de restauração de hotéis em Lisboa.....	103
4.6.1	Listas de iguarias ou de restaurante.....	104
4.6.1.1	Hotel Olisippo Lapa Palace Lisboa: Restaurante Lapa.....	104
4.6.1.2	Hotel Corinthia Lisboa: Restaurante Típico	105
4.6.1.3	Hotel Sana Metropolitan: Restaurante Astrolábio	105
4.6.1.4	Hotel Marriott Lisboa: Citrus Grill Restaurante	105
4.6.1.5	Hotel Sana Myriad: Restaurante River Lounge	106
4.6.1.6	Hotel Sana Lisboa: Restaurante Contemporâneo	106
4.6.1.7	Hotel Dom Pedro Palace: Restaurante Il Gattopardo	107
4.6.1.8	Conclusão.....	107
4.6.2	Listas de vinhos.....	107
4.6.2.1	Hotel Olisippo Lapa Palace: Restaurante Lapa.....	108
4.6.2.2	Sana Hotel Metropolitan: Restaurante Astrolábio	109
4.6.3	Listas de bar	110

4.6.4	Listas de <i>room service</i>	111
4.6.4.1	Ritz Four Seasons Hotel Lisboa (cinco estrelas)	112
4.6.4.2	Hotel Olissippo Lapa Palace (cinco estrelas).....	113
4.7	Exercício	114
Capítulo 5 – Orçamentação		115
5.1	Dados para a elaboração de orçamento para o departamento de alimentação e bebidas	115
5.2	Previsão das receitas	116
5.2.1	Previsão da receita de pequenos-almoços	116
5.2.2	Previsão da receita potencial de almoços	117
5.2.3	Previsão da receita potencial de jantares	117
5.2.4	Previsão da receita potencial do bar	118
5.2.5	Previsão da receita potencial do <i>room service</i>	119
5.2.6	Previsão da receita potencial de banquetes	120
5.2.7	Cálculo do valor médio de serviços (banquetes).....	120
5.2.8	Quadro resumo das receitas previstas para o departamento de alimentação e bebidas.....	121
5.3	Previsão dos custos de alimentação e bebidas	123
5.3.1	Comidas: Iguarias em cozinha	124
5.3.1.1	Valorização das fichas técnicas de cozinha para cálculo do preço de custo de cada dose	124
5.3.1.2	Valorização dos ingredientes de um <i>buffet</i>	125
5.3.2	Bebidas em bar	127
5.3.2.1	Bebidas engarrafadas	127
5.3.3	<i>Cocktails</i>	128
5.4	Determinação do <i>markup</i> , ou múltiplo, para encontrar o preço de venda.....	129
5.4.1	<i>Markups</i>	129
5.4.2	Aplicação dos <i>markups</i> e determinação dos preços de venda.....	130
5.5	Cálculo dos custos de pessoal.....	131
5.5.1	Determinação das equipas de pessoal	132
5.5.1.1	Secções de serviço ao cliente	132
5.5.1.2	Secções de produção	132
5.5.1.3	Cálculo dos custos de pessoal das equipas do departamento de alimentação e bebidas	133
5.6	Gastos gerais	134
5.7	Resumo dos indicadores de gestão para o departamento de alimentação e bebidas	135

5.8	Orçamento para um banquete: Jantar de gala para 100 pessoas com aperitivo e digestivo.....	135
5.8.1	Previsão dos custos de matéria-prima	136
5.8.1.1	Determinar o consumo médio das bebidas por pessoa para prever os custos de bebidas por pessoa.....	138
5.8.2	Previsão dos custos de pessoal	140
5.8.3	Previsão de gastos gerais	141
5.8.4	Análise dos indicadores de gestão.....	142
5.9	Indicadores de gestão de alimentação e bebidas: Guia para a elaboração do orçamento	143
5.10	Exercício	146
	Bibliografia	149
	Anexo 1 – Funções das Chefias e Tarefas das Secções	151
	Anexo 2 – Lista das Formações com Gestão de Alimentação e Bebidas	161
	Anexo 3 – Resolução de Exercícios	167
	Anexo 4 – Teste Modelo e Exercícios de Exame	169
	Índice Remissivo.....	183

Prefácio

O Professor Vítor Gomes oferece-nos, na presente obra, a sua experiência de docente na área da gestão de alimentos. A gastronomia surge no quadro turístico como um elemento fundamental para a competitividade dos destinos.

