

Gestão de Alimentos & Bebidas



Paulo Campos

Estrutura da acção de formação

Estrutura da acção de formação

1. A Operação de F&B
2. O Marketing em F&B
3. Gestão das operações em F&B
4. O Controlo de F&B
5. O circuito das mercadorias
6. Gestão da Produção em F&B
7. Gestão das Vendas em F&B
8. O processo orçamental em F&B

1. A operação de F&B

1. A operação de F&B

A actividade de F&B

Alimentação & Bebidas
=
Food & Beverage

1. A operação de F&B

A actividade de F&B

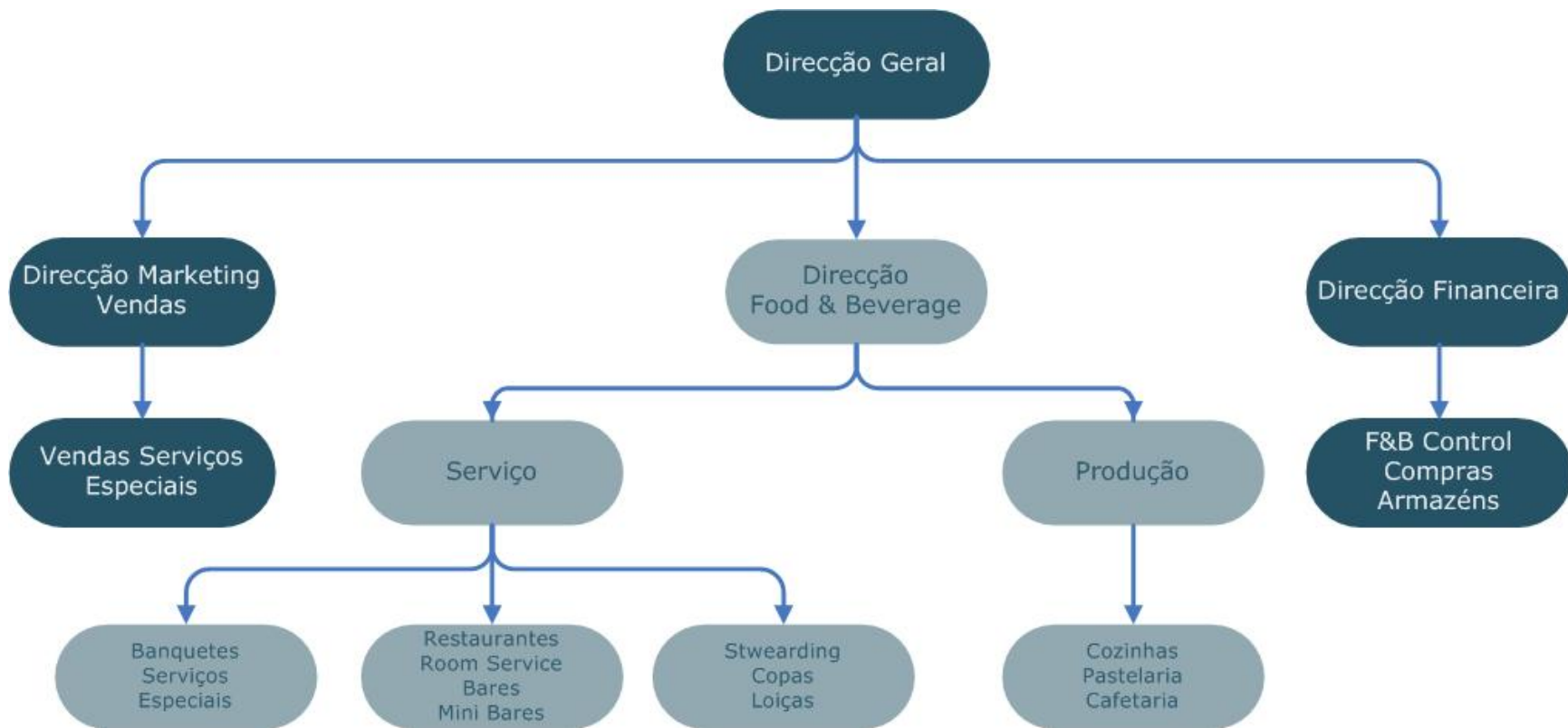
- A actividade de F&B abrange um enorme espectro de tipos de unidades de restauração.
 - Restaurante a la carte
 - (conceito tradicional)
 - Fast food
 - (restauração rápida)
 - Restaurante temático
 - (pizzas, bifés, comida portuguesa...)
 - Restauração colectiva
 - (empresas, prisões, quartéis...)
 - Catering
 - (aéreo, hospitalar, festas...)
 - Restauração de oferta limitada
 - (snacks, cafés, bares, clubes)

1. A operação de F&B

- O departamento de F&B engloba todas as secções de:
 - Armazenagem;
 - Produção e venda de alimentação e bebidas.
- O departamento de F&B é constituído por dois pilares operacionais:
 - Função Produção;
 - Função Serviço.

1. A operação de F&B

Exemplo de Organigrama



Repare na estreita relação entre a direcção de f&b e as Direcções de Vendas e Financeira

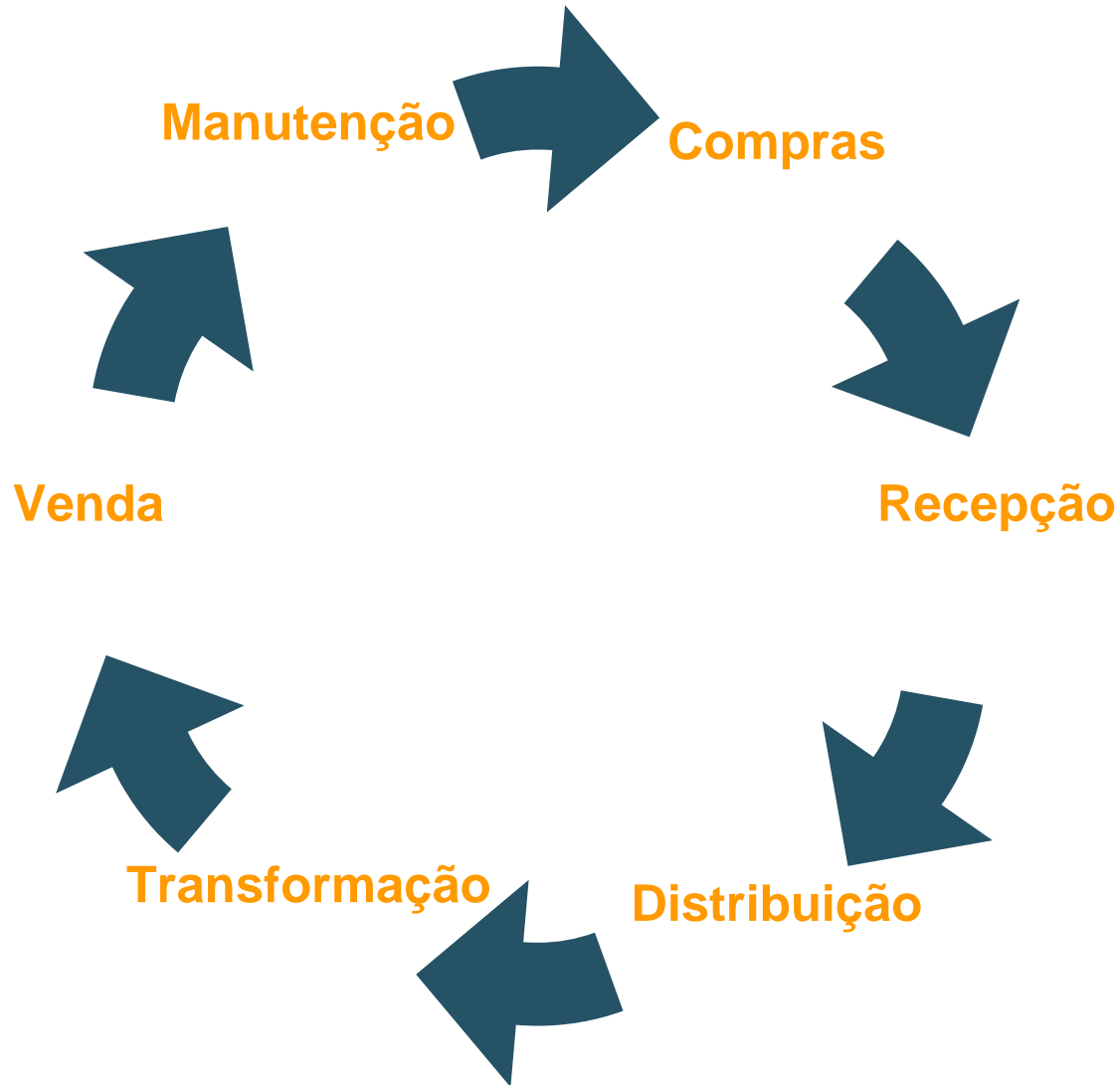
1. A operação de F&B

	Receitas (% Total do Hotel)	Despesas	Lucro Bruto do Departamento
Alojamento	50%		85%
F&B	40%		25%
Salas	2,5%		85%
Comunicações	6,0%		80%
Outros	1,5%		90%
Administração		5,0%	
Marketing		1,8%	
Energia		2,5%	
Pessoal		33%	
Outras Despesas		11,5%	

