

F&B – Gestão Avançada

No momento da tomada de conhecimento que o tema a desenvolver seria Gestão Avançada direccionada para o Food & Beverage, refleti que, deveria apresentar uma selecção das melhores práticas no planeamento e análise de menus.

O Desenvolvimento e Inovação de Menus e a Engenharia de Menus, constituem os assuntos seleccionados para reflexão.

Desenvolvimento e inovação de menus

À semelhança da indústria automóvel, farmacêutica, cosmética, entre outras, entende-se que o processo do desenvolvimento e inovação de menus necessita ser mais rigoroso, profissionalizado e multidisciplinar.

Para tal, torna-se indispensável o envolvimento de diferentes especialistas com distintos contributos complementares. Neste sentido, recorre-se aos especialistas internos, tais como, Directores, Chefias de Cozinha e Cozinheiros, Chefias de Sala e Sommeliers, bem como, a especialistas externos, destacando como exemplo, Clientes fidelizados, Nutricionista, Veterinário ou outros especialistas em Produção Alimentar em Restauração.

Com o envolvimento empenhado dos intervenientes apresentados anteriormente, com particular enfoque, na motivação aos Cozinheiros e suas Chefias, é possível obter um real aproveitamento da criatividade e inovação, potenciando o aparecimento de novas iguarias e combinações distintas.

Por outro lado, é primordial conhecer e compreender o comportamento do consumidor nos seus diferentes *targets*, com o intuito de perceber as necessidades e desejos destes, para, de seguida, desenhar-se uma oferta o mais direccionada possível para os variados segmentos.

No entanto, considera-se crucial que exista um balanço entre a criatividade e a realidade, de modo a evitar-se a criação de novas ofertas que posteriormente não sejam exequíveis.

Na figura seguinte, sugere-se um ciclo de desenvolvimento e inovação, o qual deve encontrar-se em permanente actualização.

Figura 1 – Inovação e Desenvolvimento de Menus



1. Conceito – a inovação e desenvolvimento deve ter em atenção o

conceito pretendido. Assim, para a actualização e renovação de menus interessa considerar do conceito, os diversos serviços de comidas oferecidos, nos variados *outlets* e a época do ano. Como é óbvio, nesta fase, existe uma tendência para procurar as novidades, quer ao nível de produtos alimentares e transformados, quer as novas técnicas e tecnologias emergentes, devendo para tal, solicitar amostras grátis e demonstrações aos respectivos fornecedores para degustações e experimentação, respectivamente.

2. Exploração – a avaliação da existência de equipamentos, tecnologia e capacidade técnica dos recursos humanos disponíveis, em particular da equipa de Cozinha deve ser levada em consideração, para que novas sugestões de pratos seleccionados possam ser confeccionados e servidos da forma pretendida, sem colocar dificuldades à operação de comidas e bebidas.

3. Viabilidade – importa realizar uma análise dos custos de comidas e bebidas, além da definição dos preços de venda pretendidos, de modo a conhecer a margem unitária de contribuição que cada iguaria vendida apresenta. Nesse sentido, a elaboração minuciosa da valorização da Ficha Técnica é uma ajuda básica e fundamental para a selecção das iguarias que vierem a ser escolhidas para serem testadas e validadas.

Por outro lado, convém envolver e ouvir outros especialistas, tais como, nutricionista e veterinário. Desta forma, os especialistas podem detectar que existe um risco elevado na

produção de determinado prato, sugerindo dessa forma alternativas que possam eliminar ou reduzir esse risco. Caso se entenda necessário, não hesitar em recorrer a laboratórios para realizar análise ao prato que apresente dúvidas, de modo a aumentar o grau de segurança alimentar, o qual é de extrema importância.

4. Validação – é necessário validar os menus e iguarias do universo colocado à prova. Nesta fase de validação interna, além da Direcção de F&B e as suas Chefias directas, sugere-se a participação crítica da Direcção Geral e de Marketing. Por vezes, aspectos simples como a alteração de nomes dos pratos, substituição ou alteração da capitação de ingredientes e alteração de empratamento são efectuados nesta fase com sucesso. Todavia, alguns pratos colocados à prova são rejeitados, ao passo que outros são guardados para a seguinte época do ano, restando o conjunto de iguarias seleccionadas, as quais devem ser cuidadosamente fotografadas.

5. Teste no mercado – na penúltima fase, importa conhecer a opinião de alguns clientes fidelizados sobre as iguarias em desenvolvimento, recolhendo críticas e sugestões de pessoas de ambos os sexos, de diferentes faixas etárias, de forma a medir e avaliar a aceitação a estas novidades, bem como, acolher sugestões para melhoria em alguns detalhes e pormenores das iguarias. Os benefícios obtidos pelo somatório da opinião dos Clientes ultrapassa, em larga escala, os custos das iguarias oferecidas a estes Clientes “consultores”.