A publicação deste livro é mais um exemplo de boas práticas, em que uma escrita simples e pedagógica constitui um excelente contributo para estudantes e profissionais, que gizam um conhecimento pragmático nestes domínios. A clara ausência de manuais pedagógicos nesta área contrasta com a importância cada vez mais crucial da alimentação e bebidas em contexto turístico.

Numa sociedade em que a investigação e o conhecimento “inundam” as agendas de desenvolvimento estratégico, manuais pedagógicos perdem o protagonismo, em prol de publicações científicas que abundam.

Livros pedagógicos que suportem e facilitem a valorização dos futuros recursos humanos, ainda em formação, para além da utilidade que revelam, devem ser acarinhados e reconhecidos no seio da comunidade científica. Este livro enforma um instrumento de suporte de irrefutável valia para estudantes, professores ou profissionais que pretendam aprofundar/conhecer o maravilhoso mundo da gestão de alimentos e bebidas em contexto turístico.

Conteúdos teóricos e práticos deliberadamente simples para facilitar a aprendizagem, mas suficientemente abrangentes, permitem um conhecimento profundo que só pode culminar no sucesso.

Espera-se que esta obra possa “alimentar” mais e melhores aulas, porque todos precisamos de comer, mas é a forma como o fazemos que determina o nosso posicionamento (Mandeville, século XVIII).

Antónia Correia

Professora Catedrática e *Dean* da Escola de Turismo,
Desporto e Hospitalidade da Universidade Europeia

Lisboa, junho de 2017

Introdução

1.1 O que é a gestão de alimentação e bebidas

O que é

Gestão de alimentação e bebidas

A gestão de alimentação e bebidas (F&B, do inglês *Food & Beverage*) é uma função de direção, responsável pelo aprovisionamento, receção, armazenamento, distribuição, produção e prestação de serviços de refeições principais e refeições ligeiras, ou outras prestações de F&B, numa unidade hoteleira, unidade de restauração independente, empresa de *banqueting* e *catering*, empresa de restauração coletiva, quer as suas atividades económicas sejam de carácter comercial ou social.

Normalmente, numa unidade hoteleira de grandes dimensões, bem como numa empresa de restauração de dimensões equivalentes, esta função de direção é exercida por um diretor de F&B, também conhecido por diretor de *Food & Beverage* (F&B), na designação anglo-saxónica.

No caso de uma unidade hoteleira, esta direção reporta ao diretor-geral do hotel a par das restantes direções, constituindo cada uma delas um departamento específico da unidade hoteleira.

A título de exemplo, um hotel de 500 unidades de alojamento já é considerado um grande hotel (Figura 1.1), e a estrutura departamental de funcionamento pode apresentar as seguintes direções especializadas, que reportam ao diretor-geral.

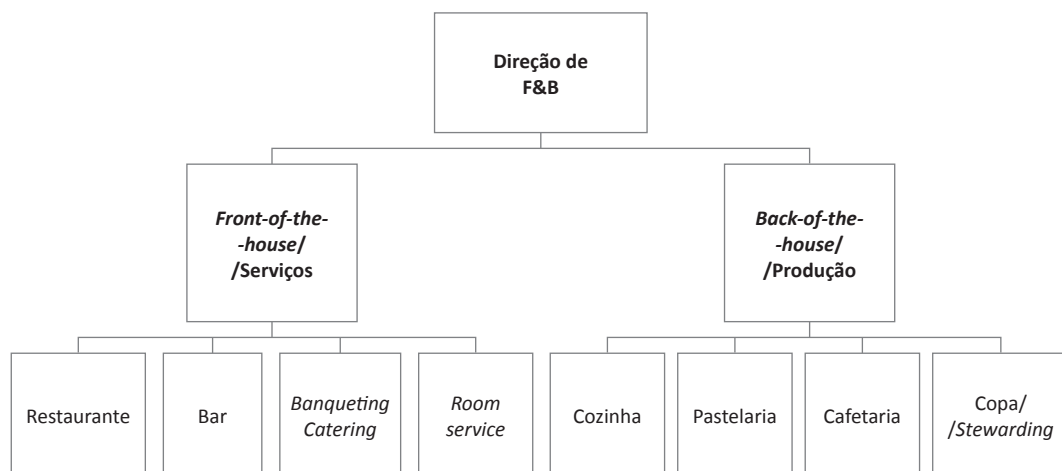


Figura I.2 – Representação do departamento de F&B

Apresentamos, de seguida (Figura 1.3), a hierarquia possível de funcionários para cada secção de *front-of-the-house* em função da sua dimensão e necessidades de serviço.