Fonte: USOALI

1. A operação de F&B

O ciclo operacional de F&B

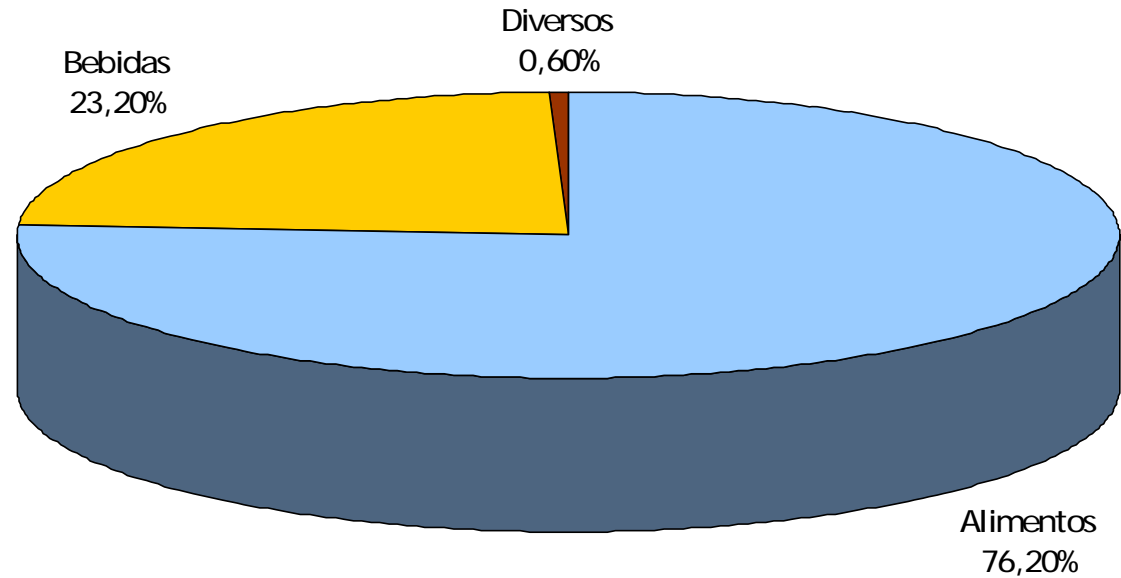


1. A operação de F&B

FASE	SECÇÃO	SUPERVISÃO
compras	compras	vários
recepção de mercadorias	controle	controlador/ecónomo
armazenamento	armazéns	ecónomo
distribuição	armazéns	ecónomo
transformação	cozinha	chefe de cozinha
venda	restaurante	chefe de restaurante
venda	bar	chefe de bar
venda	room-service	vários
venda	banquetes	chefe de banquetes
manutenção	stwarding	chefe-stwarding

1. A operação de F&B

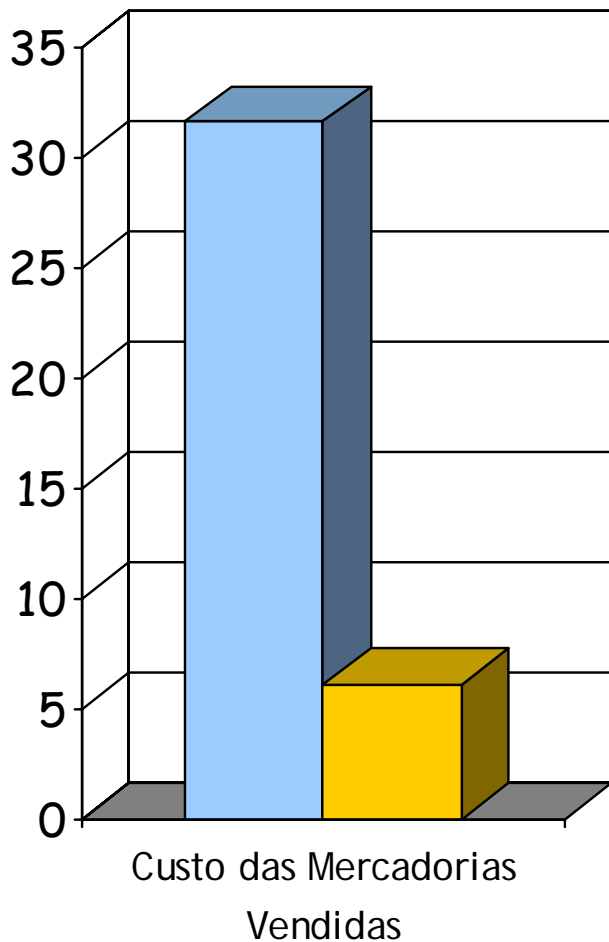
Origem das receitas - Unidade Hoteleira



Fonte: Grupo Accord

1. A operação de F&B

Custo das mercadorias vendidas

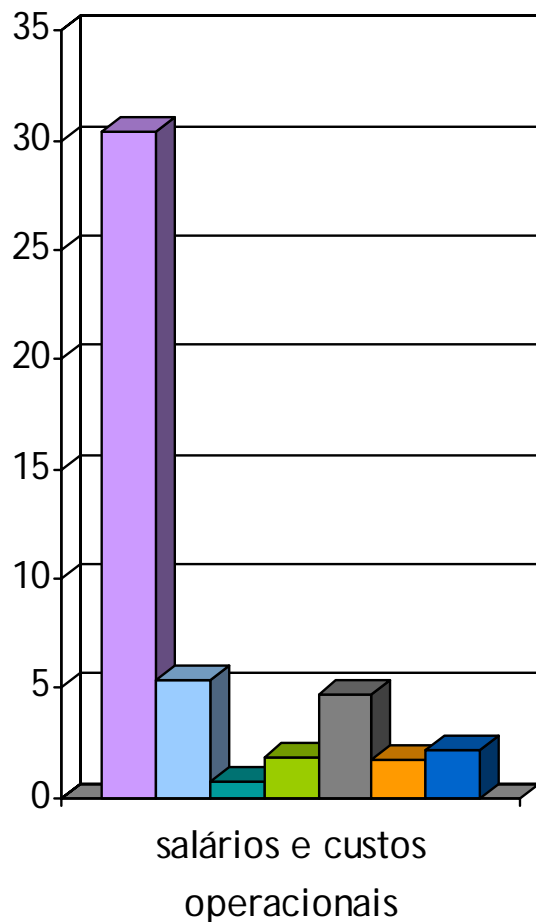


- Alimentação 31,6 %
- Bebidas 6,1 %

Fonte: Grupo Accord

1. A operação de F&B

Salários e custos operacionais



salários

ddo

animação

promoção

e. admi.

manutenção

diversos

• Salários 30,4 %

• Despesas directas operacionais 5,4 %

• Animação 0,7 %

• Promoção 1,8 %

• Enc. administrativos 4,7 %

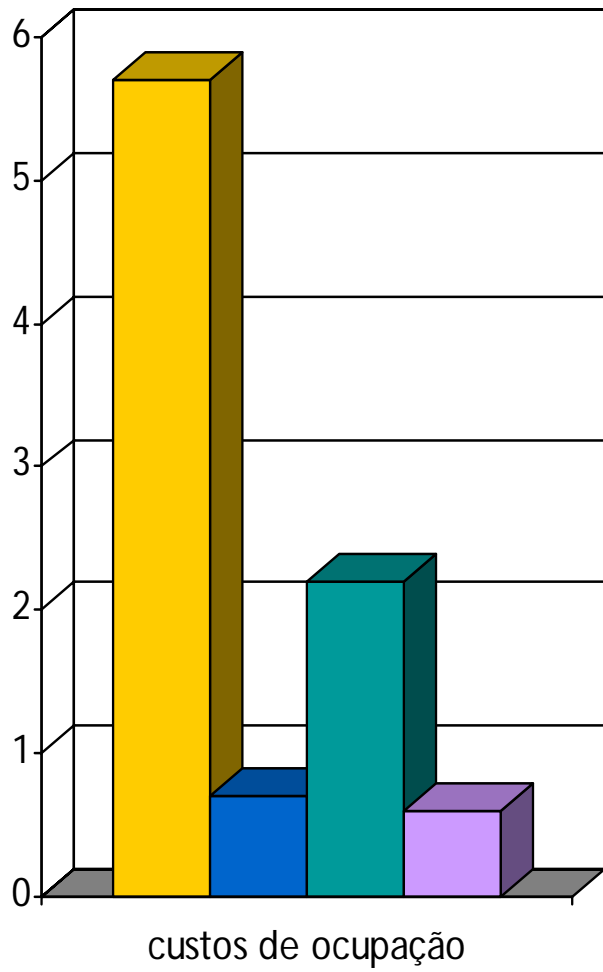
• Manutenção 1,7 %

• Diversos 2,2 %

Fonte: Grupo Accord

1. A operação de F&B

Custos de Ocupação



- rendas
 - juros
 - amortizações
 - outras deduções
- Rendas, seguros etc. 5,7 %
 - Juros 0,7 %
 - Amortizações 2,2 %
 - Outras deduções 0,6 %

Fonte: Grupo Accord

2. O Marketing em F&B

2. O Marketing em F&B

Identificação dos segmentos de mercado

- Identificação dos principais segmentos de mercado:
 - Hóspedes Individuais;
 - Grupos Hospedados;
 - Grupos de Passantes (Turismo);
 - Clientes Locais (Executivos ou Residentes);
 - Serviços Especiais (Banquetes, catering...).