6. Lançamento – nesta fase as iguarias já foram testadas pelos Responsáveis, Colaboradores, Especialistas e alguns Clientes, estando em condições de se proceder ao seu lançamento.

Contudo, antes da introdução dos novos menus, é imprescindível que toda a Equipa de Vendedores (empregados de mesa) conheça os novos pratos, devendo, para tal, ser efectuada uma apresentação pelo Chefe de Cozinha com a explicação minuciosa destes. O objectivo prende-se com a necessidade de conhecerem os ingredientes e os métodos de confecção utilizados, sugerindo-se ainda, que sempre que possível, oferecer a degustação dos novos pratos aos seus principais vendedores (brigada de sala). Estes últimos têm ainda de dominar a designação dos novos ingredientes e técnicas de confecção nos idiomas estrangeiros para dar as explicações aos turistas.

Análise de menus – Engenharia de Menus

De acordo com Kasavana & Smith (1998), a Engenharia de Menus, comumente conhecida por Menu engineering, consiste numa preciosa ferramenta de análise e avaliação de um menu, ao nível do seu desempenho. Permite fazer uma análise minuciosa das vendas e funciona como um instrumento notável, o qual nos informa dos custos, das vendas, das margens unitárias, e dos seus totais.

O objectivo primordial da engenharia de menu visa, essencialmente, conhecer os valores da margem de contribuição com que os pratos contribuem para os proveitos. Como é sabido, nem todos os itens de comidas e bebidas vendem o mesmo número de unidades, nem têm todos a mesma margem de contribuição.

Os pré-requisitos para elaborar a engenharia de menus são os seguintes:

- Ter um sistema que contabilize os itens (iguarias ou bebidas) consumidas.
- Qual o período que está a analisar (mínimo dois meses e sempre que se pretenda mudar a carta/menu)
- Só devem analisar-se itens que sejam comparáveis, isto é, deve conhecer-se por exemplo o desempenho das diversas entradas, dos pratos principais (carnes e/ou peixes), das sobremesas (doces, frutas e/ ou gelados). Ou seja, não se pode comparar o desempenho das entradas, pratos principais e sobremesas em conjunto.
- Ter fichas técnicas actualizadas de modo a conhecer o preço de custo, preço de venda e a consequente margem unitária de contribuição.

A engenharia do menu assenta em três grandes pontos:

- Procura do cliente: número total de doses servidas;
- Margem de contribuição: análise da margem de contribuição de cada item em %;
- Menu *mix*: análise das preferências dos clientes para cada item do menu.

A engenharia de menus é calculada de acordo com o quadro seguinte:

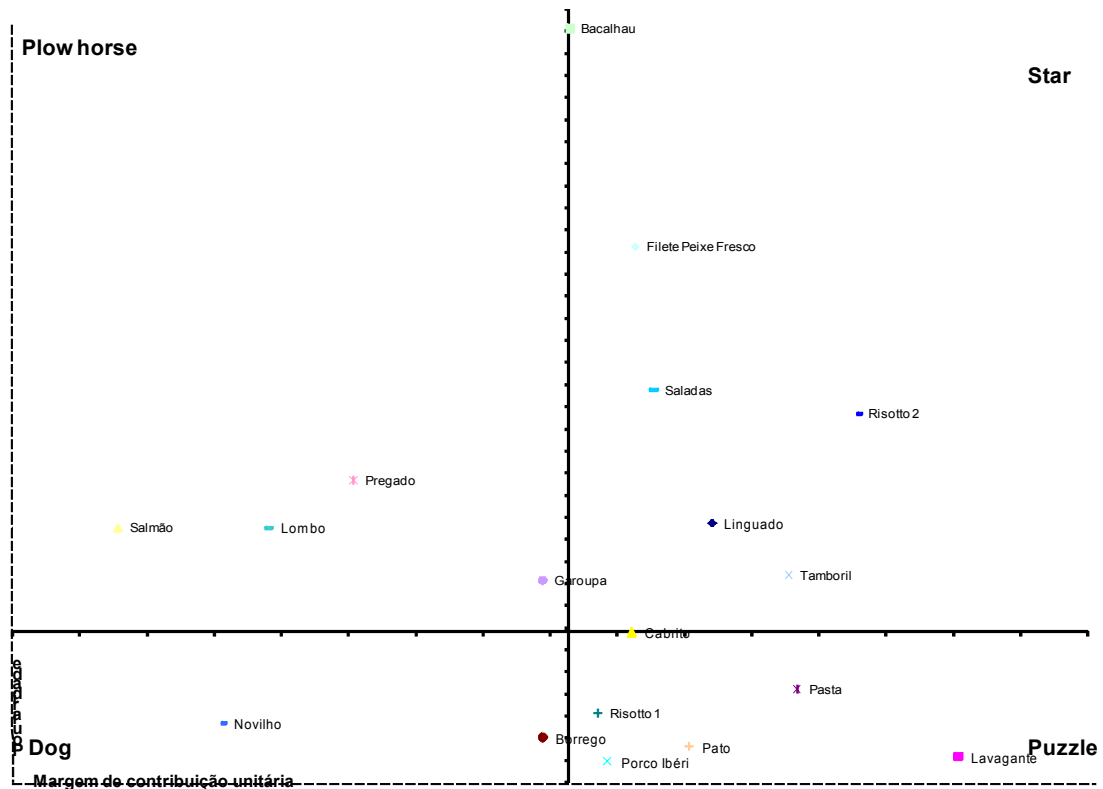
Quadro 1 – Cálculo de Engenharia de Menu

