

# Gestão Prática de Alimentação e Bebidas

Prefácio de  
**Paulo Revés**  
Turismo de  
Portugal, I.P.



GRUPO  
**LIDEL**

**PACTOR**



Reservados todos os direitos, incluindo os de reprodução total ou parcial em qualquer formato ou de suporte e base de dados, quaisquer que sejam os seus objetivos, sem prévia autorização expressa por escrito da Editora.

#### EDIÇÃO

PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação

Av. Praia da Vitória, 14 A – 1000-247 LISBOA

Tel: +351 213 511 448

pactor@pactor.pt

[www.pactor.pt](http://www.pactor.pt)

#### DISTRIBUIÇÃO

Lidel – Edições Técnicas, Lda.

R. D. Estefânia, 183, R/C Dto. – 1049-057 LISBOA

Tel: +351 213 511 448

[lidel@lidel.pt](mailto:lidel@lidel.pt)

[www.lidel.pt](http://www.lidel.pt)

#### LIVRARIA

Av. Praia da Vitória, 14 A – 1000-247 LISBOA

Tel: +351 213 541 418

[livraria@lidel.pt](mailto:livraria@lidel.pt)

Copyright © 2025, PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação

® Marca registada da FCA PACTOR Editores, Lda.

ISBN edição impressa: 978-989-693-187-2

1.ª edição impressa: março de 2025

Paginação: Carlos Mendes

Impressão e acabamento: Tipografia Lousanense, Lda. – Lousã

Depósito Legal: 544071/25

Capa: José M. Ferrão – *Look-Ahead*

Todos os nossos livros passam por um rigoroso controlo de qualidade, no entanto aconselhamos a consulta periódica do nosso site ([www.pactor.pt](http://www.pactor.pt)) para fazer o download de eventuais correções.

Não nos responsabilizamos por desatualizações das hiperligações presentes nesta obra, que foram verificadas à data de publicação da mesma.

Os nomes comerciais referenciados neste livro têm patente registada.



Reservados todos os direitos. Esta publicação não pode ser reproduzida, nem transmitida, no todo ou em parte, por qualquer processo eletrónico, mecânico, fotocópia, digitalização, gravação, sistema de armazenamento e disponibilização de informação, sítio Web, blogue ou outros, sem prévia autorização escrita da Editora, exceto o permitido pelo CDADC, em termos de cópia privada pela AGECOP – Associação para a Gestão da Cópia Privada, através do pagamento das respetivas taxas.

# ÍNDICE

Agradecimentos	XV
O Autor	XVII
Prefácio	XIX
Siglas e acrónimos	XXI
Sobre o livro	XXIII

## I INTRODUÇÃO

<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>O DEPARTAMENTO DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS</b>	3
11. Introdução	3
12. Atribuições do diretor de alimentação e bebidas	4
13. Estrutura do departamento de alimentação e bebidas de um hotel com 500 quartos	6
131. Funções das secções do departamento de alimentação e bebidas	7
132. Funções das secções de produção do departamento de alimentação e bebidas	9
133. Funções das secções de apoio à gestão de alimentação e bebidas	9
14. Hotel com 100 quartos e departamento de alimentação e bebidas	10
15. Características do produto de alimentação e bebidas	12
16. Qualidade dos serviços de alimentação e bebidas	12
17. Funções do diretor de alimentação e bebidas	13
171. Funções relacionadas com pessoal	13

172. Funções de supervisão dos serviços no dia a dia	15
173. Funções de planeamento dos serviços de restauração e bebidas	16
174. Funções de gestão	16
18. Importância da formação na área da gestão e operação hoteleira/restauração	17
 CAPÍTULO 2	
<b>HIGIENE NA RESTAURAÇÃO</b>	21
21. Introdução	21
22. Estado de saúde do pessoal	22
221 Transporte de estafilococos no nariz e na garganta	22
222 Contaminação fecal	22
223 Funcionários que apresentam sinais de infecção	23
224 Exame médico e recomendações	24
23. Higiene das mãos: Limpeza da primeira ferramenta	25
231 O estado atual da higiene das mãos	25
232 Estações regulamentares de lavagem de mãos	26
233 Para uma lavagem verdadeiramente eficaz	28
234 Últimos problemas relativos à higiene das mãos	29
24. Vestuário	30
241 Jaleca e calça	31
242 Avental	31
243 Gola	31
244 Touca	31
245 Sapatos	32

## II APROVISIONAMENTO E PRODUTOS ALIMENTARES

 CAPÍTULO 3	
<b>APROVISIONAMENTO</b>	37
31. Introdução	37
32. Política de aprovisionamento	37
33. Compras	40
331 Responsável pelas compras	40
332 Objetivos do serviço de compras	41
333 Funcionamento do serviço de compras	41

<b>3.4. Receção de mercadorias</b>	50
3.4.1. Responsável pela receção de mercadorias	50
3.4.2. Objetivos da receção de mercadorias	50
3.4.3. Funcionamento da receção de mercadoria	50
<b>3.5. Armazenamento</b>	54
3.5.1. Ecónomo	54
3.5.2. Objetivos de armazenamento	54
3.5.3. Funcionamento do armazém	55
<b>3.6. Distribuição</b>	61
3.6.1. Objetivos da distribuição	61
3.6.2. Funcionamento da distribuição	61
<b>3.7. Economato</b>	64
3.7.1. Localização das áreas de armazenamento	64
3.7.2. Implementações	64
3.7.3. Higiene e manutenção	66
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>PRODUTOS ALIMENTARES E PROCESSOS DE CONSERVAÇÃO</b>	
<b>4.1. Introdução</b>	71
<b>4.2. Produtos alimentares</b>	71
4.2.1. Produtos à base de leite	71
4.2.2. Ovos	73
4.2.3. Açúcar	74
4.2.4. Farinha	74
4.2.5. Arroz	75
4.2.6. Cogumelos	75
4.2.7. Frutos	76
4.2.8. Legumes	76
4.2.9. Gorduras animais e vegetais	77
4.2.10. Especiarias e plantas aromáticas	78
4.2.11. Massas	78
4.2.12. Peixes	79
4.2.13. Marisco	80
4.2.14. Carnes de açougue	80
4.2.15. Criação e caça	81
<b>4.3. Processos de conservação</b>	82

