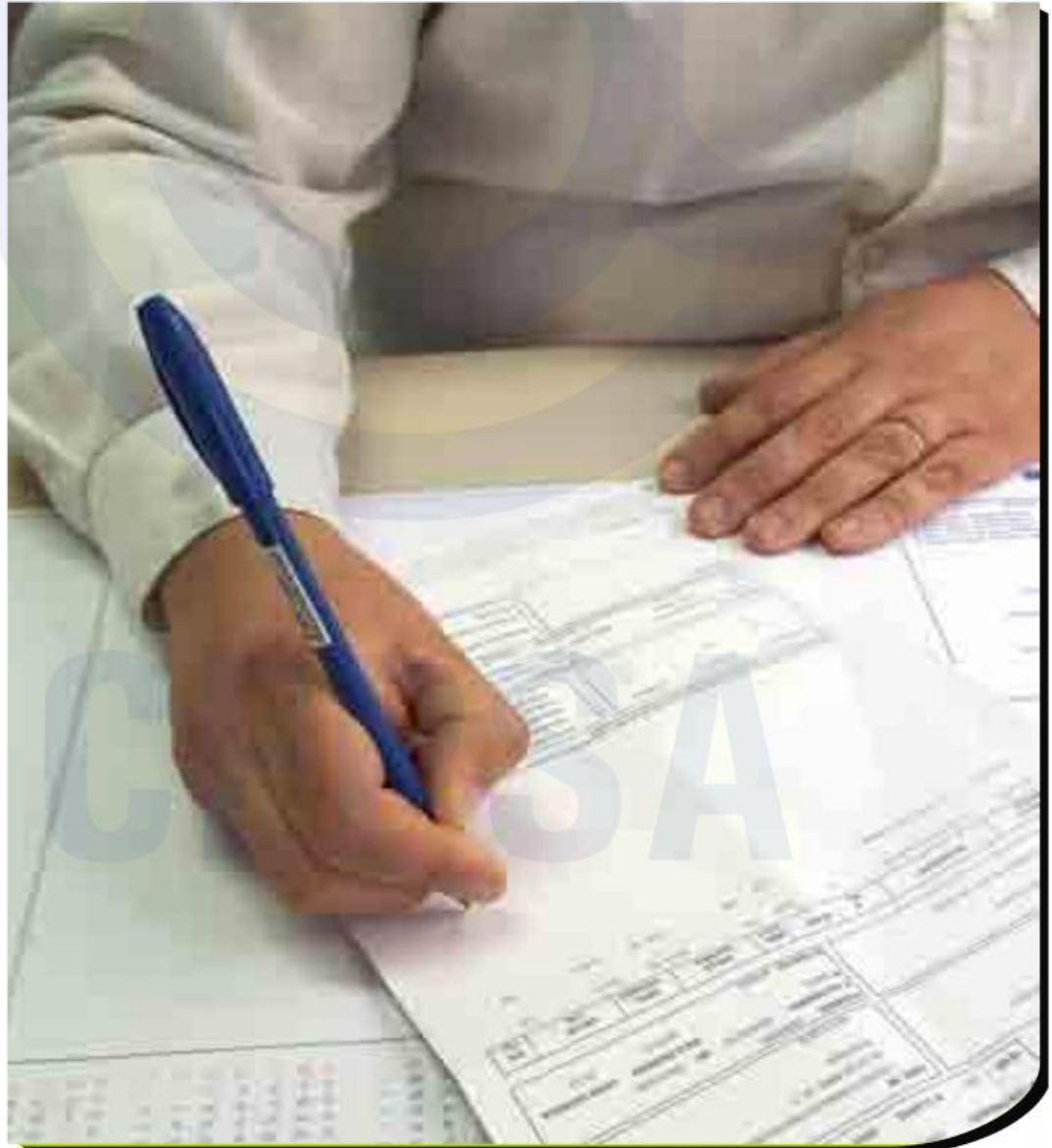




FOOD COST





FOOD COST

CFPSA

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O SECTOR ALIMENTAR
- 2010 -





FICHA TÉCNICA















MANUAL
FOOD COST

IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO, COMPOSIÇÃO E EDIÇÃO
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O SECTOR ALIMENTAR

TODOS OS DIREITOS DESTA PUBLICAÇÃO RESERVADOS POR **CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O SECTOR ALIMENTAR**.

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO, TOTAL OU PARCIAL, DA PRESENTE PUBLICAÇÃO SEM AUTORIZAÇÃO PRÉVIA E POR ESCRITO DO **CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O SECTOR ALIMENTAR**.

AS TRANSGRESSÕES SÃO PASSÍVEIS DE PROCEDIMENTO JUDICIAL DE ACORDO COM A LEI EM VIGOR.

	INTRODUÇÃO	7
	ELABORAÇÃO DE MENUS	9
	O CONTROLO DA ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS	12
	O CICLO DAS MERCADORIAS	14
	CONTROLO F&B	15
	O RESPONSÁVEL PELO CONTROLO DE F&B	17
	A COMPRA DE MERCADORIAS	18
	RECEPÇÃO DE MERCADORIAS	26
	ARMAZENAMENTO	29
	CODIFICAÇÃO DO PRODUTO	30
	FICHA DE STOCK	31
	VALORIZAÇÃO DAS EXISTÊNCIAS EM ARMAZÉM	32
	INVENTÁRIOS DE ARMAZÉM	34
	DISTRIBUIÇÃO DAS MERCADORIAS	36
	REQUISIÇÃO INTERNA	37
	ANÁLISES DOS DESPERDÍCIOS	38
	TESTE DO CORTADOR	40
	FICHA TÉCNICA	41
	RATIO DE FOOD COST UNITÁRIO	43
	ANÁLISES DOS POTÊNCIAS DE VENDA	50
	RECONCILIAÇÃO MENSAL DOS CUSTOS DE F&B	53
	FIXAÇÃO DOS PREÇOS DE VENDA	59
	MODELO TRADICIONAL	60
	ENGENHARIA DA EMENTA OU MENU ENGINEERING	66
	BIBLIOGRAFIA	72



CFPSA





O mundo actual atravessa uma profunda transformação social e política. Várias fronteiras existentes até há duas décadas, deixaram de existir. Surgiram outras. Esta profunda mutação deu origem a novos movimentos sociais, com consequências irreversíveis no anterior desenho do mundo em que vivíamos. Não podemos ficar indiferentes.

A actividade turística, que interessa particularmente e sobre a qual se debruçará este manual, possui enormes capacidades de adaptação e superação às mudanças da sociedade, da demografia e do comportamento dos consumidores. Estas mesmas capacidades permitirão ao Turismo continuar a crescer e ser uma realidade a que ninguém se poderá alhear nos anos vindouros.

O aumento dos tempos livres, associado à evolução dos transportes terrestres e aéreos, gerou as condições necessárias para o 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 assistimos na indústria alimentar.