2. O Marketing em F&B

Desenvolvimento do Produto

- Desenvolvimento do produto de acordo com os segmentos de mercado identificados;
- Conceber o produto no seu todo designadamente:
 - Instalações (áreas públicas, áreas de serviços, instalações sanitárias, circuitos);
 - Decoração dos espaços e iluminação;
 - Mobiliário (loiças, talheres, copos);
 - Atoalhados (Toalhas de mesa, guardanapos);
 - Fardamento;
 - Carta de comidas;
 - Carta de bebidas;
 - Outras Ofertas;
 - Tipos de Serviço a praticar;
 - Preços.

2. O Marketing em F&B

Elaboração de Menus e cartas i

- Aspectos a considerar na elaboração de um menu de comidas de um restaurante *à la carte*:
 - Perfil do cliente alvo e categoria do estabelecimento hoteleiro;
 - Análise da concorrência;
 - Capacidades das zonas de produção e de serviço;
 - Competência técnica do pessoal;
 - Ratios de custo;
 - Ordenação dos diversos pratos (*no menu*);

Exemplo: Entradas frias, entradas quentes, sopas e cremes, ovos e massas, peixes, mariscos, carnes e aves, saladas e guarnições, queijos, doces e frutas.

2. O Marketing em F&B

Elaboração de Menus ii

- Aspectos a considerar na elaboração de um menu de comidas de um restaurante *à la carte*:
 - Existências de diversas opções em cada secção do *menu*;
 - Alternativas ao modo de confecção;
 - Aproveitamento integral dos produtos;
 - Ementa do dia;
 - Facilidade na aquisição dos produtos;
 - Informação do tempo de confecção;
 - Apresentação física do menu.

2. O Marketing em F&B

Promoção das Vendas

- Modelo do processo de decisão do consumidor no consumo de comidas & bebidas:
 - Desejo ou necessidade (alimentação);
 - Objectivo (satisfazer a necessidade de comer);
 - Soluções alternativas (universo da oferta de restaurantes);
 - Avaliação das Soluções (escolha, mediante determinados critérios);
 - Compra/ Consumo;
 - Avaliação (grau de satisfação).

2. O Marketing em F&B

Promoção Interna das Vendas

- Colocação de fotografias apelativas e de menus nos elevadores dos clientes e no hall do hotel;
- Entrega de um voucher de desconto no consumo de F&B, no check in;
- Desconto especial no preço das bebidas de bar em determinadas horas do dia;
- Preços atractivos para o regime de meia pensão ou de pensão completa;
- Menus específicos para a comemoração de datas especiais - (Páscoa, Natal, Carnaval, Primavera, Dia dos Namorados, etc.);
- Animação nos diversos outlets - (música ao vivo, Concursos, etc.);
- Premiar a portaria/ recepção pelas reservas nos restaurantes.

2. O Marketing em F&B

Promoção Externa para clientes individuais

- Desconto de 20% para reservas de mesa fora das horas de ponta;
- Promoção de refeições temáticas (gastronomia internacional, nacional, regional, etc.)
- Menu 1 hora (garantia de rapidez no serviço);
- Oferta de estacionamento;
- Oferta de uma refeição numa mesa de 4 pessoas;
- Cartão cliente (a 10ª refeição é oferecida);
- Envio de fax ou e-mail com a informação do prato do dia, motivando o answer back para reserva de mesa;
- Oferta da 3ª garrafa de vinho;

2. O Marketing em F&B

Promoção Externa para clientes individuais

- Almoços especiais de família com promoção para a 3ª idade e serviço de baby sitting;
- Oferta de uma brochura com as receitas das especialidades da casa;
- Lições de culinária e de vinhos para os clientes do mercado local;
- Surpreender os melhores clientes com a entrega de um pequeno almoço nos seus locais de trabalho;
- Patrocínio de refeições para grupos sociais mais desfavorecidos (idosos, crianças carenciadas, etc.);

2. O Marketing em F&B

Promoção Externa para clientes individuais

- Convide a jornalistas e outros media;
- Promoção de bebidas não alcoólicas para aqueles que vão conduzir;
- Mailings regulares com informações diversas sobre os restaurantes e respectivas promoções especiais.

3. Gestão das operações de F&B

Eficácia versus Eficiência

- Eficiência é um conceito de pré-otimização, pressupõe o aperfeiçoamento progressivo dentro de parâmetros controlados e experimentados, pouco ou nada mutáveis;
- Eficácia, contrariamente está ligada a sistemas abertos, evolutivos, criativos, alternativos e inteligentes

1. Deste modo um bom gestor em ambiente mecanicista tende a primar pela eficiência, ou seja tira o máximo partido de um mesmo conjunto de recursos.
2. Assim o gestor eficaz será aquele que prima pela combinação de um conjunto de recursos mais adequados à obtenção do objectivo traçado.

Equilíbrio da Gestão

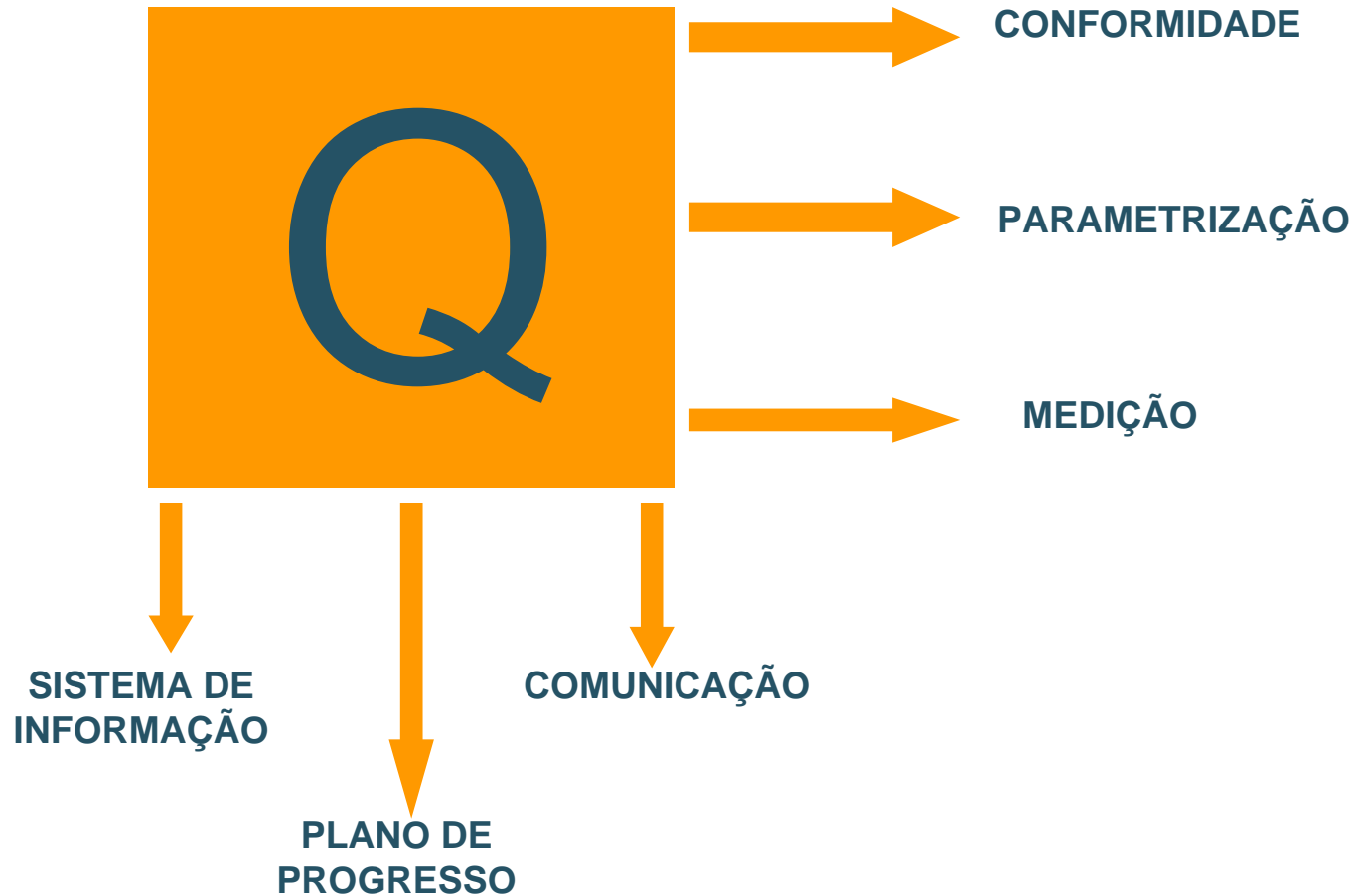


Equilíbrio da gestão

Qualidade

- Qualidade não é um mero exercício de sobrevivência, é sobretudo, um estado de espírito, a única forma aceitável de viver os negócios, uma verdadeira *Filosofia de Gestão*.