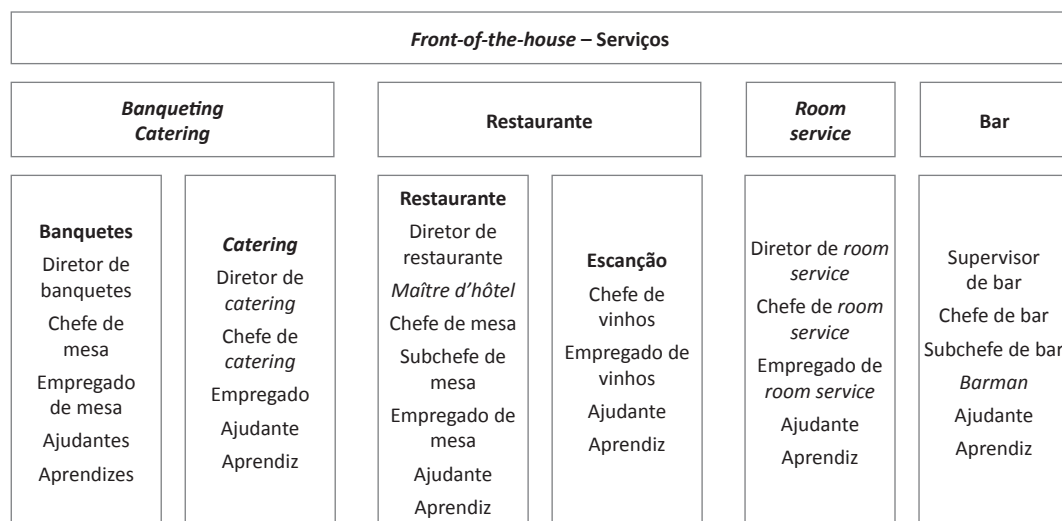


Figura I.3 – Representação do sector de *front-of-the-house* – serviços de F&B

I.3.1 Funções das secções do departamento e alimentação e bebidas

O **restaurante** serve as refeições principais do dia aos clientes hospedados no hotel (pequeno-almoço, almoço e jantar). Estas refeições podem ser servidas num ou em mais restaurantes. Existem hotéis que têm mais do que um restaurante, sendo que quase todos os hotéis de cinco estrelas têm dois ou mais restaurantes. Quando assim é, o pequeno-almoço

Aprovisionamento

Objetivos

No final deste capítulo, o leitor estará apto a:

- Realizar a escolha de fornecedores e produtos e a emitir um pedido de compra;
- Utilizar os documentos de acompanhamento ao processo de compra, receção, armazenamento e distribuição dos produtos alimentares;
- Valorizar as matérias-primas alimentares por um dos métodos de custeio;
- Identificar os sinais de frescura dos produtos alimentares perecíveis.

2.1 Definição de aprovisionamento

Aprovisionar-se é munir-se de provisões, ou seja, prever mercadorias, materiais e produtos de que a empresa tem necessidade para o seu funcionamento normal.

Aprovisionar é também a ação de fazer coincidir, no tempo e no espaço, as necessidades em matérias e prestações dos diferentes sectores da empresa, com os recursos que o mercado oferece ou a própria empresa, isto nas melhores condições possíveis.

Numa primeira fase trata-se de definir uma política em matéria de aprovisionamentos.

2.2 Política de aprovisionamento

Os *stocks* em hotelaria e em restauração são muito importantes. Não é raro, de acordo com a dimensão do estabelecimento, constatar uma nomenclatura de 500 a 1000 artigos, ou por vezes mais.

Isto exige métodos de gestão rigorosos, a composição de um *stock* pode aumentar de um período para o outro em proporções anormais, sem que ninguém se aperceba, pelo facto de os controlos serem insuficientes.

