

Índice Geral

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

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

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

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

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

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