Como definir qualidade!



Qualidade

*QUALIDADE É A CONFORMIDADE EM
RELAÇÃO A ESPECIFICAÇÕES E
PARÂMETROS DEFINIDOS,
CONHECIDOS POR TODOS NA
EMPRESA E ESTABELECIDOS PELOS
CLIENTES, EM PERMANENTE REVISÃO
PARA QUE SE ENCONTREM EM CADA
MOMENTO DINAMICAMENTE
AJUSTADOS ÀS SUAS REAIS
NECESSIDADES.*

3. Gestão das operações de F&B

Procedimentos operacionais de qualidade

- **Facto:**
 - “Elevada dificuldade em atingir e manter a plena consistência do serviço e do produto ao longo do tempo.”
- **Causas:**
 - Rotação de pessoal;
 - Imprevisibilidade do negócio;

3. Gestão das operações de F&B

Procedimentos operacionais de qualidade

- A cadeia de fast food McDonald's é considerada o expoente máximo da consistência operacional.
 - Milhares de estabelecimentos no mundo inteiro;
 - Elevado índice de rotação de pessoal;
 - Imprevisibilidade quanto à evolução diária da operação.

3. Gestão das operações de F&B

Procedimentos operacionais de qualidade

- Soluções:
 - Estandardização da operação de F&B:
 - Produção;
 - Serviço.
 - Avaliação contínua;
 - Correção e melhoria contínua.

4. O controlo de F&B

4. O controlo de F&B

- É um eficaz instrumento de gestão;
- Permite avaliar o desempenho da operação de F&B;
- Permite que sejam tomadas medidas correctivas, de forma a minorar os desvios existentes entre os resultados estimados e os resultados verificados.

4. O controlo de F&B

- O controlo de F&B permite recolher, organizar, tratar e apresentar a informação, permitindo a adopção de eventuais medidas correctivas para cada situação.

4. O controlo de F&B

O ciclo das mercadorias

- **1ª Fase: Compra**
 - Verificação das condições de preço;
 - Verificação da qualidade.
- **2ª Fase: Recepção**
 - Controlo da qualidade;
 - Controlo do preço;
 - Controlo da quantidade;
 - Controlo do estado de conservação das mercadorias recebidas.

4. O controlo de F&B

O ciclo das mercadorias

- **3ª Fase: Armazenamento**
 - Verificação do acondicionamento;
 - Condições de higiene e temperatura;
 - Gestão dos stocks;
 - Valorização das mercadorias.
- **4ª Fase: Distribuição**
 - Controlo da distribuição dos produtos no interior da unidade.

4. O controlo de F&B

O ciclo das mercadorias

- **5ª Fase: Produção**
 - Verificação da confecção dos pratos conforme padrões de qualidade estabelecidos;
 - Análise dos ratios de custo.

- **6ª Fase: Venda ou consumo**
 - Análise da oferta de F&B e respectivos preços de venda para os diferentes outlets;
 - Análise dos potenciais de venda e análise da rentabilidade.

5. O controlo no circuito das mercadorias

5. O circuito das mercadorias

Ciclo Clássico dos Produtos Alimentares



5. O circuito das mercadorias

Definição da política de compras

- Aspectos a considerar na política de compras:
 1. Ponto de Encomenda;
 2. Quantidades a comprar;
 3. Rotação das existências em armazém;
 - “inventory turnover”
 4. Prazos de Pagamento;
 5. Escolha do fornecedor
 6. Produtos armazenáveis e de consumo imediato;
 7. Autorização para a compra.

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - Ponto de Encomenda

- É a definição do momento exacto de compra de uma mercadoria.
- É estipulado um stock mínimo para cada produto em função do seu consumo médio e tempo de aprovisionamento, desde a sua encomenda até à sua entrega em armazém.

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - Ponto de Encomenda

- Deste modo o cálculo do stock mínimo é dado pela seguinte fórmula:

$$S.M. = (C.M. \times T.A.) + M.S.$$

- S.M: = stock mínimo *(unid.)*
- C.M. = consumo médio diário *(unid.)*
- T.A. = tempo de aprovisionamento *(unid.)*
- M.S. = margem de segurança *(unid.)*

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - Ponto de Encomenda

- Este tipo de análise aplica-se a mercadorias não perecíveis, que se destinam a ser armazenadas, uma vez que a compra dos produtos frescos ou perecíveis, obedece a diferentes políticas, onde a compra diária é a mais utilizada.

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - Quantidade a comprar

- A quantidade a comprar depende:
 - da previsão de ocupação;
 - e do histórico de consumo dos produtos.

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - "inventory turnover"

- A eficácia no controlo de custo de F&B é a manutenção de um nível de rotatividade o mais elevado possível.
- Este nível de rotação permite o pagamento aos fornecedores uma vez por mês e a utilização desse dinheiro, equivalente ao número de rotações do produto (mercadoria).

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - "inventory turnover"

- $$\text{TURNOVER} = \frac{\text{CONSUMO MENSAL}}{\text{STOCK MÉDIO}}$$
- O número ideal de rotações é de 4 vezes, embora possa ser inferior ou superior consoante os produtos em questão.
- O stock médio é calculado dividindo por dois a soma do stock inicial com o stock final do produto.
- $$\text{Stock Médio} = \frac{\text{Existência Inicial} + \text{Existência Final}}{2}$$

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - 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.
- Isto significa que parte do capital gerado com a venda do produto, é posteriormente utilizado no pagamento desse mesmo produto ao fornecedor, nunca havendo investimento em mercadoria por parte da empresa compradora.

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - A selecção dos Fornecedores

- Parâmetros para a selecção dos fornecedores:
 - Qualidade dos produtos;
 - Relação entre qualidade e preço aplicado;
 - Frequência das entregas e a sua pontualidade;
 - Disponibilidade para entregas em dias festivos e fins-de-semana;
 - Manutenção dos “standards” dos produtos pedidos;
 - As condições higiénicas de transporte dos produtos alimentares e a sua correcta temperatura;
 - Os métodos de pagamento.

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - A selecção dos Fornecedores

- Todos estes parâmetros devem ser registados e monitorizados numa...

Ficha de avaliação dos Fornecedores!

5. O circuito das mercadorias

1 - Compra dos Produtos - Ficheiro de fornecedores

Nome do fornecedor

Nome do vendedor

Morada

Telefone, fax, E-mail

Relação de produtos de interesse para o hotel

Prazo de entrega das mercadorias

Condições de pagamento

5. O circuito das mercadorias

2 - Recepção - Recepção de Mercadorias

- Localização:
 1. Entrada directa do exterior;
 2. Rampa de acesso;
 3. Cuidados em termos de controlo;
 4. No mesmo piso das zonas de produção;
 5. Balança decimal;
 6. Carros para transporte;
 7. Balança de plataforma

5. O circuito das mercadorias

2 - Recepção - Normas de Recepção

- Com horário estabelecido para mercadorias perecíveis.
- Conferência de mercadorias:
 1. Qualidade ou marca;
 2. Quantidade (unidade, peso ou medida);
 3. Estado de conservação;
 4. Preço.

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Ficha de armazenamento frigorífico

- Colocar uma ficha junto dos produtos para posterior armazenamento nas câmaras frigoríficas.
- Permite prever:
 1. Perdas de peso do produto;
 2. Facilita o trabalho de inventário dos frigoríficos;
 3. Indica qual o produto armazenada à mais tempo;
 4. Em duplicado e resguardada por uma capa de plástico.

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Itens da ficha

1. Número sequencial;
2. Designação do produto;
3. Nome do fornecedor;
4. Data da recepção;
5. Peso;
6. Preço unitário;
7. Preço total.

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Mapa diário de entradas

- ✓ Todas as facturas e guias de remessa que acompanham a mercadoria, devem ser diariamente registadas no mapa criado para o efeito, de forma a permitir um controlo eficaz sobre as entradas diárias.

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento

- Causas mais frequentes de deterioração:
 1. Temperaturas impróprias;
 2. Excesso de humidade nos locais de armazenagem;
 3. Períodos excessivos de armazenagem;
 4. Insuficiente ventilação
 5. Inadequada separação dos alimentos;
 6. Falta de condições sanitárias;
 7. Tempo excessivo entre a entrega e a armazenagem do produto.