| Nome "Quinto Recado" | | Data Março e Abril | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------------------------|---------------|---------|---------|---------------------|-------------------------|------------------------------|---------------|---------------|------------|--------------|
| Ponto de venda Restaurante | | Período da Refeição Almoço | | | | | | | | | | |
| Item | Nº Doses Vendidas | Menu Mix % | Food Cost | PV | MCU | Custo Total | Receita Total | Margem de Contribuição Total | Categoria MM% | Categoria MCU | Classif. | |
| A | B | =B/N | Ficha Técnica | E | (E-D) | (D*B) | (E*B) | (F*B) | Popul. | Renta. | | |
| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | L | M | |
| Pasta | 24 | 2.59% | 2,56 € | 15,40 € | 12,84 € | 61,44 € | 369,60 € | 308,16 € | B | A | PUZZLE | BA 17 7 24 |
| Risotto 1 | 19 | 2.05% | 3,14 € | 14,50 € | 11,36 € | 59,66 € | 275,50 € | 215,84 € | B | A | PUZZLE | BA 11 8 19 |
| Risotto 2 | 82 | 8.84% | 2,11 € | 15,40 € | 13,29 € | 173,02 € | 1.262,80 € | 1.089,78 € | A | A | STAR | AA 41 41 82 |
| Saladas | 87 | 9.38% | 6,63 € | 18,40 € | 11,77 € | 576,81 € | 1.600,80 € | 1.023,99 € | A | A | STAR | AA 46 41 87 |
| Filete Peixe Fresco | 117 | 12.61% | 3,56 € | 15,20 € | 11,64 € | 416,52 € | 1.778,40 € | 1.361,88 € | A | A | STAR | AA 75 42 117 |
| Bacalhau | 163 | 17.56% | 4,75 € | 15,90 € | 11,15 € | 774,25 € | 2.591,70 € | 1.817,45 € | A | B | PLOW HORSE | AB 90 73 163 |
| Salmão | 58 | 6.25% | 6,71 € | 14,50 € | 7,79 € | 395,18 € | 841,00 € | 451,82 € | A | B | PLOW HORSE | AB 34 24 58 |
| Tamboril | 48 | 5.17% | 3,62 € | 16,40 € | 12,78 € | 173,76 € | 787,20 € | 613,44 € | A | A | STAR | AA 26 22 48 |
| Pregado | 68 | 7.33% | 7,86 € | 17,40 € | 9,54 € | 534,48 € | 1.183,20 € | 648,72 € | A | B | PLOW HORSE | AB 40 28 68 |
| Garoupa | 47 | 5.06% | 8,05 € | 19,00 € | 10,95 € | 378,35 € | 893,00 € | 514,65 € | A | B | PLOW HORSE | AB 31 16 47 |
| Linguado | 59 | 6.36% | 8,19 € | 20,40 € | 12,21 € | 483,21 € | 1.203,60 € | 720,39 € | A | A | STAR | AA 36 23 59 |
| Lavagante | 10 | 1.08% | 16,36 € | 30,40 € | 14,04 € | 163,60 € | 304,00 € | 140,40 € | B | A | PUZZLE | BA 21 10 10 |
| Cabrito | 36 | 3.88% | 8,39 € | 20,00 € | 11,61 € | 302,04 € | 720,00 € | 417,96 € | B | A | PUZZLE | BA 35 36 36 |
| Porco Ibéri | 9 | 0.97% | 3,97 € | 15,40 € | 11,43 € | 35,73 € | 138,60 € | 102,87 € | B | A | PUZZLE | BA 44 9 9 |
| Pato | 12 | 1.29% | 2,46 € | 14,50 € | 12,04 € | 29,52 € | 174,00 € | 144,48 € | B | A | PUZZLE | BA 27 12 12 |
| Borrego | 14 | 1.51% | 5,05 € | 16,00 € | 10,95 € | 70,70 € | 224,00 € | 153,30 € | B | B | DOG | BB 19 14 14 |
| Novilho | 17 | 1.83% | 9,34 € | 17,90 € | 8,56 € | 158,78 € | 304,30 € | 145,52 € | B | B | DOG | BB 53 17 17 |
| Lombo | 58 | 6.25% | 8,49 € | 17,40 € | 8,91 € | 492,42 € | 1.009,20 € | 516,78 € | A | B | PLOW HORSE | AB 134 58 58 |
| Total | 928 | 100.00% | | | | 5.273,47 € | 15.660,90 € | 10.387,43 € | | | | 0 |
| Cálculos Adicionais | | | | | | I | J | M | | | | |
| | | | | | | Food Cost Potencial | Índice de Rentabilidade | Índice de Popularidade | | | | |
| | | | | | | (I/J) | O | Q | | | | |
| | | | | | | 33,7% | (M/N) | (100%/Ítems)*70% | | | | |
| | | | | | | | 11,19 € | 3,9% | | | | |