No entanto, esta actividade, independentemente da categoria do estabelecimento a que se refere possui características que a tornam verdadeiramente *sui generis*:

Vejamos alguns aspectos que caracterizam o negócio de Food & Beverage:

- 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 unidades de negócio com as características mencionadas constitui um desafio permanente, que poderá ser visto como um negócio de risco e de difícil viabilização. Todavia, a arte da gastronomia, o prazer de servir com dignidade, o convívio com o mais variado tipo de clientela, aliado a uma gestão extremamente rigorosa de custos, por forma a conseguir maximizar o rendimento, fazem da restauração um negócio apaixonante.

Entre os principais unidades de restauração abrangidas pela actividade de F&B destacam-se, as seguintes:

- restaurante à 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-se basear em pressupostos sólidos de qualidade, eficiência e um profundo respeito pelo consumidor.



Ao elaborar um menu, a pessoa responsável deverá ter em conta pressupostos a que deverá atender, por forma a enquadrar-se e satisfazer o mercado onde está inserido, assim como garantir a máxima rentabilidade do negócio.

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:** 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;
(Quem somos e quem servimos?)
- **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;
(Como trabalham os outros?)
- **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;
(O que vou produzir? servir? Que espaço e equipamento preciso para tal?)
- **competência técnica do pessoal:** chefias e colaboradores deverão ter conhecimentos e experiência suficientes para todo o processo de produção e serviço implícito nos menus;
(Qual a qualificação necessária do pessoal?)
- **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;
(Como é que maximizo a rentabilidade do negócio?)
- **ordenação dos diversos pratos segundo uma 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;



Elaboração de Menus

- **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 (carnes 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 strogonoff 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 (por exemplo: arroz de marisco);
- **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.



A concepção da carta de vinhos deverá merecer um estudo aprofundado, tendo sempre por base a dimensão, categoria e clientela da unidade, 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.



O controlo de alimentação e bebidas é um instrumento de gestão, através do qual pode ser avaliado o desempenho da unidade, 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 objetivos e os resultados verificados. O controlo de F&B, visa recolher, organizar, tratar e apresentar a informação necessária à Direcção da unidade, por forma a esta poder tomar eventuais medidas correctivas apropriadas para cada situação.



Passando da teoria para a prática: se num determinado Bar está definido que a capacidade de uma garrafa de Porto é de 15 doses e se verificam constantemente vendas inferiores (12 ou 13), convém então analisar a diferença, quais as causas da mesma, por forma a que o 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?...

Aqui falamos de desvios pequenos, 2 a 3 doses, mas o seu efeito multiplicador pode ser enorme. Se as vendas forem de 2 garrafas/dia, estaremos a falar de aproximadamente 600 doses/ano ou seja 40 garrafas. Este é apenas um exemplo muito simples de como o controlo é extremamente útil para a boa gestão de um departamento de F&B.

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 sempre que necessário, possam ser tomadas medidas no sentido de aproximar os objectivos com a realidade, corrigindo desvios e detectando situações irregulares, quer ao nível dos custos, da produção ou 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 existência prática de um controlo eficaz, independentemente do tipo de unidade em causa, devem-se considerar 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. Como vimos, o controlo é fundamental e necessário para assegurar a rentabilidade do negócio. Só desta forma se poderá assegurar a viabilidade do mesmo e consequentemente os postos de trabalho a ele afectos.



O controlo de F&B deve ser exercido sistematicamente em todas as fases do circuito das mercadorias, desde a sua entrada ao armazenamento, transformação e o consumo.

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

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; análise dos potenciais de venda e análise da rentabilidade do departamento.



Constatamos que, como pressuposto para a rentabilização de uma unidade de negócio de alimentação e bebidas, o controlo eficaz é uma prioridade, torna-se fundamental a sua aplicação prática, assim como torná-lo uma premissa para todos os colaboradores, consciencializando-os para o facto de a sua aplicação ser um garante do futuro da unidade.

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 fornecer uma informação diária, semanal, mensal, semestral ou anual, consoante as necessidades

3º objectividade

O sistema deve dispor de mecanismos que se adaptem à unidade, proporcionando a informação adequada. (Não será o sistema mais caro, ou mais evoluído, ou o mais barato e simples o mais adequado, mas sim aquele que melhor se adapte à realidade da unidade, ao seu funcionamento e aos objectivos dele esperados).

4º prioridade

Muita informação não é sinónimo de boa informação. 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 nunca deverá ser superior à rentabilidade que irá proporcionar.

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.

CFPSA



A perspicácia, a determinação, a disciplina, a capacidade de trabalho, o rigor e a persistência são, entre outros, factores fundamentais no perfil do responsável pelo controlo de F&B. Deverá igualmente possuir uma sólida formação académica com bons conhecimentos de contabilidade e de gestão, a par de formação profissional em pelo menos um dos sectores da produção, bem como uma formação moral onde os princípios de honestidade e de integridade não possam jamais ser postos em causa.



Um bom controlador deve "pôr a mão na massa", 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. 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.

CFPSA



↘ A Compra de Mercadorias

A compra de mercadorias é a função que consiste em abastecer a unidade 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.

Dado o elevado volume financeiro que esta actividade comporta, é essencial que as compras sejam centralizadas numa só pessoa ou num só serviço, com o objectivo de garantir o melhor controlo de qualidade e de preço dos produtos.

O chefe de compras é o elemento responsável por todas as aquisições no estabelecimento da unidade, 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. 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.

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).

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 e, por outro, pelo histórico de consumo dos produtos. 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, 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")

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, por forma a minimizar a constituição de stocks.

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.



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) poderá trazer benefícios para a empresa quando neste caso o fornecedor apresentar condições mais favoráveis: reduções de preço, oferta de produto, etc.

A direcção financeira da empresa deve definir claramente quais os prazos de pagamento a aplicar para os diferentes fornecedores. Na maioria 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

É fundamental a existência de mais do que um fornecedor para cada tipo de produto, principalmente para aqueles de elevado custo. Desta forma, cria-se uma concorrência (saudável) entre fornecedores, altamente benéfica para a empresa compradora.

A escolha dos fornecedores deve recair sobre aqueles que apresentem o melhor relação de qualidade, preço, condições de pagamento e prazo de entrega, bem como uma garantia de seriedade e de solidez que se torna fundamental em todo o processo.

É igualmente importante analisar a diversidade de produtos que um determinado fornecedor dispõe. A escolha de um fornecedor para o fornecimento de um conjunto alargado de produtos, traduz-se em ganhos de tempo e de dinheiro.



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, etc.

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 (Cooperativas, Centrais de compras).

6º Produtos armazenáveis e produtos de 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.

A compra de produtos armazenáveis 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 não relacionado com o normal desenrolar da actividade da unidade.