4.31. Métodos antigos de conservação	83
4.32. Métodos modernos de conservação	84

### III | CONTROLO DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

#### CAPÍTULO 5

#### **CONTROLO DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS** 103

5.1. Introdução	103
5.2. Preparação dos standards	104
5.2.1. Definição	104
5.2.2. Standards de compras	105
5.2.3. Standards de produção	105
5.3. Elaboração do custo real	110
5.3.1. Definição dos objetivos	110
5.3.2. Procedimento básico nas empresas de pequena e média dimensão/estrutura	112
5.3.3. Procedimento-base numa empresa de grande dimensão	114
5.4. Elaboração do custo teórico das mercadorias vendidas	120
5.4.1. Definição	120
5.4.2. Método de cálculo	120
5.5. Análise dos custos	120
5.5.1. Custo diário da alimentação	120
5.5.2. Recapitulativos dos custos de alimentação e bebidas	121
5.5.3. Razões de um custo de matérias-primas elevado	122
5.6. Controlos operacionais	124
5.6.1. Produção da pastelaria	124
5.6.2. Serviço de restaurante	124
5.7. Controlo específico de bebidas	126

#### CAPÍTULO 6

#### **GESTÃO E CONTROLO DE BAR** 133

6.1. Introdução	133
6.2. Orçamentação	134
6.3. Previsão de receita por bar	137
6.4. Construção de equipas	138

6.5. Custos de pessoal do bar	141
6.6. Custos de matéria-prima	144
6.6.1. Tabela de capitações	144
6.6.2. Cálculo do preço de custo da dose	144
6.6.3. Percentagem de custo das bebidas <i>versus</i> fator	145
6.7. Determinação do preço de venda	146
6.7.1. Preço de venda ao público	146
6.7.2. Ficha técnica	147
6.7.3. Matéria-prima consumida pela diferença de inventários	147
6.7.4. Mapa de diferenças de bebidas	148
6.8. Reconciliação de custos	149
6.8.1. Mapa de previsão de custos de <i>open bar</i>	150
6.9. Gastos gerais/Fornecimento de serviços externos	151
6.10. Total de custos	152
6.11. Resultado bruto operacional	152
6.12. Medidas corretivas	153

## IV | ENGENHARIA DE MENUS

CAPÍTULO 7	
<b>ENGENHARIA DE LISTAS E EMENTAS</b>	161
7.1. Introdução	161
7.2. Definição de cartas ou listas e <i>menus</i> ou ementas	162
7.3. Elaborar listas	163
7.3.1. Lista de iguarias em restauração clássica	163
7.3.2. Famílias de iguarias	164
7.4. Análise de listas e ementas	171
7.4.1. Análise e planificação de listas e ementas	171
7.4.2. Leis de Omnes	172
7.4.3. Leis de Hurst & Smith	176
7.5. Análise dos resultados	182
7.5.1. Considerações finais	183
7.6. Análise de listas de restauração de hotéis em Lisboa	184

761. Listas de iguarias ou de restaurante	185
762. Listas de vinhos	188
763. Listas de bar	190
764. Listas de <i>room service</i>	191

## V ORÇAMENTAÇÃO

### CAPÍTULO 8

#### ORÇAMENTAÇÃO

81. Introdução	199
82. Dados para a elaboração de orçamento para o departamento de alimentação e bebidas	200
83. Previsão das receitas	200
831. Previsão da receita de pequenos-almoços	200
832. Previsão da receita potencial de almoços	201
833. Previsão da receita potencial de jantares	202
834. Previsão da receita potencial do bar	203
835. Previsão da receita potencial do <i>room service</i>	204
836. Previsão da receita potencial de banquetes	204
837. Cálculo do valor médio de serviços (banquetes)	205
838. Quadro-resumo das receitas previstas para o departamento de alimentação e bebidas	206
84. Previsão dos custos de alimentação e bebidas	208
841. Comidas: Iguarias em cozinha	209
842. Bebidas em bar	212
843. Cocktails	213
85. Determinação do <i>markup</i> , ou múltiplo, para encontrar o preço de venda	214
851. <i>Markups</i>	214
852. Aplicação dos <i>markups</i> e determinação dos preços de venda	215
86. Cálculo dos custos de pessoal	216
861. Determinação das equipas de pessoal	217
87. Gastos gerais	220
88. Resumo dos indicadores de gestão para o departamento de alimentação e bebidas	220
89. Orçamento para um banquete: Jantar de gala para 100 pessoas com aperitivo e digestivo	221

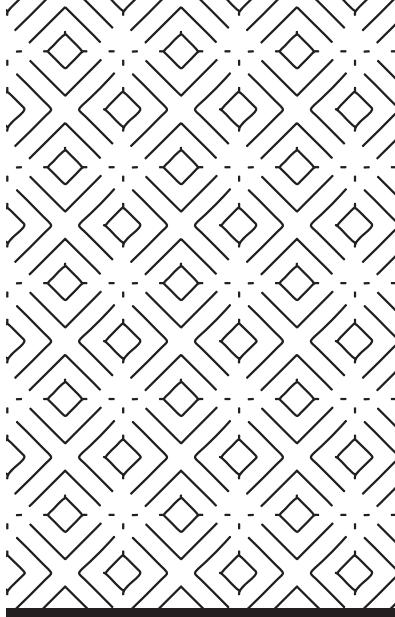


8.9.1. Previsão dos custos de matéria-prima	222
8.9.2. Previsão dos custos de pessoal	225
8.9.3. Previsão de gastos gerais	226
8.9.4. Análise dos indicadores de gestão	227
8.10. Indicadores de gestão de alimentação e bebidas: Guia para a elaboração do orçamento	228
Conclusão	237
Bibliografia	239

## ANEXOS

ANEXO I	
<b>FUNÇÕES DAS CHEFIAS E TAREFAS DAS SECÇÕES</b>	243
ANEXO II	
<b>LISTA DAS FORMAÇÕES COM GESTÃO DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS</b>	251
ANEXO III	
<b>RESOLUÇÃO DE EXAMES</b>	257
<b>Índice Remissivo</b>	277





## PREFÁCIO

A comida e a bebida desempenham um papel fundamental na hospitalidade, moldando experiências e criando memórias para clientes e profissionais do setor. A gestão eficiente desses elementos não é apenas uma necessidade operacional, mas também uma arte que combina conhecimento técnico, criatividade e sensibilidade cultural.