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Economato/Armazém

1. Géneros alimentícios;
2. Bebidas;
3. Artigos de higiene e limpeza;
4. Artigos de manutenção;
5. Material de escritório;
6. Reserva de material de exploração;
 - ✓ Loiças, talheres, vidros, roupas e outros equipamentos

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Câmaras frigoríficas

ESTRELAS	TEMPERATURAS	DURAÇÃO
*	Não inferior a - 6°	Alguns dias
* *	Não inferior a - 12°	1 mês
* * *	Igual ou inferior a - 18°	3 meses

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Câmaras de refrigeração

- Frutas e legumes 4 a 6 graus
- Carnes e aves 1 a 3 graus
- Peixes e mariscos 0 a 1 grau
- Leite e legumes 2 a 4 graus



5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Codificação dos produtos

- Exemplo:
 1. VINHOS (família)
 - 1.1. VINHOS TINTOS (sub-família)
 - 1.1.1. Reserva da casa (marca)

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Ficha de especificação de produto

PRODUTO	Whisky Jameson
APLICAÇÃO	Carta de bar e carta de room-service
QUALIDADE	Importado
ESTADO	Stock
OBSERVAÇÕES	Sem desperdício
FORNECEDORES	Pernod Ricard

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Inventários

- ✓ Efectuado mensalmente o inventário físico de todas as mercadorias armazenadas no economato.

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Inventários - Fórmula

inventário inicial (físico)	10.900 €
+ entradas (compras)	2.750 €
- saídas (requisições)	2.600 €
= existência total	11.050 €
- inventário final (físico)	10.850 €
= diferença de inventário	200 €

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Inventários

- Objectivo:




- Controlar e inventariar todas as mercadorias
- Controlar custos
- Apurar desvios

5. O circuito das mercadorias

3 - Armazenamento - Reconciliação de inventários

- Objectivo

-  Visa corrigir valores calculados contabilisticamente com base nos registos de entradas e saídas de mercadorias.

5. O circuito das mercadorias

4 - Distribuição - Mapa diário de requisições e resumo diário de exploração

- ✓ Diariamente é elaborado um resumo de todas as requisições efectuadas, cujos valores são transportados para o mês seguinte (mapa diário de exploração).
- ✓ Com a mesma periodicidade é elaborado um mapa com o valor das existências em armazém (resumo diário de exploração).

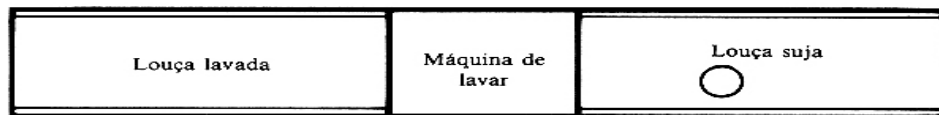
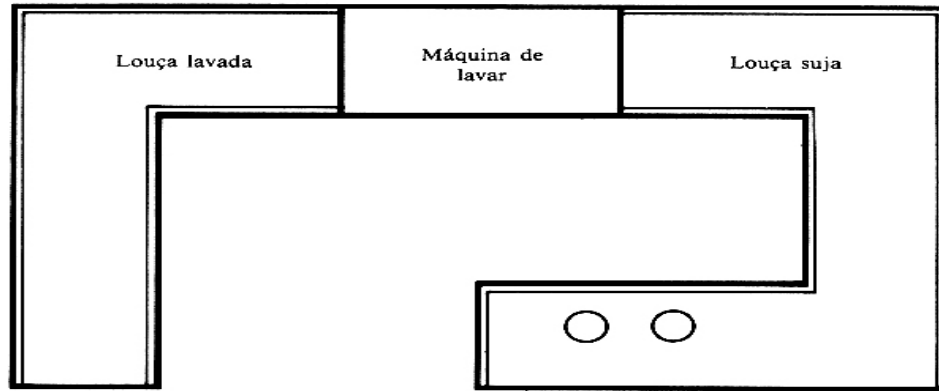
6. Gestão da Produção em F&B

6. Gestão da Produção em F&B

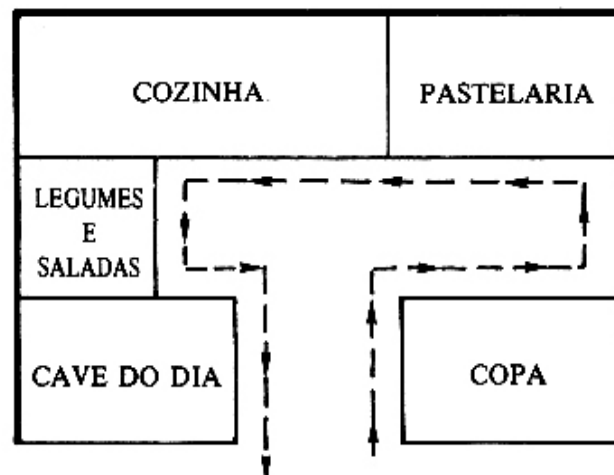
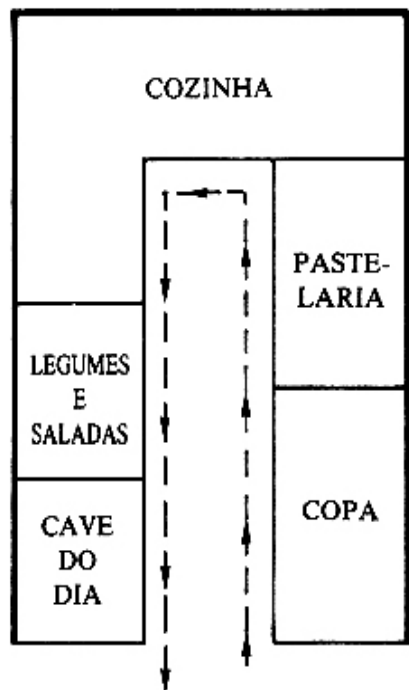
E assim poderá ser a produção em F&B...



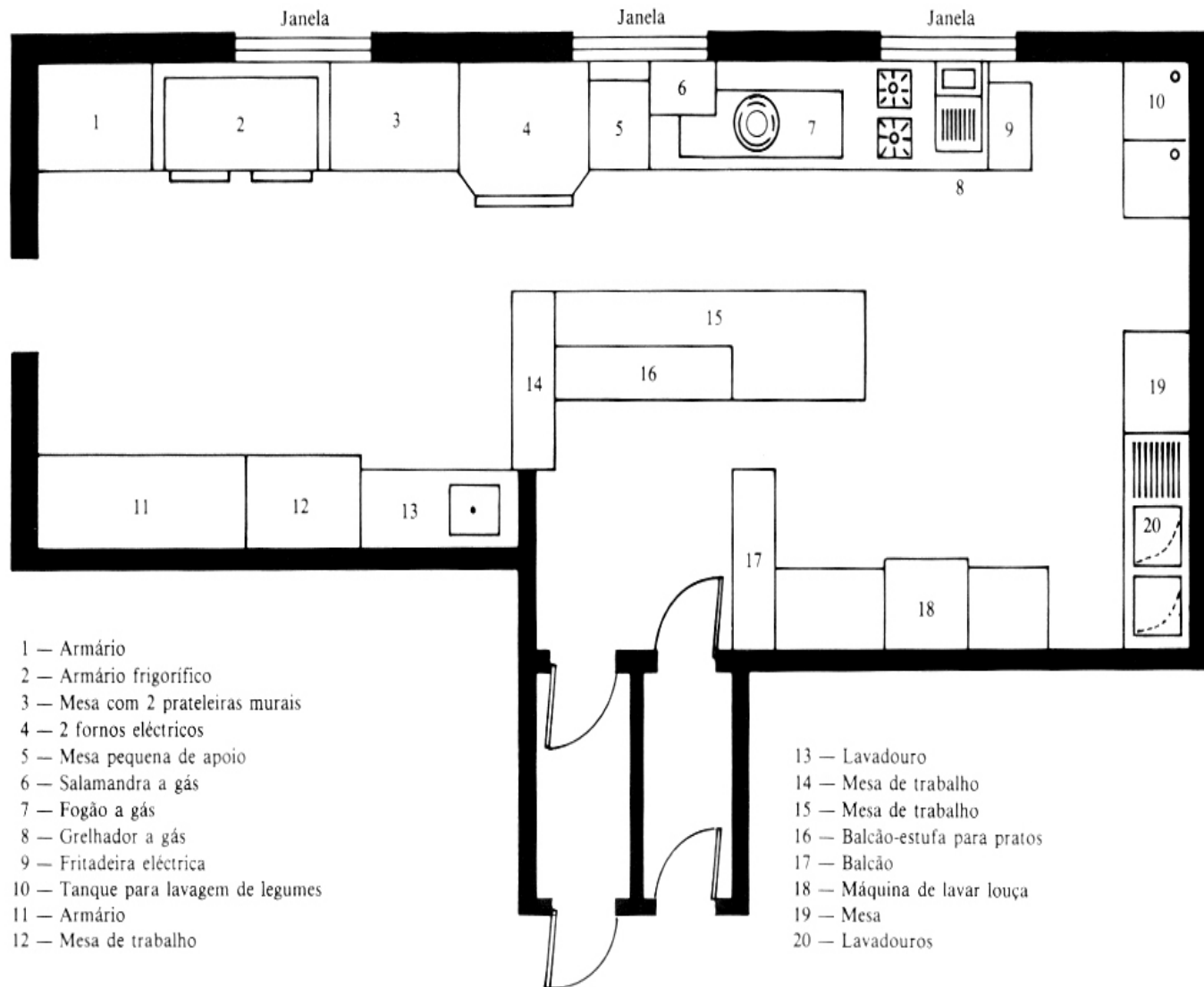
Copas Limpas (circuito)