O controlador de F&B, sendo responsável pela garantia de qualidade do produto final, bem como pela manutenção de um determinado nível de ratio de custo, deverá analisar 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 efectuadas só depois de aprovadas pelo responsável do estabelecimento hoteleiro.

Ficha de especificação do produto

Como requisito para um sistema de compras bem organizado e funcional, todos os produtos a comprar, sem excepção, devem ser caracterizados por um conjunto de especificações que indiquem com exactidão qual o artigo a adquirir.

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

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



Este documento permite reduzir substancialmente os erros de comunicação internos e externos da unidade, contribuindo para uma melhor eficiência. Com ou sem apoio à informática, todas as fichas de especificação de produto utilizadas na unidade devem ser ordenadas alfabeticamente por categorias ou famílias de produtos (por ex., lacticínios, carnes, peixes, mercearias, etc.), para sua localização imediata e facilidade na identificação de 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:	AAA, Lda.
Nome do vendedor:	Sr. A
Morada:	Praça Central
Telefone:	01010101
Telemóvel:	10101010
Prazo médio de entrega:	imediatos
Condições de pagamento:	45 dias
Principais produtos:	peixes e mariscos
Observações:	encerra Dom. e 2ª feira

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.

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 e 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 nº 5	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 constante, no intuito de, em determinada família de produto, serem comparados os preços praticados por cada fornecedor e, assim, ser escolhido aquele que pratique os preços mais favoráveis (nunca esquecendo a qualidade), de forma a proporcionar à empresa uma economia substancial.

Devemos sobretudo proceder a esta comparação nos produtos com maior peso no conjunto das compras da empresa (carnes, peixes, mariscos, frutas, mercearias, etc.).

A par do chefe de compras, o Controlador de F&B deverá visitar regularmente os mercados, avaliar a qualidade dos produtos adquiridos, analisar os critérios de escolha dos fornecedores e verificar a rotação das mercadorias em armazém, garantindo desta forma o melhor desempenho deste sector.



As empresas hoteleiras que descuram os procedimentos básicos do controlo de recepção das mercadorias, considerando que uma tarefa morosa e desnecessária, sofrem muitas vezes as consequências deste desleixo. 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 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.

Tendo por objectivo facilitar o fluxo de mercadorias e evitar o desperdício de tempo e de 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. 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.

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

No que concerne a 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, permite definir a prioridade do produto a ser consumido, assim como o controlo de inventário.

Esta ficha deverá conter as seguintes informações:

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



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

Neste registo, a seguir exemplificado, podem-se analisar 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.).

Data	Hora	Produto / Fornecedor	Avaliação Embalagem	Data Validade	Temp. ° C	Aceitação	Lote/Guia de Remessa	Rubrica
15/01/2006	10:45	Lombo Porco	Bom	25/01/2006	4	S	345	PM
18/01/2006	12:13	Salsichas Frescas	Bom	22/01/2006	4	S	1258	PM
25/02/2006	15:27	Tomate Pelado	Bom	26/02/2007	—	S	2540	PM
11/03/2006	10:20	Azeite 0.7	Bom	12/05/2007		S	4589	PM

É da responsabilidade do controlador de Food & Beverage, verificar periodicamente o cumprimento das normas estabelecidas em relação à recepção das mercadorias.

CFPSA



Após a compra e recepção das mercadorias, estas são canalizadas, em conformidade com as suas características, para os respectivos locais de armazenagem, tendo sempre em atenção as condições ideais de conservação para cada tipo de produto.

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.



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 préestabelecidas no que respeita às compras e à armazenagem dos produtos.





É um 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 número de rotações num dado período (turnover).





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:

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

Através deste método, 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:

$$\text{Capital investido} = (50 \times 10\text{€}) + (100 \times 12\text{€}) = 1700\text{€}$$

$$\text{Existências} = 50 + 100 = 150$$

$$\text{Preço médio} = 1700\text{€} : 150$$

$$\text{Preço médio} = 11,33\text{€}$$



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 uni.			
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



Podemos definir inventário como a contagem física de todas as mercadorias armazenadas, 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), assim como fornecer à contabilidade da unidade dados credíveis para os relatórios contabilísticos.

A reconciliação dos inventários tem por objectivo 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:

$$\begin{array}{l} \text{Inventário Inicial (físico)} \\ + \text{Entradas em Armazém (registo das compras)} \\ - \text{Saídas de Armazém (registo das requisições)} \\ = \text{Existência Contabilística} \\ - \text{Inventário final (físico)} \\ = \text{Diferença de Inventário} \end{array}$$

Numa operação ideal, 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, especialmente na actividade que estamos a estudar.

Um dos factores gerador das diferenças de inventário está relacionado com a aplicação de critérios diferentes na valorização das mercadorias. Nos inventários, a valorização resulta 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 principal factor do qual resultam as 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 convencionado 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 :

Inventário inicial	1000
Entradas	9000
Saídas	8500
Existência contabilística	1500
Inventário final (físico)	1450
Diferença de inventário	(50)
% Diferença	(3.33%)

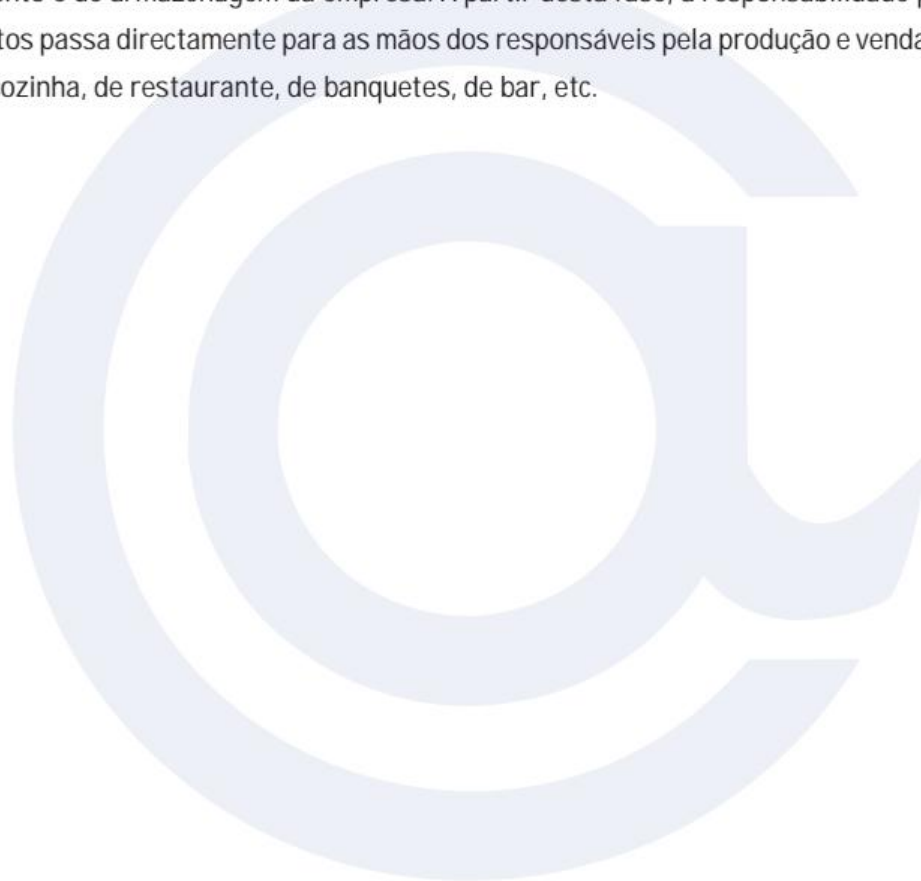
CFPSA



FOOD COST

↳ Distribuição das Mercadorias

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 passa directamente para as mãos dos responsáveis pela produção e venda, nomeadamente, chefes de cozinha, de restaurante, de banquetes, de bar, etc.