O exemplo anterior refere-se apenas à análise do desempenho da carta fixa, uma vez que o menu do dia não pode ser incluído nesta análise, dado que os pratos deste são alterados diariamente.

De seguida, deve ser elaborada a representação gráfica dos resultados do quadro anterior, de modo a conhecer com exactidão onde estão posicionados os diversos pratos em análise. Esta representação é uma ajuda imprescindível e de extrema importância para a visualização dos pratos nos diversos quadrantes da matriz, de modo a facilitar a tomada de decisões relativamente ao desempenho de cada um dos pratos.

Gráfico 1 – Representação da matriz da Engenharia de Menu



De qualquer modo, a principal e mais difícil tarefa do gestor de comidas e bebidas é decidir quais as medidas a tomar com cada um dos pratos em análise.

Algumas das sugestões de acordo com a categoria das iguarias são as seguintes:

Star – são itens que vendem bem (populares) e têm uma margem unitária de contribuição elevada (rentáveis). Como tal, devem ser mantidos tendo em atenção a manutenção da quantidade e qualidade da iguaria. Apenas se deverá aumentar ligeiramente o preço caso esta iguaria seja um exclusivo do estabelecimento e não exista nos estabelecimentos concorrentes.

Plowhorses – apesar de venderem bem (populares) têm uma margem unitária baixa (pouco rentáveis). Assim, deve analisar-se com detalhe a ficha técnica da iguaria de modo a verificar se existe alguma possibilidade de trocar algum dos ingredientes por outros com menor custo, ou reduzir a capitação caso se verifique que existe uma quantidade significativa de determinados ingredientes que não são consumidos pela maioria dos clientes.

Puzzle – itens que vendem pouco (não popular) mas que têm uma boa margem unitária (rentáveis). Neste caso, existe uma necessidade de promover e divulgar a iguaria de modo a que este possa aumentar as suas vendas. A colocação num lugar de maior destaque e visibilidade da carta/menu e a sua recomendação por parte dos empregados de mesa (vendedores) pode contribuir para a melhoria do seu desempenho. Por vezes, a modificação do nome da iguaria (caso não seja uma iguaria original) pode ser suficiente para uma melhor visibilidade e aceitação.

Dog – estes itens que não vendem bem nem são rentáveis. A sua retirada é aconselhada, em especial quando esta iguaria requer ingredientes principais (carne e peixe) apenas para a sua confecção. No entanto, existem iguarias emblemáticas em determinadas regiões que pelas suas características podem não agradar a maioria dos clientes, mas podem ser necessárias para complementar oferta gastronómica da região onde o estabelecimento se insere, e ser apreciadas por clientes prescritores que se desloquem com grupos para degustar essa iguaria.

Resumindo, pode concluir-se que um prato com o *food cost* menos elevado não é necessariamente o melhor, sendo a margem de contribuição média e o menu mix os factores que vão permitir que o gestor conheça, efectivamente, quais os pratos que podem gerar mais proveitos.

O comportamento individual das iguarias, medido em popularidade e rentabilidade, é estudado através da comparação a dois elementos de referência: o índice de popularidade e o índice de rentabilidade. Ajustados às especificidades da carta fixa em questão. Estes índices fornecem elementos que indicam o comportamento médio esperado para os pratos em análise. Contudo, para a tomada de decisões em manter, retirar, modificar a composição do prato, ou alterar o preço de venda destes, o gestor deverá ter em consideração um conjunto de aspectos que são muito específicos que têm muito a ver com o conceito do estabelecimento, a sua concorrência directa, os seus *targets* de clientes, bem como uma atenção redobrada às novas tendências do consumidor.

Bibliografia

Kasavana, M. & Smith, D. (1998). *Menu engineering: a practical guide to menu analysis* (2ª edição). E.U.A.: Hospitality Publications, Inc.

Carlos Ferreira da Costa

Sócio nº 802

ferreira_costa@netcabo.pt