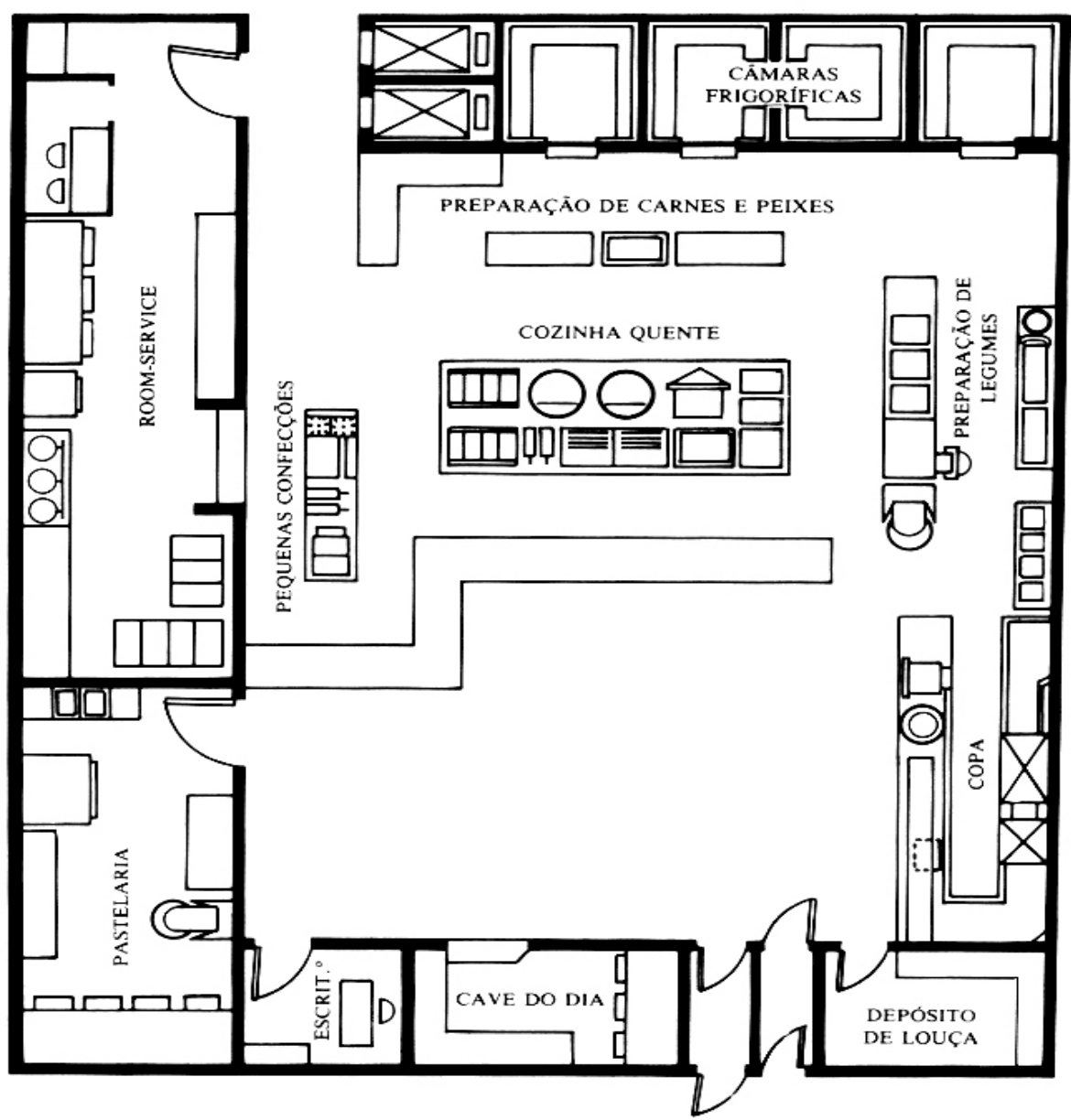
Os circuitos mais convenientes



Cozinha pequena (circuito)



Cozinha grande (circuito)



6. Gestão da Produção em F&B

A Cozinha

1. Divisões da cozinha:

- Roda ou zona de passe;
 - Bancada fria e bancada quente;
- Despensa do chefe;
 - Pequeno armazém dentro da cozinha e escritório;
- Zona de confecção
 - Onde se encontram os fogões, fornos, fritadeiras, grelhadores - é ainda dividida em várias partidas;
 - Carnes, peixes, legumes etc..

6. Gestão da Produção em F&B

- Zonas de preparação e Garde Manger:
 - Local onde estão instaladas várias câmaras frigoríficas;
 - Preparam-se carnes, peixes, legumes, saladas e todos os pratos frios.
- Pastelaria:
 - Local destinado à confecção de sobremesas
- Zona de lavagem;
 - Local de lavagem de toda a bateria pesada de cozinha.

6. Gestão da Produção em F&B

Análise de desperdícios

- No controlo e gestão da produção a análise do desperdício resultante da preparação e corte de carnes ou peixes é um dado importantíssimo.
- Estes produtos comprados em bruto terão de ser valorizados com o líquido a que correspondem.

6. Gestão da Produção em F&B

- Por exemplo uma peça de carne representa preços diferentes de mercado e contudo a mais barata apresenta valores de desperdício maiores.
- *O peso bruto não reflecte o valor real que se pagou pela mercadoria.*

6. Gestão da Produção em F&B

Fórmulas

- ✓ $\% \text{ desperdício} = \text{desperdício total} : \text{peso bruto} \times 100$
- ✓ $\text{preço unitário líquido} = \text{preço total} : \text{peso líquido}$

ANÁLISE DE DESPERDÍCIO

data	artigo	fornecedor	peso bruto	preço venda	preço total	desperdício total	% desperdício	peso liquido	preço uni. Liquido
1-Out	robalo	A	12	€ 17,46	€ 209,52	4,20	35%	7,8	€ 26,86
1-Out	cherne	A	25	€ 13,47	€ 336,75	9,50	38%	15,5	€ 21,73
1-Out	linguado	A	20	€ 12,47	€ 249,40	4,00	15%	16	€ 15,59
10-Out	lombo de vaca	C	35	€ 10,47	€ 366,62	12,25	35%	22,75	€ 16,12
10-Out	vazia	C	30	€ 7,98	€ 239,42	10,50	35%	19,5	€ 12,28
10-Out	lombo de porco	C	15	€ 7,48	€ 112,23	4,50	30%	10,5	€ 10,69

fórmulas

% desperdício = desperdício total : peso bruto x 100

preço unitário liquido = preço total : peso liquido

TABELA DE DESPERDÍCIOS

robalo	posta	35%
cherne	posta	38%
linguado	posta	15%
linguado	filetes	45%
garoupa	posta	60%
pescada	posta	40%
lombo de vaca		35%
vazia		35%
pojadouro		25%
borrego		35%
lombo de porco		30%



6. Gestão da Produção em F&B

Tabela de Capitações

1. Na produção alimentar devem ser correctamente definidas as capitações a utilizar para a confecção de cada prato.
2. Permite uma melhor rentabilização e valorização dos produtos
3. É aconselhável a elaboração de uma tabela que mencione as capitações a utilizar em cada tipo de serviço (carta, banquete, ementa, etc.)

6. Gestão da Produção em F&B

Ficha Técnica de Cozinha

- ✓ É um documento interno, elaborado individualmente para cada prato confeccionado com os seguintes pontos.

6. Gestão da Produção em F&B

1. Nome ou designação do prato;
2. Aplicação (restaurante, grill, banquete etc..);
3. N.º de doses;
4. Preço líquido de venda por cada dose;
5. Descrição dos produtos que compõem o prato e respectivas capitações;
6. Valorização unitária do produto;
7. Custo total das doses confeccionadas e custo por dose;
 1. (Custo por dose = custo total : n.º de doses)
8. % de food cost;
 1. (% food cost = custo dose : preço líquido venda x 100)
9. Modo de preparação e confecção do prato;
10. Forma de servir o prato e indicações relativamente à sua mise-en-place;
11. Fotografia do prato.