CFPSA



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 dispensado sem o respectivo documento comprovativo. 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.

Por forma a evitar aglomerações de pessoal desnecessárias, deverá ser definido um horário, por secção, para o levantamento das mercadorias no armazém. 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).



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

Assim, em relação a estes artigos, com um peso geralmente elevado no conjunto dos custos de produção e 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:

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



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%
.....		



Tal como a análise de 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. Com esta 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 18,33€ (total de 220 €):

Teste do Cortador

COMPOSIÇÃO DA PEÇA	PESO	PREÇO UNIT. MERCADO	VALOR TOTAL MERCADO	VALOR TOTAL MERCADO %	VALORIZAÇÃO INTERNA	PREÇO UNITÁRIO
Tornedó	7	32 €	182 €	78,8%	173,36 €	24,8 €
Strogonoff	3	13 €	39 €	16,9%	37,18 €	12,4 €
Hamburgers	2	4 €	10 €	4,3%	9,46 €	4,8 €
Total	12	-----	231 €	100%	220 €	-----

Este exemplo relaciona-se com a aquisição de um lombo de novilho de 12kg por 220€, tendo sido posteriormente subdividido em 7kg de tornedós, 3kg de strogonoff e 2kg 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 (231 €).

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 (220 €) comparativamente à compra do produto já dividido (231 €).

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.



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.

Vejam os seguintes exemplares:

Ficha Técnica de Cozinha			
Designação do produto	Bife do Chefe		
Ponto de venda	Coffee Shop		
Preço de Venda Líquido	13,80 €		
Nº de doses	1		
			
Fotografia			
Quantidade	Ingredientes	Preço Unitário	Preço 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 (3 min.)			
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 dever-se-á manter 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.

CFPSA



Passamos agora a analisar o “ratio de food cost unitário” que, a par da “margem de contribuição unitária”, é um indicador de extrema importância para uma gestão de F&B.

Ratio food cost unitário = Custo Total Unitário : Preço de Venda Líquido X 100

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

Nota:

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 corresponde ao preço de venda ao público sem IVA .

Ao analisarmos estes dois indicadores individualmente, ficamos munidos de uma ferramenta útil, que nos permitirá fazer uma avaliação correcta do custo variável de cada item, assim como a sua margem unitária de lucro bruto.

Ao definirmos um ratio de custo padrão para uma operação de F&B, podemos compará-lo com o ratio de cada item e concluir se estamos a trabalhar de acordo com referencial estabelecido e a partir daí tomarmos as necessárias medidas correctivas para aproximar os valores obtidos em cada item com os valores projectados.

Devemos no entanto realçar que esta análise é um pouco teórica, pois nem sempre as suas conclusões são possíveis de levar à prática.



Consideremos o exemplo de uma unidade que na sua lista apenas tem dois produtos:

Sopa de legumes e Bife à Cortador



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

	SOPA DE LEGUMES	BIFE À CORTADOR
Preço de venda líquido	3,00€	12,00€
Preço unitário de custo	0,30€	5,00€
Margem unitária de contribuição	2,70€	7,00€
Ratio unitário de custo	10%	41,7%
Volume de vendas mensal	30.000€	
Ratio global de custos padrão	30%	

Analisando este quadro podemos concluir:

- 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;
- o prato que apresenta o ratio unitário de custo mais reduzido é aquele que também menos contribui para o lucro e vice versa;
- Uma eventual alteração do preço de venda em função do ratio global padrão revelar-se-ia catastrófico! A sopa seria vendida a 1,00€ originando um lucro mínimo em cada dose vendida e o preço de venda do Bife teria que subir para 16,70€, provocando a muito provável recusa do mercado.



Após esta análise devemos então fazer uma reflexão:

Verificamos que a sopa tem um custo abaixo do padrão, mas a margem de lucro é bastante reduzida, por outro lado o bife tem um custo acima do padrão mas a margem de lucro é bastante elevada. Sendo assim qual dos dois devemos optar por comercializar? Ou será que devemos manter os dois?

Tendo em consideração que sendo o ratio global de custo superior aos 30% determinados, a operação poderá gerar resultados negativos, é conveniente reflectir um pouco antes de responder a estas questões.

A venda exclusiva de Bifes originaria um custo padrão de 41,7%, 11,7 pontos percentuais acima do valor fixado, apesar dos aparentes elevados lucros das suas vendas, o resultado final seria negativo.

As sopas apresentam um ratio unitário reduzido (10%), 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?

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

Como pudemos verificar, 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.

Imaginemos agora que estamos a gerir uma unidade que se especializou numa só iguaria, no caso "Arroz de Mariscos".

A unidade 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 consec



↳ Ratio de Food Cost Unitário

tivamente valores superiores ao previsto e o restaurante, apesar do aparente sucesso, será forçado a repensar a sua estratégia ou simplesmente encerrar as suas portas.

Perante este cenário, será necessário actuar imediatamente e tomar medidas que visem a redução do ratio para níveis desejáveis:

qual ou quais as decisões de gestão a empreender para levar concretizar o objectivo de reduzir o ratio de food cost, não prejudicando de nenhuma forma a clientela da unidade?