O aprovisionamento apresenta o conjunto dos seguintes custos:

- Da compra dos *stocks*;
- Do capital imobilizado;

Controlo de Alimentação e Bebidas

Objetivos

No final deste capítulo, o leitor estará apto a:

- Definir os *standards* de produção, tais como tabelas de captações e testes de rendimento;
- Calcular o custo real dos produtos alimentares através da elaboração de uma ficha técnica;
- Calcular o custo teórico das mercadorias vendidas através dos inventários;
- Determinar os controlos operacionais;
- Realizar o controlo específico de bebidas através do mapa de diferenças.

3.1 Introdução

A preparação dos procedimentos do controlo de F&B tem por objetivo verificar o estado dos diferentes fluxos das mercadorias que transitam na empresa e calcular os custos dos produtos utilizados para um período determinado, para os comparar:

- Às normas profissionais de sector de restauração;
- Aos *standards* estabelecidos na empresa;
- Aos custos relativos aos períodos correspondentes a exercícios de anos anteriores.

A aproximação dos custos, com os custos do sector de restauração, far-se-á por categoria de estabelecimento. De acordo com o tipo de estabelecimento, o custo das matérias-primas (F&B) representa uma parte da receita sem impostos que pode ir até 28,0% para a restauração temática e 40,0% para a restauração gastronómica.

A boa apreciação dos FBC permite fixar os preços de venda necessários para cobrir as despesas de expedição e libertar o lucro conveniente.

Um procedimento eficaz do controlo dos FBC deve responder a um objetivo preciso que seja adaptado à natureza e ao tamanho da empresa e aos meios de que dispõe.

O controlo numa empresa familiar, na qual o conjunto das operações de compra, produção e venda é acompanhado por um documento, não exige processos muito sofisticados, os

Engenharia de Listas e Ementas

Objetivos

No final deste capítulo, o aluno estará apto a:

- Definir cartas ou listas e *menus* ou ementas;
- Elaborar uma carta de iguarias, uma carta de vinhos e um *menu*, utilizando, para o efeito, todos os princípios e técnicas que aprender neste capítulo;
- Analisar a carta e o *menu*, em função das vendas;
- Aplicar as leis de Omnes na sua elaboração;
- Estudar as leis de Hurst & Smith: índice de popularidade e rentabilidade;
- Alterar e reformular as cartas e *menus*.

4.1 Introdução

O departamento de F&B de uma unidade hoteleira nas diferentes secções, ou de uma empresa de restauração nas tipologias de estabelecimentos, apresenta aos seus clientes listas, ementas ou *kits* de banquetes, dos quais constam os serviços e respetivos preços, sejam iguarias, *cocktails*, vinhos ou propostas completas para um banquete.

Propomo-nos apresentar estes três suportes de venda de restauração em duas partes: numa primeira parte, as listas de restauração, das quais se destacam as listas de iguarias, as listas de vinhos, as listas de bar, as listas de *snack-bar*; e, numa segunda parte, os diferentes tipos de ementas.

Quando falamos de listas em português, temos de lembrar que o seu equivalente em francês é *à la carte* e em inglês é *menu à la carte*, e estão relacionadas com o serviço diário de restaurante.

Relativamente ao termo francês *menu*, tem “ementa” como equivalente em português e *menu table d'hôte* em inglês, para designar as ementas de refeições de grupo previamente escolhidas e preparadas para um banquete.

Exemplo

A título de exemplo, vamos elaborar uma carta para um restaurante com 50 lugares, com gastronomia internacional para a época de verão. O mercado que este restaurante serve é, essencialmente, constituído por clientes internacionais. No sentido de respeitarmos as leis de Omnes (Secção 4.4.2), vamos escolher quatro iguarias para cada família de iguarias. Com a diversidade da oferta e as leis de Omnes, podemos encetar a elaboração de listas de iguarias de forma equilibrada do ponto de vista da gastronomia e da economia (Tabela 4.1).