6. Gestão da Produção em F&B

- Registo de quebras e transferências;
 - Perdas ou deterioração, transferências entre as diferentes cozinhas;
- Cozinha do pessoal;
 - Dependendo da unidade esta cozinha pode estar organizada de diferentes formas;
- Resumo diário de produção alimentar.
 - Mapa.

7. Gestão das Vendas em F&B

7. Gestão das Vendas em F&B

Como o preço de venda pode ser importante!!!



Métodos de Valorização das Existências

Custo Médio

- É o método mais utilizado em economias relativamente estáveis;
- Consiste em dividir o capital investido num determinado produto pela existência desse mesmo produto;

Métodos de Valorização das Existências

FIFO

- Os produtos são valorizados pelo último preço de aquisição e tem vantagens em períodos de inflação acelerada.

Métodos de Valorização das Existências

LIFO

- São utilizados os preços mais antigos de aquisição dos produtos; tem vantagens em períodos de deflação.

Métodos de Valorização das Existências

Custo de Mercado

- Independentemente do preço a que foi comprado, o produto é valorizado ao preço de mercado.

Métodos de Valorização das Existências

Qualquer que seja o método utilizado,
este deve ser consistente e a sua
alteração constante evitada.

7. Gestão das Vendas em F&B

Estratégia de Preços da Carta

Menu Engineering - Smith & Kasavana

1.ª fase

- ✓ Existe a necessidade de se conjugar os diferentes artigos da carta:
 1. Preços de venda;
 2. Custo das matérias primas por artigo;
 3. O n.º de artigos vendidos durante um período (mínimo 2 semanas)

7. Gestão das Vendas em F&B

Exemplo

Artigos	Preço de venda	Custo M.P.	N.º Vendido
Bife pimenta	€ 12,46	€ 4,98	40
Frango na Púcara	€ 5,98	€ 1,99	20
Perna de Borrego	€ 9,48	€ 3,15	21
Hamburguer	€ 4,99	€ 1,55	44

7. Gestão das Vendas em F&B

2.ª Fase

- ✓ Calcula-se:
 1. A contribuição da margem em euros.
 2. A quantidade vendida em percentagem.

1. Margem unitária:

Preço de venda - Preço da matéria prima

7. Gestão das Vendas em F&B

2.ª Fase

- A quantidade vendida em percentagem (ou análise de vendas em %) é calculada dividindo a quantidade vendida de cada artigo, pela quantidade vendida por conjunto de artigos da cada família.

7. Gestão das Vendas em F&B

3ª Fase - O ponto de referência (Popularidade)

- ✘ Obtém-se considerando 70% da popularidade média dos artigos duma família.

7. Gestão das Vendas em F&B

Exemplo

- No nosso exemplo temos 4 artigos a popularidade média é:

$$100 / 4 = 25\%$$

- O ponto de referência “popularidade” será de:

$$25 \% \times 70 \% = 17,5 \%$$

$$0,25 \times 0,70 = 0,175 \times 100 = 17,5\%$$

7. Gestão das Vendas em F&B

Ponto de referência - "Contribuição da Margem"

- Calcula-se da seguinte forma:

$$\frac{\text{Margem total da família}}{\text{N.º de artigos}} = \frac{663,29 \text{ €}}{125} = 5,31 \text{ €}$$

✓ a contribuição

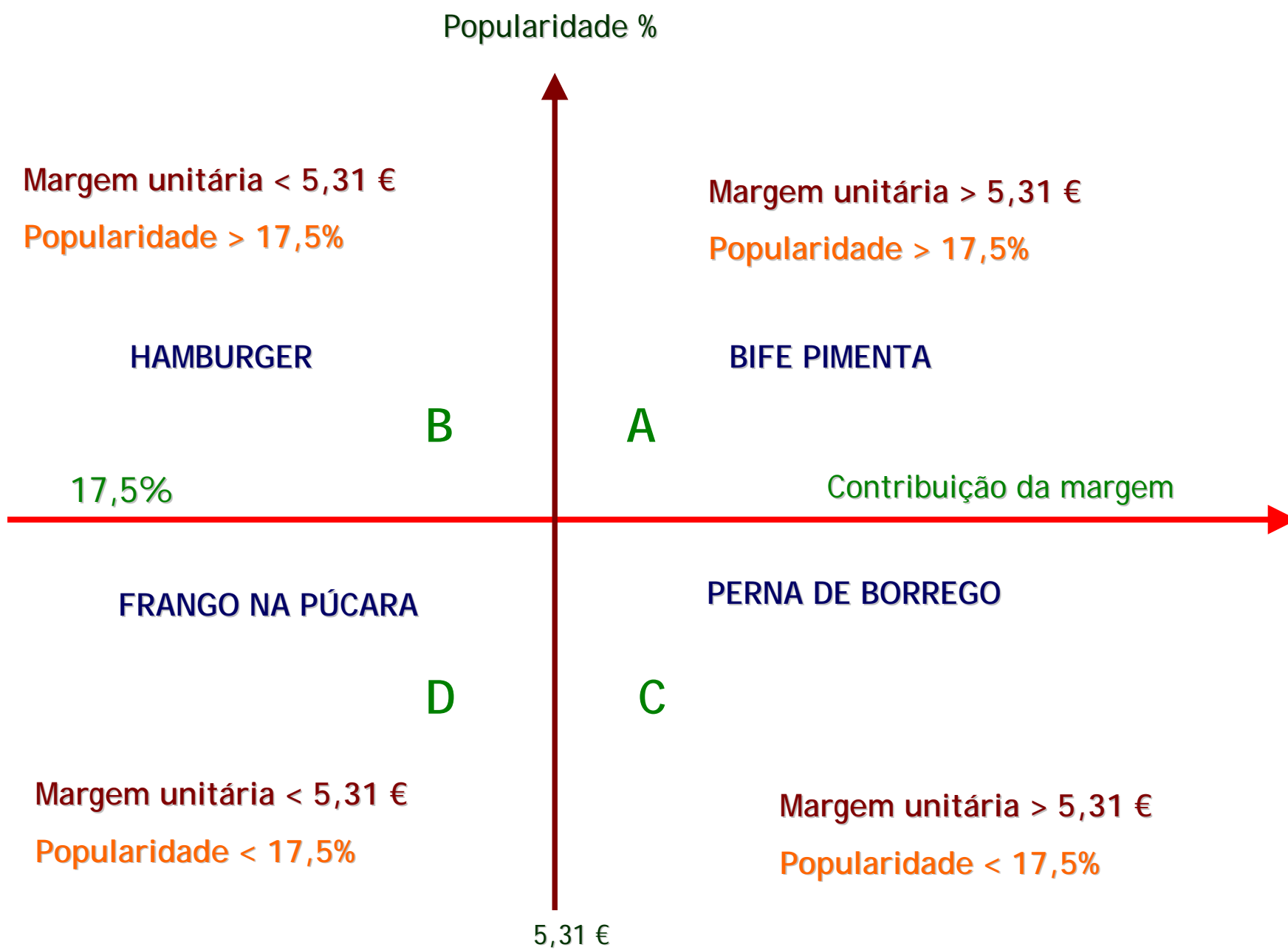
média da margem é de € 5,31

7. Gestão das Vendas em F&B

						artigo
bife pimenta	40	€	7,48	=	€	299,20
frango na púcara	20	€	3,99	=	€	79,80
perna de borrego	21	€	6,33	=	€	132,93
hamburguer	44	€	3,44	=	€	151,36
total	125	€	21,24	=	€	663,29

exemplo de cálculo da quantidade vendida em percentagem

artigos	preço de venda	n.º vnd	% n.º vnd
bife pimenta	€ 12,46	40	32%
frango na púcara	€ 5,98	20	16%
perna de borrego	€ 9,48	21	17%
hamburguer	€ 4,99	44	35%
total		125	100%



7. Gestão das Vendas em F&B

1. Avançar com os **A**, são populares com a maior margem e contribuição;
2. Os **B** são populares na carta mas trazem-nos pouca contribuição deverão ser pouco divulgados.
3. Promover os **C** de forma a aumentar as vendas testando assim a sua popularidade baixando o preço.
4. Substituir os **D** será a decisão mais acertada.

7. Gestão das Vendas em F&B

Conclusões

- ✓ **A** (Star) beneficia duma forte popularidade e duma forte contribuição (no alto à direita).
- ✓ **B** (Plowhorse) conta com uma boa popularidade, mas com uma contribuição da margem inferior ao ponto de referência (no alto à esquerda).
- ✓ **C** (Puzzle) tem uma fraca popularidade mas uma boa contribuição da margem (em baixo à direita).
- ✓ **D** (Dogs) não tem grande sorte, uma fraca popularidade e uma fraca contribuição (em baixo à esquerda).

7. Gestão das Vendas em F&B

STAR

- Pratos que apresentam elevados níveis de popularidade e de lucro, contribuindo de forma decisiva para a rentabilidade do negócio.

7. Gestão das Vendas em F&B

PLOWHORSE

- Pratos que apresentam elevados índices de popularidade, sendo por isso objecto de grande procura. No entanto revelam baixos níveis de rentabilidade;
- ✓ Reduzir custo e aumento do preço de venda.