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 realizadas de modo a causar o mínimo impacto na procura. Por essa ordem, teremos então:

- **Comprar a mesma qualidade de produtos a preços mais baratos**, negociando com os habituais ou outros fornecedores;
- **Substituição de alguns ingredientes** por outros semelhantes, mas de inferior qualidade e em consequência menor preço;
- **Redução e/ou aumento de capitações** das principais iguarias que compõem o prato;
- **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 ACTUAL	
Arroz de Mariscos				
Quant.	Un.	Produtos	Preço Un.Custo	Preço Total
0,1	Kg	Arroz Carolino	1	0,1
0,2	Kg	Lavagante fresco	70	14
0,2	Kg	Camarão	10	2
0,2	Kg	Amêijoia grande	15	3
0,2	Kg	Lagosta fresca	65	13
	q.b.	Ingredientes		0,6
			Total Custo (2 Doses)	32,7
			Preço De Venda Líquido (2 Pax)	60
			Ratio Unitário De Custo	54,5 %
			Margem De Contribuição Unitária	27,3
			Ratio Unitário De Custo Padrão	35,0 %

Em face da situação em que o ratio unitário de custo é de 54,5% 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	
Arroz de Mariscos				
Quant.	Un.	Produtos	Preço Un.Custo	Preço Total
0,1	Kg	Arroz Carolino	1	0,1
0,2	Kg	Lavagante fresco	65	13
0,2	Kg	Camarão	8	1,6
0,2	Kg	Amêijoia grande	13	2,6
0,2	Kg	Lagosta fresca	62	12,4
	q.b.	Ingredientes		0,6
			Total Custo (2 Doses)	30,3
			Preço De Venda Líquido (2 Pax)	60
			Ratio Unitário De Custo	60,5 %
			Margem De Contribuição Unitária	29,7
			Ratio Unitário De Custo Padrão	35,0 %



Ratio de Food Cost Unitário

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	
Arroz de Mariscos				
Quant.	Un.	Produtos	Preço Un.Custo	Preço Total
0,1	Kg	Arroz Carolino	1	0,1
0,2	Kg	Lavagante Congelado	50	10
0,2	Kg	Camarão Médio	7,5	1,5
0,2	Kg	Amêijoia Média	10	2
0,2	Kg	Lagosta Congelada	45	9
	q.b.	Ingredientes		0,6
			Total Custo (2 Doses)	23,2
			Preço De Venda Líquido (2 Pax)	60
			Ratio Unitário De Custo	38,6 %
			Margem De Contribuição Unitária	36,8
			Ratio Unitário De Custo Padrão	35,0 %

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

FICHA DE COZINHA			CENÁRIO 2	
Arroz de Mariscos				
Quant.	Un.	Produtos	Preço Un.Custo	Preço Total
0,1	Kg	Arroz Carolino	1	0,1
0,190	Kg	Lavagante Congelado	50	9,5
0,190	Kg	Camarão Médio	7,5	1,43
0,190	Kg	Amêijoia Média	10	1,9
0,190	Kg	Lagosta Congelada	45	8,55
	q.b.	Ingredientes		0,6
			Total Custo (2 Doses)	22,08
			Preço De Venda Líquido (2 Pax)	60
			Ratio Unitário De Custo	38,6 %
			Margem De Contribuição Unitária	37,2
			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:

$$\begin{aligned} \text{Ratio} &= \text{P.Custo} : \text{Preço de venda} \\ 0.35 \text{ (ratio)} &= 22,08\text{€ (custo)} : \text{preço de venda} \\ \text{preço de venda} &= 22,08 : 0.35 \\ \text{preço de venda} &= 63,08 \end{aligned}$$

FICHA DE COZINHA			CENÁRIO 2	
Arroz de Mariscos				
Quant.	Un.	Produtos	Preço Un.Custo	Preço Total
0,1	Kg	Arroz Carolino	1	0,1
0,190	Kg	Lavagante Congelado	50	9,5
0,190	Kg	Camarão Médio	7,5	1,43
0,190	Kg	Amêijoia Média	10	1,9
0,190	Kg	Lagosta Congelada	45	8,55
	q.b.	Ingredientes		0,6
			Total Custo (2 Doses)	22,08
			Preço De Venda Líquido (2 Pax)	63,08
			Ratio Unitário De Custo	35 %
			Margem De Contribuição Unitária	41
			Ratio Unitário De Custo Padrão	35,0 %

Ao trabalharmos os quatro cenários, conseguimos demonstrar as várias opções de forma a atingir o ratio unitário de custo padrão para um determinado produto, tentando na medida do possível minimizar o impacto no que ao cliente concerne.

Como pudemos verificar neste exemplo, quase todas as medidas, 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.



↘ Análise dos Potenciais de Venda

A análise dos potenciais de venda é um mecanismo de controlo que permite avaliar se o consumo dos produtos coincide com a sua venda efectiva.

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

Caso contrário, o gestor deverá desencadear 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 Vazia e a venda de 4 doses de Bife à Cortador, com uma capitação unitária de 0,250 Kg.

Fácilmente verificamos que não existe qualquer desvio entre a venda potencial e a venda real.

$$\text{Consumo} = \text{Inventário Inicial} + \text{Entradas} - \text{Inventário Final} = 1\text{Kg}$$

$$\text{Vendas} = 4 \times 0,250\text{Kg} = 1\text{Kg}$$

$$\text{Desvio} = \text{Consumo} - \text{Vendas} = 1\text{kg} - 1\text{kg} = 0$$

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 à Garoupa fresca:

INVENTÁRIO INICIAL	8 kg – Filetes e Postas preparados (peso líquido)
	9,5 kg – 2 garoupas inteiras (peso bruto)
COMPRAS DO MÊS	46 KG - garoupas inteiras
INVENTÁRIO FINAL	5 kg – filetes e postas preparados (peso líquido)
	6 kg – 1 garoupa inteira (peso bruto)
% DESPERDÍCIO MÉDIO	30%

PRODUTO	Nº DE DOSES VENDIDAS	CAPITAÇÃO (peso bruto)
Filetes	72	0,280 kg
Postas	96	0,390 kg

O exercício a que nos propomos é calcular o desvio entre as vendas potenciais e as vendas reais, tendo em consideração os dados acima referidos.

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 descritivo das vendas para o referido período, tendo em conta as capitações pré-definidas pelas fichas técnicas de produção.



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

Mapa de controlo dos potenciais de vendas		
PRODUTO: garoupa fresca		PERÍODO: 1 a 30 do corrente mês
VARIÁVEIS	VALOR	EXPLICAÇÃO
01 Inventário Inicial Peso Líquido	8	contagem no início do período, do produto líquido
02 Inventário Inicial Peso Bruto	9,5	contagem no início do período, do produto bruto
03 Entradas (Peso Bruto)	46	compras efectuadas durante o mês
04 Inventário Final Peso Líquido	5	contagem no final do período, do produto líquido
05 Inventário Final Peso Bruto	6	contagem no final do período, do produto bruto
06 % Desperdício	30%	valor médio do desperdício
07 Consumo Potencial Peso Bruto	49,5	2. (+) 3. (-) 5.
08 Consumo Potencial Peso Líquido	3	1. (-) 4.
09 Conversão Do Peso Líquido Em Bruto	4,3	8. / (100% - 6.)
10 Potencial De Venda (Peso Bruto)	53,8	7. (+) 9.
11 Vendas Filetes	19	doses vendidas X capitações em peso bruto
12 Vendas Postas	32	doses vendidas X capitações em peso bruto
13 Total De Vendas (Peso Bruto)	51	11. (+) 12.
14 Desvio (Peso Bruto)	2,8	10. (-) 13.
15 % Desvio	5,2%	14. (:) 10.(x) 100%

Ao analisarmos os resultados do quadro concluímos que, tendo em conta as variáveis apresentadas, se verificou um desvio de 5,2% na garoupa fresca 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 garoupa fresca, com uma taxa média de desperdício de 30%.