Acepipes	Preço (€)	Peixes	Preço (€)
Melão com presunto	4,00	Pescadinha à <i>Colbert</i>	6,00
Salada <i>niçoise</i>	6,50	Linguado à moleira	10,00
Salmão fumado	7,50	Trutas ao <i>Riesling</i>	12,00
Cocktail de camarão	10,00	Cherne grelhado com legumes salteados	18,00
Sopas		Carnes	
<i>Consommé</i> de aves com profiteroles	1,50	Lombo de porco assado com molho de maçã	8,00
Sopa Glória	2,50	Costeletas de borrego com molho de hortelã	12,00
Puré de legumes	3,00	Supremos de pato com laranja	15,00
Creme de marisco	4,50	Tornedó <i>Rossini</i>	20,00
Ovos		Queijos	
Ovos escalfados com <i>bacon</i>	2,50	Queijo <i>Brie</i>	3,00
Ovos mexidos com espargos	4,50	Queijo <i>Emmenthal</i>	4,50
Omelete à portuguesa	5,50	Queijo <i>Camembert</i>	5,5
Tortilha à espanhola	7,50	Queijo <i>Stilton</i>	7,50
Massas		Doces	
Lasanha de legumes	3,50	Pudim <i>flan</i> ao caramelo	2,50
<i>Gnocchis</i> à romana	6,00	<i>Mousse</i> de chocolate	4,50
Esparguete à bolonhesa	7,50	Tarte de maçã	5,50
<i>Ravioli</i> ao salmão	10,00	<i>Soufflé</i> de <i>whisky</i> ao limão	7,50
Marisco		Frutas	
Ameijoas ao natural	5,00	Salada de frutas da época	2,00
Sapateira recheada	9,00	Laranja descascada com licor de laranja	3,50
Ostras ao natural	12,00	Ananás com vinho do Porto	4,50
Lagosta ao <i>Thermidor</i>	15,00	Fruta tropical fatiada	6,00

Tabela 4.1 – Exemplo de lista de iguarias com aplicação das leis de Omnes e das regras de não repetição

4.3.2.5 Elaboração de uma carta de vinhos

A elaboração de uma lista de vinhos segue uma lógica própria, pois o produto tem características próprias, diferentes das iguarias.

Os países do mediterrâneo europeu, cuja produção vinícola é milenar, têm uma cultura de consumo de vinho muito particular e valorativa. Desta forma, todos os restaurantes de

Orçamentação

Objetivos

No final deste capítulo, o leitor estará apto a:

- Prever as receitas por secção e para o departamento de F&B;
- Prever os custos de matéria-prima alimentar, custos de pessoal, gastos gerais, custos totais, apuramento da margem de resultado bruto operacional (RBO) ou lucro bruto;
- Elaborar um orçamento exploração para cada secção e para o departamento de F&B;
- Elaborar um orçamento para um banquete com todas as rubricas de custos.

5.1 Dados para a elaboração de orçamento para o departamento de alimentação e bebidas

Vamos imaginar que se pretende abrir um hotel de cinco estrelas, com 100 quartos, localizado numa zona urbana, que tem à disposição dos seus hóspedes e clientes *walk-in* (exteriores), no seu departamento de F&B, os seguintes serviços de restauração: sala de pequenos-almoços, restaurante gastronómico, bar, *room service* e banquetes.

Para o efeito, é necessário fazer um orçamento de exploração para o departamento de F&B. Como se trata do primeiro orçamento e não existe histórico de vendas, dever-se-á ter em linha de conta os objetivos comerciais, definidos pelo departamento de marketing, para a ocupação de quartos, com destaque para a taxa e para o índice de ocupação de quartos (médio anual), para se poder calcular o número potencial de clientes para os pequenos-almoços.

Para a previsão de clientes a servir no restaurante, bar, *room service* e banquetes, vai-se trabalhar com uma taxa de captação de clientes internos e externos face ao número total de lugares disponíveis diariamente em cada secção, para se prever o número potencial de clientes que podem ser servidos, sendo esse o objetivo comercial.

Pressupostos: calcular o número de clientes potenciais a servir por secção e o preço médio do serviço de cada secção e determinar o número de dias de funcionamento anual, de modo a prever a receita potencial. Passemos aos números.

5.2 Previsão das receitas

5.2.1 Previsão da receita de pequenos-almoços

Listamos as informações necessárias à previsão de receitas de pequenos-almoços:

- **Número de quartos:** 100 unidades de alojamento;
- **Taxa de ocupação:** 50,0% do objetivo comercial (ou média da cidade ou região);
- **Índice de ocupação de quarto:** 1,5 do objetivo comercial (média da cidade ou região);
- **Preço médio de pequeno-almoço:** 15,00 €;
- **Número de dias de funcionamento por ano:** 365.

Assim, temos os seguintes passos:

1. Cálculo do número de clientes esperados para o pequeno-almoço:

Número de quartos x Taxa ocupação x Índice de ocupação dupla = Número de clientes a servir por dia:

100 quartos x 0,5 de taxa de ocupação x 1,5 de índice de ocupação dupla = 75 clientes a servir por dia.

2. Cálculo da receita diária de pequenos-almoços: sabendo o preço médio de pequeno-almoço (objetivo comercial ou média da concorrência) e o número de clientes a servir por dia, recorre-se à seguinte fórmula:

Número de clientes a tomar o pequeno-almoço x Preço médio de pequeno-almoço = Receita diária de pequenos-almoços:

75 clientes x 15,00 € por pequeno-almoço = 1 125,00 € por dia de receita de pequenos-almoços.

3. Cálculo da receita anual de pequenos-almoços: sabendo a receita diária e o número de dias de funcionamento, usa-se a fórmula:

Receita diária prevista x Número de dias de funcionamento por ano = Receita anual prevista:

1 125,00 € por dia em receita de pequenos-almoços x 365 dias de funcionamento por ano = 410 625,00 € de receita anual prevista.

4. Seguindo as sequências indicadas, chegamos, facilmente, à receita anual prevista para os pequenos-almoços a servir no hotel, que, neste caso, é de 410 625,00 €.

Preço médio dos serviços de banquetes			Funciona 200 dias por ano	
			Receita potencial	
Tipo de serviço	Preço (€)	Clientes por dia	Por dia (€)	No ano (€)
Almoços de trabalho	25,00	5	125,00	25 000,00
Jantares de grupo (agência)	25,00	5	125,00	25 000,00
Jantares de gala	80,00	5	400,0	80 000,00
Buffets	25,00	5	125,00	25 000,00
Cocktail party	25,00	5	125,00	25 000,00
Coffee break	15,00	5	75,00	15 000,00
Porto de honra	15,00	5	75,00	15 000,00
Casamentos	100,00	5	500,00	100 000,00
Batizados	60,00	5	300,00	60 000,00
Bar aberto	25,00	5	125,00	25 000,00
	395,00	50	1 975,00	395 000,00
Preço médio do serviço de banquetes	40,00			

Tabela 5.1 – Cálculo da receita média dos serviços de banquetes

Conclui-se que não é um exemplo perfeito, pois a receita do exemplo é 395 000,00 €, e o que está projetado no orçamento é 400 000,00 €.

Este princípio pode, e deve, ser adotado para encontrar o preço médio dos serviços de qualquer secção do F&B. Neste caso, foram usados os preços de venda do *kit* de banquetes, mas podem ser os da lista de restaurante, lista de vinhos, lista de bar, lista de *room service*. Fica a sugestão.

5.2.8 Quadro resumo das receitas previstas para o departamento de alimentação e bebidas

Com base nos pressupostos anteriormente definidos e utilizadas as respetivas fórmulas, estamos em condições de reunir toda a informação potencial relevante para resumir as receitas previsionais para o departamento de F&B, que apresentamos na Tabela 5.2.

Resumo das receitas previstas para o orçamento de F&B							
Secção	Captação	Percentagem de captação (%)	N.º de serviços	Preço médio (€)	Receita diária (€)	Dias de funcionamento	Receita anual (€)
Pequeno-almoço	100	(0,5 x 1,5)	75	15	1 125,00	365	410 625,00
Almoço	50	0,5	25	55	1 375,00	365	501 875,00

(continua)

(continuação)

Resumo das receitas previstas para o orçamento de F&B							
Secção	Captação	Percentagem de captação (%)	N.º de serviços	Preço médio (€)	Receita diária (€)	Dias de funcionamento	Receita anual (€)
Jantar	50	0,4	20	70	1 400,00	365	511 000,00
Bar	50	0,6	20	20	400,00	365	219 000,00
Room service	100	0,2	20	30	600,00	365	219 000,00
Banquetes	150	0,33	49,5	40	1 980,00	200	396 000,00
Receita anual de F&B							2 275 500,00

Tabela 5.2 – Resumo das receitas por secção para o departamento de F&B

Uma vez calculadas as receitas potenciais para o departamento de F&B, é altura de nos preocuparmos com a previsão dos custos de exploração do departamento.