Este livro, *Gestão Prática de Alimentação e Bebidas*, foi concebido como um recurso essencial para estudantes, profissionais e gestores da indústria hoteleira e da restauração. Ao longo destas páginas, são abordadas as melhores práticas de planeamento, organização e controlo no setor, permitindo que os leitores desenvolvam uma compreensão abrangente sobre os desafios e as soluções no quotidiano da gestão.

A estrutura da obra está cuidadosamente delineada para proporcionar uma visão detalhada de temas essenciais como aprovisionamento, controlo de custos, engenharia de menus e orçamentação. Além disso, inclui análises aprofundadas sobre higiene e segurança alimentar, bem como a importância da formação contínua para o sucesso neste setor dinâmico.

Escrito por um autor de reconhecida competência e vasta experiência no setor, esta obra reflete anos de prática e investigação na gestão de alimentos e bebidas. Com uma carreira consolidada na hotelaria, na restauração e no ensino, Vítor Gomes transmite, de forma clara e acessível, o conhecimento adquirido ao longo dos anos, tornando este livro uma referência valiosa para estudantes e profissionais.

A abordagem prática, reforçada por exercícios e estudos de caso, torna esta obra uma referência indispesável para quem deseja aprimorar as suas competências e responder com excelência às exigências do mercado.

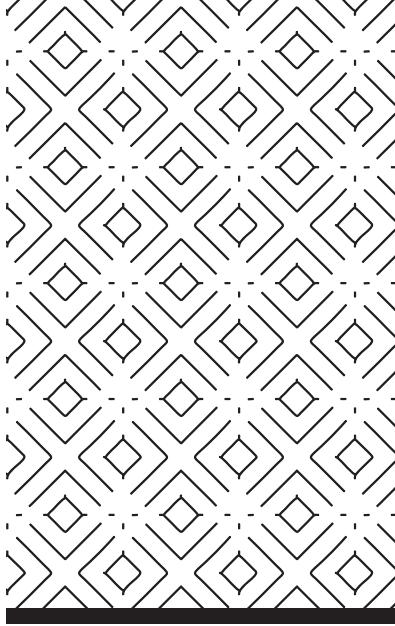
Que este livro seja uma fonte de inspiração e um guia valioso para todos os que, tal como nós, partilham a paixão pela gestão de alimentos e bebidas.

Boa leitura!

**Paulo Revés**

Diretor do Departamento de Gestão Escolar e Marketing do Turismo de Portugal, I.P.





## SOBRE O LIVRO

O livro *Gestão Prática de Alimentação e Bebidas* é uma ampliação e atualização do livro *Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas*, editado em 2017 pela editora Lidel. Este novo livro, com uma nova estrutura, inúmeros exercícios de revisão e exercícios resolvidos no final de cada capítulo, é uma mais-valia pedagógica aos temas abordados. É composto por cinco partes, oito capítulos e alguns anexos, vejamos agora como se distribuem.

A primeira parte, “Introdução”, é composta por dois capítulos. No Capítulo 1, “O Departamento de Alimentação e Bebidas”, apresentam-se os organogramas, as secções, os serviços, as profissões, as funções do departamento, entre outras temáticas. No Capítulo 2, “Higiene na Restauração”, descrevem-se os principais cuidados a ter com a higiene e segurança alimentar para evitar a transmissão de contaminações pelo pessoal.

A segunda parte, “Aprovisionamento e Produtos Alimentares”, conta com dois capítulos. O Capítulo 3, “Aprovisionamento”, caracteriza os processos, as tarefas e os documentos de compra, a receção, o armazenamento, a gestão de stocks e a distribuição dos produtos alimentares. O Capítulo 4, “Produtos Alimentares e Processos de Conservação”, apresenta a classificação, definição e algumas características dos principais produtos alimentares.

A terceira parte, “Controlo de Alimentação e Bebidas”, tem dois capítulos. O Capítulo 5, “Controlo de Alimentação e Bebidas”, trata dos *standards* de produção com as capitações, e testes de rendimento, do custo real dos produtos com as fichas técnicas, do custo teórico dos produtos com as fichas de inventário, e da realização do controlo das vendas através do mapa de diferenças. O Capítulo 6, “Gestão e Controlo de Bar”, explica a definição de planeamento de receitas, de pessoal, de custos de matéria-prima e de resultado bruto, e aborda a gestão de bebidas através de capitações, o preço de custo, o preço de venda, o fator, a percentagem de custo de bebidas, o controlo de bebidas pelas fichas técnicas, inventários, mapas de diferenças e reconciliação de custos.

A quarta parte, “Engenharia de Menus”, contém um capítulo. Neste Capítulo 7, “Engenharia de Listas e Ementas”, desenvolveremos os conceitos de “carta” ou “lista” e de “menu”

ou “ementa”, construiremos ementas e listas de restaurante, bar e *room service*, estudaremos as leis de Omnes e as de Hurst & Smith – índice de popularidade e rentabilidade –, e analisaremos listas de restaurante, bar, *room service* e vinhos de alguns hotéis de Lisboa.