Tendo em conta as imensas variáveis em análise, é praticamente impossível num caso como este alcançar um desvio nulo. **As principais razões para a ocorrência de desvios** são as seguintes:

- **Incorrecção dos inventários;**
- **Falha na capitação;**
- **Erro de facturação;**



- **taxas de desperdício mal calculadas;**
- **roubo.**

É responsabilidade do gestor definir qual o desvio aceitável, a partir do qual deverão ser adoptadas medidas de controlo para reduzir os desvios.

Entende-se reconciliação mensal dos custos de F&B como um instrumento para calcular mensalmente o ratio global de custo de F&B (comidas e bebidas, separadamente ou agregadas) e o turnover da operação.

Definimos ratio global de custo como: indicador do 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 será demonstrado mais adiante.

Ratio Global de Custo

=

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.

Turnover

Total de Custos : (Inventário inicial + Inventário final)

2



FOOD COST

Reconciliação Mensal dos Custos de F&B

Exemplo de mapa de reconciliação de custos de F&B

RECONCILIAÇÃO DE CUSTOS DE FOOD & BEVERAGE

MÊS ACTUAL	COMIDAS	%	BEBIDAS	%	TOTAL
VENDAS LIQUIDAS	57.000	66,7%	28.500	33,3%	85.500
INVENTÁRIO INICIAL	4.250	61,2%	2.700	38,8%	6.950
COMPRAS / REQUISIÇÕES	18.450	85,8%	4.150	14,2%	21.500
Peixes	2.800	15,2%	0	0,0%	2.800
Mariscos	1.900	10,3%	0	0,0%	1.900
Carne	3.750	20,3%	0	0,0%	3.750
Criação	400	2,2%	0	0,0%	400
Géneros / Mercearias	3.050	16,5%	0	0,0%	3.050
Bebidas	0	0,0%	4.150	100,0%	4150
Legumes	1.950	10,6%	0	0,0%	1.950
Frutas	1.800	9,7%	0	0,0%	1.800
Pastelaria	2.200	11,9%	0	0,0%	2.200
Leite e derivados	600	3,3%	0	0,0%	600
INVENTÁRIO FINAL	3.750	72,1%	1.450	27,9%	5.200
TOTAL DE CUSTOS	18.950	77,9%	5.400	22,1%	24.350
RECTIFICAÇÃO DE CUSTOS	2.915	87,5%	480	12,5%	3.395
Transferências	190	6,5%	20	4,2%	210
Refeitório do pessoal	2.100	72,1%	275	57,3%	2.375
Quebras	0	0,0%	0	0,0%	0
Pastelaria	15	0,5%	0	0,0%	15
Comidas para bebidas	45	1,5%	0	0,0%	45
Bebidas para comidas	0	0,0%	35	7,3%	35
Consumos internos	565	19,4%	150	31,2%	715
TOTAL CUSTOS VENDAS	16.035		4.920		20.955
RATIO DE CUSTO	28,1%		17,3%		24,5%
TURNOVER	4,7		2,6		4



Para que seja possível obter conclusões objectivas sobre os indicadores apresentados, estes devem ser 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: 29%

bebidas: 15%

Turnover

comidas: 6

bebidas: 2

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

Relativamente ao ratio global de custo temos:

	REAL		PREVISTO		VARIACÃO	
	valor	%	valor	%	valor	%
VENDAS COMIDAS	57.000	69,6%	57.000	69,6%	0	0,0%
CUSTO COMIDAS	18.950	28,1%	16.530	29,0%	-2420	-14,6%
VENDAS BEBIDAS	28.500	30,4%	28.500	30,4%	0	0,0%
CUSTO BEBIDAS	5.400	17,3%	4.275	15,0%	-1.125	-26,3%
VENDAS TOTAIS F&B	85.500	100,0%	85.500	100,0%	0	0,0%
CUSTOS TOTAIS F&B	20.955	24,5%	20.805	24,5%	-3.545	-17,0%



Reconciliação Mensal dos Custos de F&B

Para atingir o ratio global de F&B pretendido de 24,5% (29% para as comidas e 15% para as bebidas), dever-se-ia ter economizado cerca de 3.545€ (1.125€ para as bebidas e em 2420€ para as comidas).

Concluindo, verificamos um desvio de 17,0% no ratio global, influenciado por variações negativas de 26,3% nas bebidas e de 14,6% nas comidas.

Pelo acima exposto, será necessário tomar medidas adequadas com vista à redução dos custos de comidas e bebidas.

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

- Auditar o processo das compras de forma a garantir a eficiência do mesmas;
- Validação 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;
- Validação das capitações ou dosagens dos produtos em função dos padrões estabelecidos;
- Controlo dos ratios unitários dos produtos com maior peso no total das vendas e proceder a eventuais ajustes nas suas variáveis de custo;
- Verificação 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	18.950	18.950	0
Inventário Médio de Comidas	4.000	3.158	-842
Turnover de Comidas	4,7	6	1,3
Total de Custos de Bebidas	5.400	5.400	0
Inventário Médio de Bebidas	2.075	2.700	625
Turnover de Bebidas	2,6	2	-0,6
Total de Custos de F&B	24.350	24.350	0
Inventário Médio de F&B	6.075	5.858	-217
Turnover Total de F&B	4	4,2	0,2

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



Neste sentido, e tendo em consideração o exemplo dado, podemos concluir que, de um modo geral, a gestão de stocks é eficiente (turnover de 4, embora o previsto fosse 4,2), muito embora na rubrica das bebidas se verifique uma variação negativa de 0,6.



Reconciliação Mensal dos Custos de F&B

Neste e na maioria dos casos, 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.





Todas as vezes que se pretende fixar os preços de venda de produtos no departamento de F&B, estes devem sempre ter por base a análise e estudos aprofundados, no que concerne a:

- Análise do mercado: concorrência directa de unidades semelhantes;
- Análise das variáveis de custos inerentes à produção e ao serviço.

No entanto, também se pode estabelecer um preço médio de venda desejável para uma refeição em função do investimento efectuado e da remuneração do capital exigida pelo proprietário ou accionistas.



A fixação do preço de venda em função do modelo tradicional assenta o seu cálculo no seguinte princípio:

Ratio unitário de custo versus margem unitária de contribuição

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

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

Não podemos esquecer que, ao preço de venda ideal, ter-se-ia de somar o valor do IVA.

Como já verificámos anteriormente, 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.

Assim, devemos considerar este cálculo como uma ferramenta 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 onde nos queremos situar face à concorrência.