7. Gestão das Vendas em F&B

PUZZLE

- Pratos que se caracterizam pela baixa popularidade e alta margem de contribuição, são de difícil venda embora bastante rentáveis.
 1. Se não saírem devem ser substituídos por outros;
 2. Se o quiser manter na carta deverá promover a sua venda através da ementa do dia, ou sugestões verbais do chefe, alteração do nome e por vezes uma ligeira redução de preço.

7. Gestão das Vendas em F&B

DOG

- São os pratos perdedores da carta, tendo como características reduzidos índices de popularidade e de rentabilidade.
- ✓ Devem ser imediatamente retirados da carta e substituídos por outros com melhores perspectivas de lucro.

7. Gestão das Vendas em F&B

Ratios Standard

■ Alimentação	33 %
■ Cave	22 %
■ Bar	18 %

7. Gestão das Vendas em F&B

Ratio de Custo

$$\text{Preço de venda} = \frac{\text{preço de custo}}{\text{ratio}}$$

$$\text{Preço de venda} = \text{preço de custo} \times \text{f.m.}$$

$$\text{Factor multiplicador} = \frac{100}{\text{ratio}}$$

7. Gestão das Vendas em F&B

Margem de Contribuição

- Para cada produto deve ser analisada a sua margem de contribuição, "lucro".
- **Exemplo:**
Sopa e Bife do Lombo

7. Gestão das Vendas em F&B

Encargos gerais

- ✓ Os custos dos produtos e serviços resultantes da exploração.

Lucro real

- ✓ $\text{Vendas} - \text{custos das vendas} + \text{encargos gerais} + \text{encargos fiscais}$.

Lucro liquido

- ✓ $\text{Vendas} - \text{custos das vendas} + \text{encargos gerais}$.
- ✓ Receita (o que se recebe) e custo (o que se paga).

7. Gestão das Vendas em F&B

A carta de bar

- Aperitivos;
- Vinhos de sobremesa;
- Aguardentes;
- Licores;
- Cocktails;
- Vinhos verdes e maduros.

7. Gestão das Vendas em F&B

A carta de mini-bar

- Constituída por bebidas miniatura (doses 5 cl)
 - Refrigerantes;
 - Águas minerais;
 - Cervejas;
 - Aperitivos;
 - Chocolates;
 -

7. Gestão das Vendas em F&B

A carta de vinhos

- De ordenação arbitrária, embora a mais corrente seja:
 - processo de vinificação e ou regiões demarcadas;
 - ✓ Verdes brancos;
 - ✓ Verdes tintos;
 - ✓ Maduros brancos;
 - ✓ Maduros tintos;
 - ✓ Espumantes.

7. Gestão das Vendas em F&B

Estudo de ementas/cartas

- A acertada composição dos menus dependem em boa medida, a eficiência e o rendimento do restaurante.
 - Preferências e gostos dos clientes;
 - Ir ao encontro das necessidades da clientela;
 - O interesse gastronómico das ementas;
 - O equilíbrio;

7. Gestão das Vendas em F&B

- Disponibilidades de mercado;
- Ementas adequadas à época do ano, clima e tradição (Páscoa, Natal).

7. Gestão das Vendas em F&B

Composição das Ementas

- É muito mais de que uma lista de pratos.
- (natureza da refeição);
pequeno-almoço, jantar, banquete etc.;
- Equilíbrio - evitar dois pratos fortes ou dois ligeiros, assim como a repetição do processo culinário.

7. Gestão das Vendas em F&B

- Nunca incluir duas vezes o mesmo legume numa refeição.
- Nem dois molhos com a mesma base e a mesma cor.
- As necessidades de calorias diárias para uma refeição equilibrada.

7. Gestão das Vendas em F&B

Formato das Cartas e Ementas

- Deverá ser facilmente legível;
- De bom gosto;
- Com um bom design;
- Material de qualidade.

7. Gestão das Vendas em F&B

Ementa (Menu)

- O seu formato varia de acordo com a refeição e o tipo de restaurante;
- O seu tamanho deverá variar de acordo com o número de pratos, não devendo estar muito cheia;
- Bastante legível;
- Linguagem expressiva, fazendo sempre referência ao processo culinário.

7. Gestão das Vendas em F&B

Carta

- Todas as recomendações em relação ao menu é válido para a carta;
- Necessidade de mudar a carta com alguma frequência;
- Deverá apresentar uma boa variedade de pratos, sem excessos.

7. Gestão das Vendas em F&B

Note bem!!!

- Quanto maior for a carta, mais necessidade terá haver uma cozinha maior, mais espaço de armazenagem, mais pessoal (mais custos).

7. Gestão das Vendas em F&B

Ordem de disposição das iguarias numa carta

- Acepipes, entradas frias, hors d'oeuvre, appetizers;
- Sopas, cremes, consommés, etc.
- Massas;
- Ovos;
- Peixes;
- Carnes;
- Legumes;
- Pratos nacionais ou regionais;
- Queijos;
- Pastelaria, fruta, sorvetes;
- Bebidas.

7. Gestão das Vendas em F&B

Análise e Planificação de Cartas

Leis de Omnes

1. Numa família de itens de uma carta o preço mais elevado não deverá exceder 2,5 a 3 vezes o preço mais baixo;
2. Numa família de itens, o número de iguarias de valor mais baixo somado ao número de iguarias com o valor mais elevado, deverá corresponder ao número de iguarias com o valor médio.

7. Gestão das Vendas em F&B

3. As promoções, tendo por princípio vender a imagem do restaurante e não a de criar uma imagem diferente, devem ser feitas na gama de artigos de preço médio.
4. O valor do ratio entre a média dos valores das porções vendidas e o valor da média das porções oferecidas, deverá ser menor do que 1. (só se consegue resolver este quociente depois de termos uma estatísticas das vendas).

$$\frac{\text{preço médio das vendas}}{\text{preço médio das ofertas}} < 1$$

7. Gestão das Vendas em F&B

1.ª Lei de Omnes

- Exemplo:

- Sopa camponesa.....	0,89 €
- Caldo verde.....	1,10 €
- Creme de espargos.....	1,35 €
- Creme de Aves.....	1,40 €
- Oxtail Clair.....	1,55 €
- Consomé Celestino.....	1,75 e
- Bortsh.....	2,14 €
- Bisque de Santola.....	2,54 €

7. Gestão das Vendas em F&B

Bisque de santola / Sopa Camponesa = 2,8

$$2,54 \text{ €} / 0,90 \text{ €} = 2,8$$

7. Gestão das Vendas em F&B

2.ª Lei de Omnes

- 0,89 €
- 1,10 € mínimo 2
- 1,35 €
- 1,40 € médio 4
- 1,55 €
- 1,75 €
- 2,14 € máximo 2
- 2,54 €

7. Gestão das Vendas em F&B

4.^a Lei de Omnes

$$\frac{\text{preço médio das vendas}}{\text{preço médio das ofertas}} < 1$$

- ✓ Para estes cálculos todos os artigos deverão ser da mesma natureza e do mesmo género de interesse.

7. Gestão das Vendas em F&B

- ✓ Quando o quociente entre o PMP (Procura) e o PMO (Oferta) é superior a 1 é porque o PMO é muito fraco.
- ✓ Cálculo de preço médio da oferta (PMO):

$$\frac{\text{Soma dos preços de venda de uma família}}{\text{N.º de referências}} = \text{PMO}$$

7. Gestão das Vendas em F&B

Em cada família de iguarias

- A média da oferta deverá ser ligeiramente superior à média da procura;
- (os artigos mais baratos devem vender-se em maior quantidade do que os mais caros).

8. O processo Orçamental em F&B

8. O processo Orçamental em F&B

Orçamento de F&B

- ✓ O orçamento de F&B consiste na previsão de receitas e custos de todas as secções de produção, armazenagem e venda de alimentação e bebidas.

8. O processo Orçamental em F&B

Previsão de Receitas

1. Pontos de venda existentes;
2. Capacidades dos pontos de venda;
3. Vendas registadas nos anos anteriores;
4. Taxa média de ocupação;
5. Inflação;
6. Tendências do mercado
7. Política de promoção de vendas e marketing;
8. Diversos.

8. O processo Orçamental em F&B

Previsão de Custos

1. Custos registados nos anos anteriores (no caso de início de actividade há que fazer uma previsão detalhada de custos);
2. Percentagem de aumento salarial;
3. Quadro de pessoal (efectivos e contratados);
4. Volume de vendas;
5. Investimentos;
6. Marketing e publicidade;
7. Diversos.

8. O processo Orçamental em F&B

Nota final

- Depois de definidos o período em análise e definidas as receitas e custos é elaborado um mapa de orçamento de F&B, que posteriormente é integrado no orçamento geral da unidade hoteleira, juntamente com todos os outros departamentos.

1. A operação de F&B

Andará assim tão longe da realidade?