A quinta parte, “Orçamentação”, conta com um capítulo. O Capítulo 8, “Orçamentação”, é orientado para a gestão geral do departamento de alimentação e bebidas (*Food & Beverage [F&B]*), e começa com os dados para conceber um orçamento: determinação dos indicadores de gestão, previsão de receitas por secção, previsão dos custos gerais de F&B, determinação do *markup* (fator) e da percentagem de custo de F&B; determinação das equipas e dos custos de pessoal para cada secção, construção de um orçamento para banquetes. Finaliza com uma análise dos resultados do orçamento previsional, e medidas corretivas a aplicar.

Por fim, com a secção “Anexos”, apresentam-se três anexos:

- I. Funções das Chefias e Tarefas das Secções;
- II. Lista das Formações com Gestão de Alimentação e Bebidas;
- III. Resolução de Exames.

Como extra, o leitor poderá ainda aceder a um conjunto de exercícios complementares, disponíveis na página do livro em [www.pactor.pt](http://www.pactor.pt).



# I

## INTRODUÇÃO



DEPOIS DE LER ESTA PARTE, VAI SABER MAIS SOBRE:

O que é a gestão de alimentação e bebidas (Food & Beverage [F&B]) num hotel.

A organização do departamento de F&B.

As funções do diretor de F&B.

A higiene na restauração.

A saúde do pessoal na restauração.

A higiene das mãos na restauração.

A importância da farda na restauração.

*O departamento de F&B disponibiliza uma atividade complementar ao serviço hoteleiro, oferecendo os mais diversos serviços de alimentação e bebidas e incluindo a produção alimentar. Bem organizado, dirigido e gerido por uma estrutura de gestão, supervisão e chefia adequada, proporciona aos clientes momentos gastronómicos, de descontração e de degustação de elevada qualidade, segurança e superação de expectativas.*

# O Departamento de Alimentação e Bebidas

1

## Objetivos

No final deste capítulo, o leitor estará apto a:

- ▶ Caracterizar a gestão de alimentação e bebidas;
- ▶ Compreender a organização do departamento de alimentação e bebidas;
- ▶ Identificar as várias funções do diretor de alimentação e bebidas.

## 1.1. INTRODUÇÃO

### O que é... Gestão de alimentação e bebidas

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

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

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

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

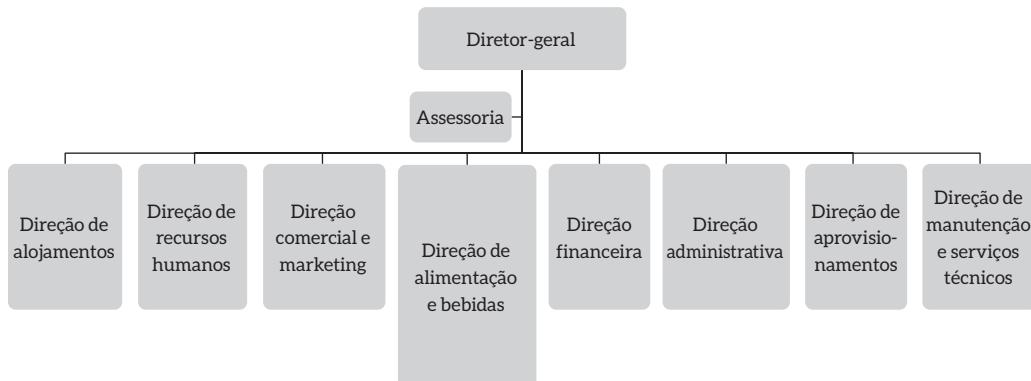


FIGURA 1.1

A estrutura departamental de um hotel de 5 estrelas com 500 quartos

Naturalmente que cada uma destas direções terá à sua responsabilidade um conjunto de tarefas e funções relacionadas com o seu departamento, a nível do planeamento, supervisão, organização, controlo e operação, relativas a atividades e serviços, ao pessoal, aos recursos disponibilizados para a concretização da prestação dos respetivos serviços e ao relacionamento com os clientes e fornecedores.

## 12. ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

O diretor de F&B tem uma abrangência de funções muito ampla. Reportando ao diretor-geral, é responsável pelo sucesso e pela eficiência operacional do departamento. As suas responsabilidades incluem:

- ▶ Superar as expectativas dos clientes relativamente aos serviços prestados;
- ▶ Possuir elevada capacidade de liderança;
- ▶ Manter-se informado sobre as novas tendências do sector;
- ▶ Selecionar, formar e motivar os funcionários para elevados padrões de serviço;
- ▶ Controlar os custos de matéria-prima, pessoal e gastos gerais (fornecimento de serviços externos [FSE]);
- ▶ Elaborar orçamentos de exploração;
- ▶ Dinamizar o lucro de todos os serviços do seu departamento.

De seguida, apresentamos uma lista não exaustiva das funções mais representativas:

- ▶ Planear e dirigir o departamento de F&B;
- ▶ Delegar responsabilidades nos chefes de secção;
- ▶ Conceber equipas e horários de trabalho;
- ▶ Elaborar listas e ementas com os chefes de secção;
- ▶ Implementar um sistema de controlo de custos de matéria-prima e pessoal;



- ▶ Verificar se as normas de análise de perigos e controlo de pontos críticos (HACCP, do inglês *hazard analysis and critical control points*) estão a ser seguidas de acordo com os procedimentos estabelecidos;
- ▶ Propor a aquisição de materiais necessários ao serviço, quando tal se justifique;
- ▶ Elaborar e propor à direção-geral orçamentos de exploração por secção e departamento.

O conjunto de funções apresentadas não se esgota, mas são as que estarão presentes nas responsabilidades da maioria dos diretores de F&B, de acordo com as características da sua função ser mais administrativa ou operacional (consultar o Anexo I).

## 18. IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NA ÁREA DA GESTÃO E OPERAÇÃO HOTELEIRA/RESTAURAÇÃO

A formação nas variantes de gestão hoteleira e operação hoteleira é fundamental e deve, idealmente, anteceder o início de uma carreira profissional. Contudo, para os que iniciam a sua carreira profissional antes dos estudos, é aconselhável que façam formação na sua área profissional, para poderem realizar uma progressão segura e tecnicamente competente.