Popularidade / Grau de procura:

- Trata-se de reagir às leis naturais do mercado. Ou seja, à relação entre procura e oferta.
- 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 relação 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 existência no mesmo estabelecimento hoteleiro de diversos pontos de venda (Bar de piscina, Piano Bar, Restaurante Panorâmico, Snack-Bar etc.) 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 ponto de venda em que é disponibilizado. Nestes casos, embora possa haver uma justificação razoável para o hoteleiro, o cliente mais atento geralmente não compreende nem aceita.
- Motivo pelo qual se deve efectuar uma análise exaustiva a todos os preços praticados de forma a evitarem-se situações de incoerência ou de difícil explicação.
- Em determinadas famílias de produtos similares, dever-se-á estabelecer 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.



Em função do investimento

O 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, num determinado espaço temporal. Como veremos, este será um cálculo teórico.

Consideremos um exemplo prático para melhor compreendermos esta explicação:

A Administração de um Hotel situado na avenida marginal perto do Estoril pretende implantar um coffee shop com vista para o mar, com entrada directa para a rua.

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

Antes ainda de 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	750.000€
Capitais próprios	375.000€
Empréstimo bancário	375.000€
Taxa de juro anual	10%
Imposto sobre o lucro	40%
Retorno exigido (sobre os capitais próprios)	10%



ESTRUTURA OPERACIONAL PREVISTA	
Custos fixos operacionais (pessoal, seguros, energia e etc.)	750.000€
Custos variáveis operacionais (custos de F&B)	30%
Nº de lugares sentados	120
Índice de rotação diário	0,8
Dias de funcionamento anual	365

Neste exemplo, 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	37.500	capital próprio investido X taxa de retorno
2.	Resultados antes de impostos	62.500	lucro pretendido : (100% - % imposto s/lucro)
3.	Despesas financeiras	37.500	empréstimo bancário X taxa de juro ano
4.	Custos fixos	750.000	dado do exercício
5.	Total 2 + 3 + 4	850.000	col. 2 + col. 3 + col. 4
6.	Volume Total de Vendas	1.214.285,70	col. 5 / (100% - % custos variáveis)
7.	Total de refeições	35.040	índice de rotação X lugares X dias ano
8.	Preço médio por refeição	34,65	Volume de vendas : total de refeições

Como forma de comprovar a correcção do cálculo, vejamos a demonstração dos resultados:

1.	Total de vendas	1.214.285,70	
2.	Custo das vendas	364.285,70	Total de vendas X % custos variáveis
3.	Resultado Bruto	850.000	Total de vendas - Custo das vendas
4.	Custos fixos	750.000	
5.	Despesas financeiras	37.500	
6.	Resultados antes de impostos	62.500	Res. Bruto - Custos fixos – Despesas financeiras
7.	Imposto sobre lucro	25.000	Resultados antes de impostos X % imposto
8.	Lucro líquido	37.500	Resultados antes de impostos - Imposto

Para viabilizar o investimento, ou seja, remunerar o accionista em 10% do capital investido (37.500€), seria necessário vender 35.040 refeições a um preço médio de 34,65€ cada e não ultrapassar as estimativas de custos fixos e variáveis



A partir do mesmo exemplo, vamos calcular o preço médio do almoço e do jantar atendendo às seguintes repartições:

	Almoço	Jantar	Total	Observações
Repartição das vendas	0,3	0,7	1	Dado
Rotação de lugares	0,3	0,5	0,8	Dado
Volume de Vendas	364.285,70	850.000	1.214.285,70	Volume de vendas X % repartição
Refeições servidas	13.140	21.900	35.040	Total de refeições X% Rotação
Preço médio	27,72	38,81	34,65	Volume de vendas : Refeições servidas

A previsão dos valores respeitantes à repartição das vendas nos diferentes períodos de serviço (almoços e jantares) permitirá ao gestor adequar a sua estrutura operacional à realidade projectada (mais ou menos pessoal, etc.).

Breakeven Point ou Ponto de Equilíbrio das Vendas

Podemos definir o ponto de equilíbrio, também designado por breakeven point, como 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 as actividades de hotelaria/restauração envolvem custos fixos e variáveis, podendo ainda identificar-se um custo misto, semi-variável.

Os custos fixos são 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 custos que variam consoante o volume das vendas. No caso da indústria em referência, 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 combustíveis, electricidade, água etc.



Normalmente, por forma a facilitar o cálculo do ponto de equilíbrio, desagregam-se os custos semi-variáveis em custos fixos ou em custos variáveis consoante os casos.

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

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

Continuando com exemplo do exercício anterior, concluímos:

PONTO DE EQUILÍBRIO EM VOLUME DE VENDAS

$$\text{Custos fixos} = 750.000\text{€} + 37.500\text{€} = 787.500\text{€}$$

$$\text{Custos variáveis} = 30\%$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = 787.500\text{€} : (100\% - 30\%) = 1.125.000\text{€}$$

PONTO DE EQUILÍBRIO EM VOLUME DE REFEIÇÕES

$$\text{Custos fixos} = 787.500\text{€}$$

$$\text{Preço médio da refeição} = 34,65\text{€}$$

$$\text{Custo variável da refeição} = 34,65\text{€} \times 38\% = 10,40\text{€}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = 787.500\text{€} : (34,65\text{€} - 10,40\text{€}) = 32.474$$



Podemos definir a engenharia da ementa como um eficiente instrumento de gestão de vendas, visto que permite avaliar a conjugação entre a popularidade e a rentabilidade dos produtos que compõem a oferta de uma determinada unidade.

Esta análise vai-nos permitir avaliar o desempenho dos vários pratos que constituem a ementa de uma unidade, permitindo saber quais aqueles que realmente interessam vender e aqueles que devem ser substituídos.

Vejamos então um exemplo prático:

Iremos analisar uma ementa de um restaurante durante um período operacional de seis meses, incidindo sobre seis itens que denominaremos respectivamente: A, B, C, D, E e F.

Deste modo nas várias colunas do mapa teremos:

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 os registos (P.O.S).

Índice de popularidade:

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

Assim, no exemplo em análise temos:

$$\text{Índice de Popularidade} = (1 : 6) \times 70 = 11,67\%$$



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:

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

Assim, no exemplo temos,

$$\text{Índice de rentabilidade} = 4.975\text{€} : 520 = 9,57\text{€}$$

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

Com efeito, podem obter-se quatro diferentes classes:

STAR	AA	Alta popularidade e alta rentabilidade
PLOWHORSE	AB	Alta popularidade e baixa rentabilidade
PUZZLE	BA	Baixa popularidade e alta rentabilidade
DOG	BB	Baixa popularidade e 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 ideal seria conseguir colocar todos os itens nesta classe.