Normalmente, estes consideram-se como sendo da responsabilidade da pessoa que está frente do departamento de F&B, quer seja o diretor de F&B, o assistente de direção, o assistente de F&B, o supervisor de F&B ou o chefe de F&B, que deve calcular os custos de matéria-prima vendida (diferentes dos custos de matéria-prima consumida), os custos de pessoal e os gastos gerais.

Em função destes grupos de custos, e de acordo com a tipologia dos hotéis, as suas características, qualidade e *standards* de serviço e os indicadores de gestão definidos pela administração, direção-geral e departamento financeiro, devemos ter em linha de conta o peso dos custos de exploração:

Para este hotel, vamos seguir os indicadores de gestão que resultam da pesquisa bibliográfica portuguesa, suíça, francesa, americana, inglesa e brasileira, bem como dos indicadores médios para a hotelaria realizados por empresas de consultoria e, ainda, da realidade hoteleira que conhecemos.

Desta forma, teremos em linha de conta os seguintes indicadores de gestão:

- FBC (custo das matérias-primas): 30,0%;
- Custo de pessoal: 30,0%;
- *Prime cost*: entre 50,0% a 60,0%;
- Gastos gerais: 20,0%;
- Lucro bruto: 20,0%.

O objetivo é que o resultado bruto de exploração (RBE) seja de 20,0%, libertando uma margem positiva interessante para a gestão dos resultados e autossuficiência do departamento de F&B. Recordamos que, em alguns hotéis, este departamento pode ser deficitário, isto é, pode ter prejuízo, por questões de estratégia e garantia de serviços que são exigidos pelo tipo de unidade hoteleira, sendo esse prejuízo coberto pelas receitas gerais do hotel, normalmente, pelo alojamento, fonte principal da receita de uma unidade hoteleira.

Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas

O turismo está na ordem do dia e constitui um dos principais motores económicos de Portugal, apresentando um franco aumento da procura e oferta nos sectores hoteleiro e da restauração. Não obstante, e apesar desse crescimento, não existia uma obra em língua portuguesa atualizada às novas realidades e necessidades do público profissional e estudantil.

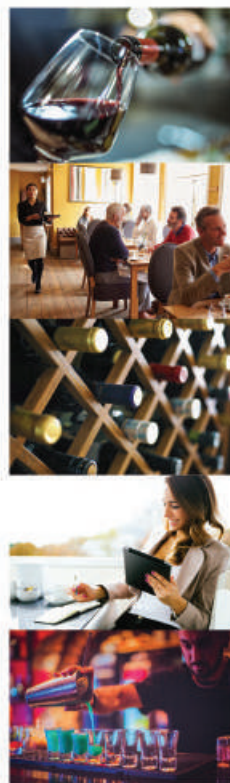
O presente livro é uma contribuição para colmatar essa lacuna na forma de **um guia de boas práticas, que aborda temáticas como aprovisionamento, controlo de alimentação e bebidas, engenharia de listas e ementas, orçamentação ou gestão do departamento de alimentação e bebidas.**

Esta obra destina-se aos profissionais do departamento de gestão de alimentação e bebidas na indústria hoteleira, aos profissionais de unidades de restauração independentes que pretendam alargar os seus conhecimentos sobre a temática, assim como aos alunos de cursos profissionais de Restauração, CET, CTeSP, licenciaturas, pós-graduações e mestrados em Gestão Hoteleira.

As temáticas apresentadas seguem uma abordagem teórico-prática, com inúmeros exemplos ilustrativos que associam a reflexão teórica com a flexibilidade da aplicação prática, exigida quer aos alunos quer aos profissionais, que são desafiados diariamente com novas abordagens e tendências de mercado, que impõem tomadas de decisão e a implementação de medidas corretivas de forma quase constante.

Vítor Gomes - Assistente da Escola de Turismo, Desporto e Hospitalidade da Universidade Europeia, onde tem lecionado as unidades curriculares de Gestão de Alimentação e Bebidas e Gestão de Alojamentos, na Licenciatura de Gestão Hoteleira e na Dupla Licenciatura de Turismo e Gestão Hoteleira.

Doutorando em Estudos Urbanos, do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, possui o Diploma de Estudos Avançados em Turismo, pelo Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade Lisboa (2011), é mestre em Turismo, Gestão Estratégica de Empresas Turísticas, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (2010), e licenciado em Antropologia, pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (2000).



ISBN 978-989-752-250-5



9 789897 522505

www.lidel.pt