Em termos da gestão hoteleira, as licenciaturas são o nível de estudos que proporciona uma educação vocacionada para as diferentes áreas de gestão de um hotel – ganham aqui particular destaque as seguintes áreas operacionais (as que revelam maior complexidade técnica): a direção de F&B e a direção de alojamentos.

Existem, de norte a sul do país, licenciaturas de gestão hoteleira, em que estas unidades curriculares são ministradas para preparar os seus alunos para um mercado de trabalho cada vez mais exigentes (consultar o Anexo II).

### TESTEMUNHO

Rui Mata

[diretor de hotel]

Sou licenciado em Gestão Hoteleira, pela Universidade Lusófona, e posso o curso de graduação em Direção Hoteleira. Ingressei na hotelaria em 1996, ainda no decorrer da licenciatura.

A minha experiência profissional foi cimentada pelas passagens pelo Sana Metropolitan Hotel, onde estive sete anos (inicialmente no F&B Controlo e os últimos quatro como diretor de F&B). Passo, entretanto, pelos Hotéis Solplay, Holiday Inn Lisbon-Continental, com a mesma função. No La Varzea Polo & Golf Resort, já como diretor-geral e, mais recentemente, na cadeia Olissippo Hotels, como diretor-geral do Olissippo do Hotel Marquês de Sá.

Fui ainda formador durante cerca de 10 anos, de que destaco a coordenação do curso de Restauração da Escola Profissional Profitecla.

Sou atualmente diretor-geral do Hotel Lis Baixa, onde:

- ▶ Tenho como função principal a gestão da unidade, nomeadamente RH (contratação e formação), compras, F&B, *Revenue Management* e *Yield Management*, marketing e vendas;
- ▶ Sou responsável pela elaboração e implementação dos planos estratégicos e operacionais do hotel, visando e assegurando o seu desenvolvimento, crescimento e continuidade, definindo objetivos, orçamentos e planos de ação;
- ▶ Supervisiono todas as áreas operacionais do hotel, por forma a garantir a credibilidade e o cumprimento dos padrões de serviço;
- ▶ Planeio os diferentes serviços, em função das estratégias definidas e dos RH;
- ▶ Identifico oportunidades, avalio a viabilidade e faço recomendações sobre novos investimentos e melhoramentos;
- ▶ Lidero uma mudança na cultura organizacional, por forma a conquistar o envolvimento e a participação de todos os elementos e garantir a melhoria da qualidade do desempenho individual e coletivo e, consequentemente, a satisfação do cliente;
- ▶ Implemento planos de manutenção preditiva e preventiva, a fim de minimizar ao máximo eventuais falhas no desempenho dos equipamentos e, por conseguinte, custos de manutenção.

Em todas as áreas, é necessário criar e reinventar, descobrir mercados não disputados e explorá-los. Recordo o estudo realizado pela Horwath HTL, que define três novos conceitos de turistas: os *silver hair tourists*, que procuram serviços personalizados, conforto e experiências que os façam sentir-se “jovens”; os turistas com o perfil denominado “Geração Y” ou *Millennials*, que procuram experiências interativas, emocionais e que os permitem explorar; e, por fim, os turistas da “Geração Z” ou *iGen*, mais jovens, mais informados, com estilo de vida dinâmico, adeptos das tecnologias e redes sociais. É um tipo de turista que gasta o seu dinheiro rapidamente e que procura informações em tempo real.

No departamento de F&B, e pela realidade que é, hoje, a hotelaria em Portugal, pelo crescente aumento da procura e da oferta turística e pela competitividade que cada vez é maior, considero fundamental e crucial a formação de “talentos” e profissionais nesta área. É preciso cada vez mais formar mentes *out of the box*, e não propriamente mentes autômatas e mecanizadas. Atualmente, o cliente procura experiências e vivências excepcionais. A restauração permite e é perfeita para as concretizar. A ideia passa por oferecer novas experiências gastronómicas, eventualmente inusitadas, ambientes diferentes, serviços de excelência e produtos de qualidade. Os desafios do futuro são estes e dependem dos futuros profissionais, que devem colocar a imaginação a funcionar por forma a tornar reais estas e outras tendências de futuro, que uma sólida formação e informação nas áreas da Gestão Hoteleira e Gestão de Alimentação e Bebidas podem e devem projetar e potenciar.

## Palavras-chave

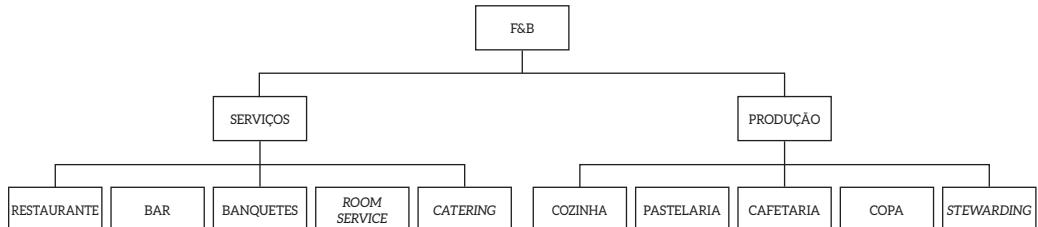
- *Food & Beverage (F&B)*
- Fornecimento de serviços externos (FSE)
- *Front-of-the-house*
- *Back-of-the-house*
- Serviços de F&B
- Produção de F&B
- *Room service*
- Funções de apoio ao departamento de F&B
- Serviços administrativos e financeiros (SAF)
- Recursos humanos (RH)

## Exercícios

1. Esboce um organograma para um hotel de 4 estrelas, com 300 quartos e departamento de F&B. Considere um hotel de média dimensão, com as secções de serviço e produção adequadas.
2. Descreva as atribuições do diretor de F&B.
3. Liste as profissões e as categorias profissionais que trabalham em cada uma das secções de serviços e produção do departamento de F&B.
4. Enuncie as características do produto de F&B.
5. Caracterize as variáveis da qualidade dos serviços de F&B.
6. Indique as quatro principais funções do diretor de F&B.
7. Caracterize a importância da formação na área de gestão de F&B.

# Resolução dos exercícios

1.



2. O diretor de F&B deve: superar as expectativas dos clientes relativamente aos serviços prestados; possuir elevada capacidade de liderança; manter-se informado sobre as novas tendências do sector; selecionar, formar e motivar os funcionários para elevados padrões de serviço; controlar os custos de matéria-prima, pessoal e gastos gerais (fornecimento de serviços externos [FSE]); elaborar orçamentos de exploração; dinamizar o lucro de todos os serviços do seu departamento.
3. Nos serviços de restauração: empregado de mesa, *bartender*, escanção ou *sommelier*, empregado de *room service*, empregado de banquetes/*catering*. Na produção de culinária: cozinheiro, pasteleiro, cafeteiro, copeiro, empregado de refeitório, *stewarding*.
4. As características do produto de F&B incluem um serviço de restauração, e também a sua confeção, o atendimento, a gastronomia, o ambiente, o conforto, a segurança e as expectativas do cliente.
5. As variáveis de qualidade dependem da qualidade oferecida, esperada ou obrigatória, para que o cliente não se sinta insatisfeito. É necessário um conjunto de procedimentos, que passam pela compra de produtos de qualidade, pelo seu correto armazenamento, pela preparação e confeção adequadas e corretas (corte, dose, método e tempo de confeção, apresentação) e pelo serviço simpático, com cortesia, profissionalismo e atenção às expectativas ou especificações do cliente, num ambiente descontraído, agradável, num local seguro e de fácil acessibilidade.
6. As quatro principais funções do diretor de F&B são: recursos humanos, supervisão dos serviços, planeamento dos serviços, gestão de departamento.
7. A formação nas variantes de gestão hoteleira e operação hoteleira é fundamental e deve, idealmente, anteceder o início de uma carreira profissional. Contudo, para os que iniciam a sua carreira profissional antes dos estudos, é aconselhável que façam formação na sua área profissional, para poderem realizar uma progressão segura e tecnicamente competente.



IV

**ENGENHARIA  
DE MENUS**



DEPOIS DE LER ESTA PARTE, VAI SABER MAIS SOBRE:

Elaborar uma lista de restaurante, bar, room service e vinhos.

Aplicar as leis de Omnes à elaboração de listas.

Analizar as listas à luz das leis de Hurst & Smith.

Analizar as listas de hotéis que estão no mercado.

*As listas e as ementas dos serviços de gestão de alimentação e bebidas (Food & Beverage [F&B]) são o elemento comercial que se apresenta ao cliente para que este escolha as suas opções. A sua importância expressa-se no layout, no formato, nas cores e no suporte físico. A análise das listas é igualmente importante, ao nível da popularidade e da rentabilidade das suas opções.*

# Engenharia de Listas e Ementas

7

## Objetivos

No final deste capítulo, o leitor estará apto a:

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

## 7.1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

## 7.2. DEFINIÇÃO DE CARTAS OU LISTAS E MENUS OU EMENTAS

### O que é... Lista

Rol de iguarias agrupadas por famílias, com um preço por cada item desse grupo ou família, apresentando uma elevada variedade de opções gastronómicas. As iguarias são preparadas no momento, logo após o cliente ter escolhido as suas opções. As listas podem ser de iguarias (de restaurante), vinhos, *snack-bar*, bar, *room service*, sobremesas, entre outras possibilidades. Iremos abordar cada uma em pormenor, a seguir à apresentação das definições.

### O que é... Ementa

Propostas completas de refeições com, pelo menos, três serviços (acepções, prato principal, sobremesas), estando as bebidas incluídas num preço único pelo conjunto. Normalmente, as refeições que têm subjacente uma ementa são previamente escolhidas e destinam-se a um elevado número de convidados que se reúnem para um evento, por exemplo, um banquete.

As ementas podem ser de dois tipos: fixas ou com opção, independentemente do número de serviços (quantidade de iguarias que se serve sequencialmente numa determinada ementa).

Independentemente do número de serviços, as **ementas fixas** caracterizam-se por não terem opção em nenhum dos serviços. Conforme se pode verificar no Quadro 7.1, apresentam uma iguaria fixa por cada serviço e não existe escolha possível, mas podem ter três ou mais serviços. Três serviços é o mínimo para uma refeição simples, por exemplo, almoços de grupos. Sete serviços são para uma ementa de gala, casamento ou jantar de cerimónia. Mais do que sete serviços são para as ementas degustativas de restaurantes de cozinha de autor, que, ao invés de proporem uma lista de iguarias, propõem uma ementa com dez serviços.

Nas ementas os serviços separam-se com “XXX”, ou “\*\*\*\*\*” ou outro separador.

As **ementas com opção** são uma alternativa às ementas fixas para não deixar os clientes sem opção quando as iguarias da ementa fixa não são do seu agrado. A opção pode dizer respeito a toda a ementa ou apenas a alguns serviços e só é possível em ementas com poucos serviços e, idealmente, num deles, normalmente no prato principal. Pode também existir no primeiro serviço ou nas sobremesas.

A opção neste tipo de ementas assinala-se com o termo “ou” (Quadro 7.2).



QUADRO 7.1 ◆ Exemplo de ementas fixas

Ementa de grupos	Ementa de negócios	Ementa de gala
Caldo verde XXX Bife à portuguesa XXX Salada de fruta	Salada niçoise XXX Filetes de pescada à Orly XXX Lombo de porco assado XXX Mousse de manga	Consommé de aves XXX Salmão fumado XXX Filetes de linguado à moleira XXX Sorvete de limão ao champanhe XXX Rosbife à inglesa XXX Manga fatiada XXX Bavaroise de morango

QUADRO 7.2 ◆ Exemplos de ementas com opção

Ementa com opção nos três serviços	Ementa com opção no prato principal	Ementa com opção no primeiro serviço e na sobremesa
Salmão fumado ou Caldo verde XXX Filetes de pescada à Orly ou Rosbife à inglesa XXX Manga fatiada ou Mousse de chocolate	Salmão fumado XXX Filetes de pescada à Orly ou Rosbife à inglesa XXX Manga fatiada	Caldo verde ou Salada niçoise XXX Rosbife à inglesa XXX Manga fatiada ou Mousse de chocolate

## 7.3. ELABORAR LISTAS

### 7.3.1. LISTA DE IGUARIAS EM RESTAURAÇÃO CLÁSSICA

#### 7.3.1.1. APRESENTAÇÃO FÍSICA DA LISTA DE RESTAURANTE

A lista é uma verdadeira “montra” do estabelecimento. A lista é, desde a sua conceção, um sucesso a todos os níveis, devendo ser alvo de muita atenção e reflexão.

Os materiais de suporte da lista mais utilizados e que permitem obter uma maior satisfação por parte dos clientes são o couro e o cartão.

A lista deve ser um verdadeiro “prazer para os olhos”. A lista testemunha o bom gosto e o *savoir-faire* do restaurador. De entre todos os suportes utilizados na exploração de uma grande empresa, a lista de restaurante é, indubitavelmente, um dos mais importantes.

Para atender a diferentes objetivos, é preciso colocar as questões que apresentamos nas secções seguintes.

#### 7.3.111. O ORÇAMENTO NECESSÁRIO À REALIZAÇÃO DAS LISTAS É ELEVADO?

Sim. O orçamento em causa será tanto mais elevado quanto maior for o desejo de que as listas correspondam perfeitamente à imagem do restaurante.

#### 7.3.112. QUAIS SÃO OS PONTOS ESSENCIAIS PARA O CUSTO DAS LISTAS?

Os pontos essenciais que tornam estes documentos dispendiosos são a escolha dos materiais e a política de funcionamento do estabelecimento: se a lista é de estação, utilizada durante um longo período, é importante que o material seja resistente e que se suje pouco; para as listas que mudam frequentemente, um material ligeiro e pouco dispendioso é suficiente.

#### 7.3.113. QUAIS SÃO OS CRITÉRIOS PARA O SUCESSO DAS LISTAS?

Os critérios de qualidade que justificam a boa realização destes documentos são:

- ▶ Originalidade;
- ▶ Autenticidade;
- ▶ Correspondência com o carácter do restaurante;
- ▶ Apresentação do estabelecimento;
- ▶ Apresentação do nome e do logótipo;
- ▶ Sobriedade (nos restaurantes de luxo);
- ▶ Cores (nos restaurantes temáticos).

#### 7.3.114. QUAIS SÃO AS DIMENSÕES DAS LISTAS?

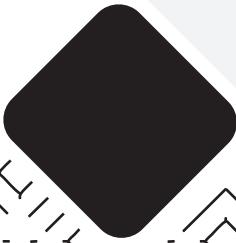
Em restauração clássica de luxo, o suporte de venda apresenta uma dimensão geralmente significativa: 40 cm x 30 cm. No entanto, as dimensões do suporte devem ser razoáveis, sabendo que os formatos maiores são difíceis de manipular pelos clientes e que o seu tamanho pode provocar acidentes (por exemplo, copos partidos). Relativamente ao modelo, o suporte de uma lista pode ser de uma só página, duas ou três páginas. As listas que têm três páginas (listas trípticas) destinam-se, normalmente, aos restaurantes temáticos.

### 7.3.2 FAMÍLIAS DE IGUARIAS

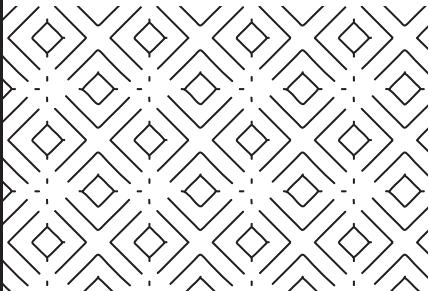
As famílias reagrupam um número de produtos ou iguarias da mesma família. Cada um destes produtos é preparado ou cozinhado diferentemente: salteado, escalfado, estufado.

Os grupos de iguarias são sequencialmente os seguintes:

1. Sopas.
2. Acepices.
3. Ovos.
4. Massas.



## **ANEXOS**



# Funções das Chefias e Tarefas das Secções



## I.1. INTRODUÇÃO

No sentido de facilitar a comunicação, planificação, organização, supervisão, operacionalização e chefia dos serviços de restaurante, banquetes e *room service*, e de acordo com as exigências de racionalização de custos de pessoal, a melhoria da qualidade e o acompanhamento de serviços, deixamos algumas sugestões para a organização do trabalho das chefias em cada turno, entre outras.

## I.2. TAREFAS DAS CHEFIAS DO RESTAURANTE

### I.2.1. TURNO DA MANHÃ (DAS 07H00 ÀS 15H00)

07h00 – Distribuir o pessoal pelas tarefas de pequeno-almoço: turnos e *buffet*.

07h15 – Verificar se as salas de reunião estão de acordo com as ordens de serviço que estão nos banquetes no *placard* junto à receção.

08h00 – Dar informação à direção de restauração e banquetes do número de pequenos-almoços e almoços para o dia seguinte, por escrito, num formulário ou numa ordem de serviço para o efeito e a colocar na caixa de correio interno, que se encontra atrás da receção.

08h15 – Orientar a montagem dos *coffee breaks*, produtos (café, *petits fours*, sumo, sanduíches, etc.).

09h00 – Distribuir o serviço para as tarefas de *mise-en-place* dos almoços e orientar a equipa para outras tarefas.

10h00 – Verificar se os *coffee breaks* estão prontos, sendo que os produtos alimentares devem estar já nas mesas de *coffee break* identificadas por sala.

10h30 – Participar na desmontagem do *buffet* dos pequenos-almoços e na montagem do *buffet* dos almoços.

11h30 – Reunir com a equipa do restaurante e distribuir os grupos e os turnos para cada empregado.

11h35 – Almoçar.

12h05 – Acompanhar a montagem do *buffet* e verificar a ultimação das mesas para o serviço de refeições.

12h30 – Abrir o restaurante para almoços. Receber os clientes, sentá-los, anotar os pedidos, verificar se o *buffet* se encontra em condições de qualidade, quantidade, variedade e higiene e proceder ao registo e recebimento de consumos.

15h00 – Fechar o restaurante. A equipa da manhã deve levantar todos os utensílios sujos das mesas para a copa. A *mise-en-place* das mesas fica para a equipa da tarde.

## 12.2. TURNO DA TARDE (DAS 15H00 ÀS 23H30)

15h00 – Os chefes de mesa devem passar as informações de serviço na presença da direção de restauração e banquetes, quando as chefias se encontrarem no hotel, e essa passagem deve ser feita no seu gabinete e na presença do diretor de gestão de alimentação e bebidas (*Food & Beverage* [F&B]), e não deve demorar mais de 10 minutos.

15h10 – O chefe de mesa deve dar instruções à sua equipa quanto ao número de jantares, *mise-en-place* e grupos, bem como orientar as demais tarefas.

15h30 – Deve deslocar-se aos banquetes e verificar se os *coffee breaks* estão prontos e de acordo com as ordens de serviço. Deve começar a montar as salas que estiverem disponíveis, com a ajuda de um empregado da tarde e sob a orientação da direção de restauração e banquetes, tendo sempre presente as informações das ordens de serviço, que, em caso de dúvida, devem ser esclarecidas com o departamento de coordenação de grupos ou empresas.

16h00 – Supervisionar, acompanhar e afetar o pessoal necessário ao serviço de *coffee breaks*.

16h30 – Voltar ao restaurante e verificar as tarefas da *mise-en-place* para os jantares e orientar o que considerar conveniente. Verificar se existem tabuleiros nos andares e mandar recolher e verificar se está tudo operacional no *room service*.

18h00 – Jantar.

18h30 – Verificar se está tudo a postos para os jantares e orientar o que for necessário.

18h35 – Dirigir-se aos banquetes e orientar a limpeza, reposição e montagem das salas que ainda não estiverem prontas, a *mise-en-place* dos *coffee breaks*, com a ajuda do pessoal que estiver disponível (restaurante, *room service*).

19h20 – Verificar se o *buffet* está em condições de operacionalidade e distribuir as tarefas para o serviço de jantares pelo pessoal.

19h30 – Abrir o restaurante para jantares. Receber os clientes, sentá-los, anotar os pedidos, verificar se o *buffet* se encontra em condições de qualidade, quantidade, variedade e higiene e proceder ao registo e recebimento de consumos.

22h30 – Orientar o levantamento do *buffet*, orientar as tarefas de *mise-en-place* para os pequenos-almoços.

22h35 – Elaborar o mapa de banquetes e entregar na receção.

# Resolução de Exames



## III.1 EXAME E CORREÇÃO

Cotações									
Elementos de consulta permitidos	Observações adicionais								
Não existem elementos de consulta	Podem usar calculadora								

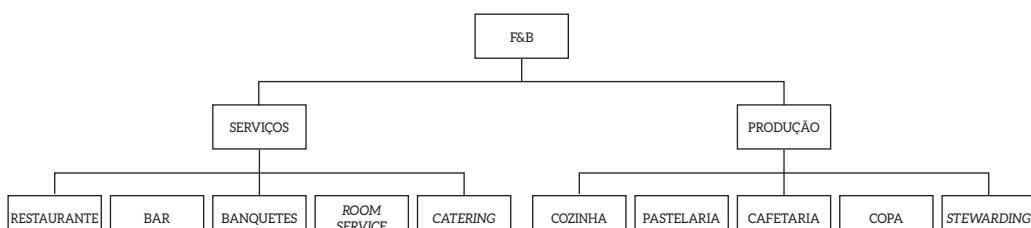
  

Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV	Grupo V	Grupo VI	Grupo VII	Grupo VIII	Grupo IX	Grupo X
2 x 1	2 x 1	3 x 0,66	3 x 0,66	3 x 0,66	6 x 0,33	6 x 0,33	6 x 0,33	6 x 0,33	5 x 0,40

Nota: cada grupo vale 2 valores.

## GRUPO I – ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

- Imagine um hotel de 5 estrelas, independente, situado numa zona balnear, com 600 quartos. Tem uma taxa média de ocupação de 80%, com um índice de ocupação de 1,7, e presta aos seus clientes um largo conjunto de serviços, relacionados com alimentação e bebidas (como qualquer outro hotel desta categoria). De acordo com a matéria que estudámos, nomeie as secções de serviços e produção do departamento de F&B, dentro de cada espaço do organograma.



# AGORA os livros de HOTELARIA & TURISMO



são



[www.pactor.pt](http://www.pactor.pt)

PROPORCIONE

EXCELÊNCIA

Saiba mais:



Vítor Gomes

Iniciou a sua atividade profissional em hotelaria e restauração em 1976, tendo trabalhado nos hotéis Marriott, Corinthia, Lapa Palace, Metropolitan, Fenix e VIP Santa Iria, onde exerceu as funções de empregado de mesa, *barman*, chefe de mesa, chefe de bar, chefe de banquetes, chefe de *room service*, assistente e diretor de F&B (*Food and Beverage*). Foi assistente na Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar, no Instituto Superior de Ciências Educativas e na Universidade Europeia, onde lecionou unidades curriculares das áreas de restauração, hotelaria e turismo. Exerceu funções de formador de restauração em várias empresas e escolas profissionais, das quais se destacam a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa, a Escola Profissional da Região do Alentejo e o Externato Álvares Cabral. Foi diretor de alimentação e bebidas nos hotéis Metropolitan, Fenix, VIP Santa Iria e Grupo Trivalor – Cerger, e trabalhou na restauração a bordo dos cruzeiros no Norte da Europa e a bordo dos comboios na Suíça.

**Autor de livros de referência da área da restauração**