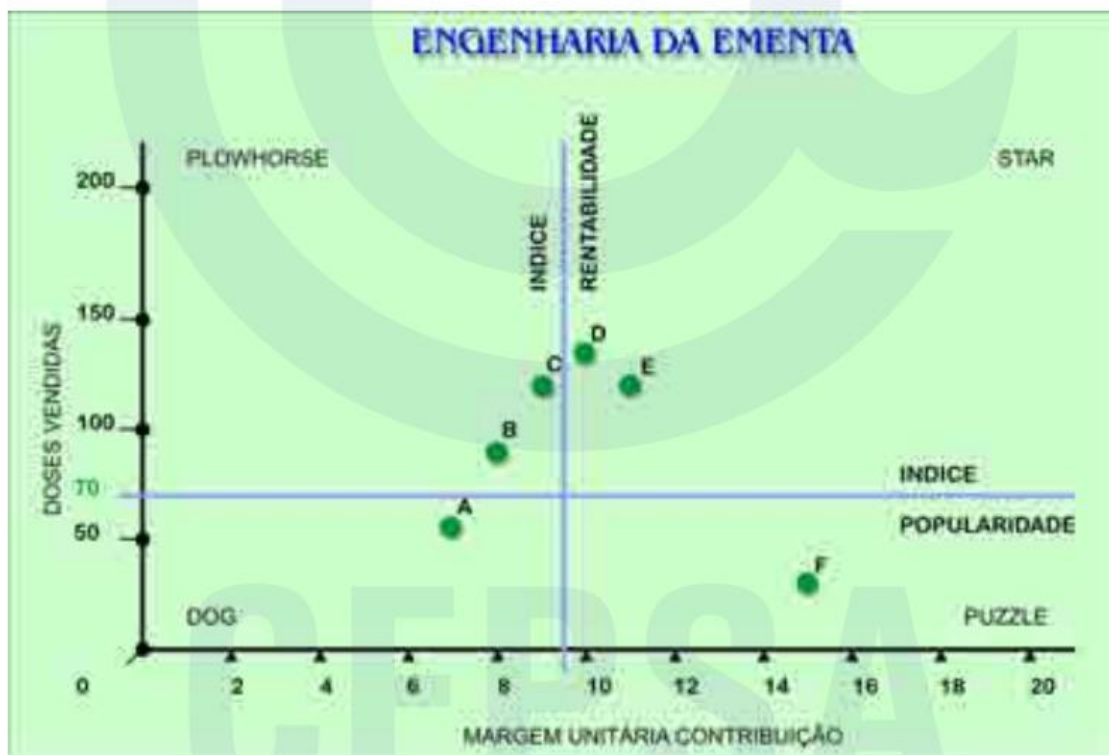
Os **plowhorse** são artigos muito procurados, atraindo clientela para o estabelecimento, apresentando contudo uma baixa rentabilidade. Tendo em conta esta procura, o gestor deverá melhorar a sua rentabilidade, mantendo a satisfação dos clientes, mas melhorando a sua performance.

Os **puzzle** têm características opostas aos anteriores. São produtos pouco procurados, apresentando contudo boas margens de lucro. No entanto, mais uma vez deverá o gestor intervir por forma a incentivar a procura.

Para os **Dog**, pelas suas características, a medida que se preconiza é a sua retirada da ementa.



ENGENHARIA DA EMENTA						PERÍODO DE 6 MESES					
Prato	Quantidade Vendida %	Índice de Popularidade	Preço Unitário Venda	Preço Unitário Custo	Margem Unitária Contribuição	Total de Vendas	Total de Custos	Total Margem Contribuição %	Índice de Rentabilidade	Classe	
A	55	10,6%	12	5	7	660	275	385	7,7%	B	BB/Dog
B	90	17,3%	16	8	8	1.440	720	720	14,6%	B	AB/Plowhorse
C	120	23,0%	14	5	9	1.680	600	1.080	21,7%	B	AB/Plowhorse
D	135	26,0%	16	6	10	2.160	810	1.350	27,1%	A	AA/Star
E	90	17,3%	22	11	11	1.980	990	990	19,9%	A	AA/Star
F	30	5,8%	24	9	15	720	270	450	9,0%	A	BA/Puzzle
TOTAL	520	100%				8.640		4.975	100%		





Elaboração do orçamento de F&B

Por definição e 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.

Os quadros superiores da empresa devem estar envolvidos na sua elaboração, devidamente imbuídos da sua filosofia de gestão e dos seus planos estratégicos.

Deverão ser objecto de análise vários aspectos directamente relacionados com o contexto em que se insere a empresa, nomeadamente:

- 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, internamente, a nível regional, nacional e internacional;
- Evolução do produto e dos serviços prestados pela empresa ;
- Evolução das necessidades e expectativas.

O momento da elaboração do orçamento é o ideal para reavaliar e ponderar todo o funcionamento da empresa, estudar todas as alternativas credíveis, com vista a obter uma maior eficiência operacional e posicionar-se de forma a melhorar resultados.



No que concerne a área de Food & Beverage, podemos subdividir o orçamento em quatro documentos fundamentais:

Orçamento de Exploração:

- Cálculo dos principais ratios de gestão;
- Previsão de receitas por ponto de venda;
- Previsão de custos por ponto de venda (fixos e variáveis) e custos gerais e administrativos;
- Cálculo do lucro bruto de exploração.

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;
- Acções de formação profissional.

Plano de Investimentos:

- Investimentos obrigatórios resultantes de nova legislação em vigor;
- Investimentos de manutenção das instalações e dos equipamentos;
- Investimentos com impacto no desenvolvimento do negócio.

Plano de Marketing:

- Análise do mercado: oferta, procura, ameaças e oportunidades;
- Análise do produto: pontos fracos e pontos fortes;
- Análise da concorrência: preços, produto, vantagens e desvantagens competitivas;
- Calendarização de eventos especiais;
- Acções de promoção, relações públicas e marketing.



MOZER, Francisco (2005), Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas

JULYAN, Brian K. , Manual de Bebidas Vendas e Serviços; Edições CETOP

LUISE, Franco, Emília e o Food Cost; Edições do Gosto

JANEIRO, Joaquim António, Guia Técnico de Hotelaria. A arte e a ciência dos modernos serviços de restaurante; Edições CETOP

CFPSA

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O SECTOR ALIMENTAR

SEDE

Avenida 25 de Abril, nº 22
1679-015 - **PONTINHA**
Tel. 214 789 500 • Fax. 214 796 120
APARTADO 308 • 1679-901 PONTINHA

Delegação Norte

Pç. Gen. Humberto Delgado, 325 -2º
4000-288 **Porto**
Tel. 222 007 353
Fax. 222 008 749

Delegação Centro

Zona Industrial da Pedrulha
3000-317 **Coimbra**
Tel. 239 493 709
Fax. 239 822 191

Delegação Sul

Zona Industrial de Loulé
Lote 41- R/C DTº
8100-272 **Loulé**
Tel. 269 400 160
Fax. 269 400 169

www. **cfpsa**. pt

e-mail: **cfpsa@cfpsa**. pt

Nº VERDE: **800 222 210**

Centro Protocolar entre:

