

Catarina Almeida de Sousa

**Gestão de F&B e eventos na Solverde - Casino Vilamoura – Orçamentação e  
processo organizacional de um evento**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

2020



Catarina Almeida de Sousa

**Relatório de estágio**

**Gestão de F&B e eventos na Solverde - Casino Vilamoura – Orçamentação e  
processo organizacional de um evento**

**Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira**

**Especialidade em Hotelaria, Empreendedorismo e projetos de investimentos**

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Manuel Serra (ESGHT)

Diretor de F&B Luís Narciso (Solverde)



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

2020



Gestão de F&B e eventos na Solverde - Casino Vilamoura – Orçamentação e processo organizacional de um evento

Declaração de autoria de trabalho

Declaro que o presente documento é um trabalho original da minha autoria. Documentos de outros autores estão devidamente mencionados no texto e nas referências bibliográficas.

---

Catarina Almeida de Sousa

©Copyright: Catarina Almeida de Sousa

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

*“Determinação, coragem e autoconfiança  
são fatores decisivos para o sucesso.  
Se estamos possuídos por uma inabalável determinação,  
conseguiremos superá-los.  
Independentemente das circunstâncias,  
devemos ser sempre humildes,  
recatados e despidos de orgulho.”*

**Dalai Lama**



## **Agradecimentos**

Nesta etapa da minha vida gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal durante este período de estágio. Primeiramente gostaria de agradecer imenso ao senhor engenheiro Joel Pais por me ter dado a oportunidade e o privilégio de fazer parte desta equipa, pois sem este voto de confiança nada disto teria sido possível.

Em seguida gostaria de agradecer aos meus orientadores, o Senhor Diretor de F&B Luís Narciso e o Senhor Professor Manuel Serra, por todos os ensinamentos e conselhos que me deram ao longo deste tempo e que fizeram de mim a profissional que sou hoje. Por último, mas não menos importante, agradeço a todos os meus familiares e amigos pelo apoio que me deram. Em especial, quero agradecer aos meus queridos pais pelo investimento que fizeram na minha educação, os quais tenho a certeza de que hoje estão extremamente orgulhosos do excelente trabalho que desempenharam.



## **Resumo**

O presente relatório tem como objetivo descrever as atividades realizadas ao longo do estágio no departamento de Food and Beverage, na Solverde SA para a conclusão do mestrado de Direção e Gestão Hoteleira, com início a 1 de julho de 2019 e termo a 15 de fevereiro de 2019, tendo uma duração de 1260 horas. A meu ver o estágio é uma etapa fundamental, pois tem como objetivo colocar em prática a teoria adquirida anteriormente e preparar o mestrando para a realidade profissional.

Para a elaboração deste relatório realizei uma pesquisa teórica em livros, artigos e documentos online, seguindo-se a observação direta ao longo do meu estágio e a aplicação dos conhecimentos adquiridos no primeiro ano do mestrado.

Enquanto estagiária a assistente de direção de F&B, o estágio englobava os vários bares, restaurantes, cozinhas, caves-dia e copas dos casinos do Algarve. O principal objetivo deste estágio consiste em organizar o funcionamento do sector de F&B, sendo para isso necessário assistir, acompanhar, supervisionar e controlar o serviço a nível operacional das várias unidades. Este relatório contém a descrição do local de estágio, a caracterização da área onde foi desenvolvido, as funções desempenhadas durante o mesmo e a minha reflexão crítica, onde estão mencionadas as áreas de identificação com o mestrado, a análise do desempenho, as dificuldades encontradas e as propostas sugeridas.

Visto que a minha área de investigação passa pela gestão de F&B e eventos na Solverde, realço também no meu relatório a importância da orçamentação e processo organizacional de um evento no departamento de F&B e na gestão do mesmo. No final do relatório constam as conclusões acerca da complexidade das funções e do desgaste pessoal exigido aos profissionais deste ramo, assim como a análise do meu desempenho e a minha opinião pessoal no decorrer do estágio.

**Palavras-Chave: Gestão de F&B, Orçamentação, Organização, Operação e Eventos.**



## **Abstract**

The purpose of this report is to describe the activities carried out during the internship to complete the Masters in the Hotel Direction and Management. Beginning on 1<sup>st</sup> July 2019 and ending on 15<sup>th</sup> February 2019, the internship I did at Solverde SA, more specifically in the food and beverage department, it lasted 1260 hours. In my opinion, the internship is a fundamental step, because it aims to put into practice the theory previously acquired and prepare the master's student for professional reality.

In this report I conducted a theoretical research in books, articles and online documents, followed by direct observation over the internship and the application knowledge acquired in the first grade of the master.

I joined the company as an intern to the assistant director of F&B, performing the internship in the food and beverage department, which includes the several bars, restaurants, kitchens, cellars and pantries of the three Algarve Casinos. The main objective of this internship is to organize the F&B operation therefore, it is necessary to assist, monitor, supervise and control the service at the operational level of the all units. This report contains the internship location description, the characterization of the area where it was developed and the functions performed during it.

This report contains also my critical reflection where are mentioned the areas of identification with the master, performance analysis, difficulties encountered and suggested proposals. In this report I also highlight the importance of budgeting and the organizational process of an event in the F&B department. At the end of the report are the conclusions about the complexity of the functions and the personal stress required of professional in this field, as well as the analysis of my performance and my personal opinion during the internship.

**Keywords: F&B Management, Budgeting, Organization, Operation and Events.**



## Índice Geral

<i>Resumo</i> .....	<i>ix</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>xi</i>
<i>Índice de Ilustrações</i> .....	<i>xvii</i>
<i>Lista de abreviaturas</i> .....	<i>xix</i>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Definição das operações de F&amp;B</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. Organograma funcional</b> .....	<b>3</b>
<b>2.3. Relação entre o F&amp;B e os restantes departamentos</b> .....	<b>4</b>
<b>2.4. A produção e o serviço</b> .....	<b>5</b>
<b>2.5. Novos desafios e exigências da indústria hoteleira</b> .....	<b>6</b>
<b>2.6. Gestão das operações de F&amp;B</b> .....	<b>7</b>
2.6.1. Serviço de bar .....	8
2.6.2. Serviço de restaurante à la carte.....	8
2.6.3. Serviço de banquetes .....	9
2.6.4. Serviço de buffet .....	10
<b>2.7. Desperdícios alimentares</b> .....	<b>10</b>
<b>2.8. Higiene e segurança alimentar</b> .....	<b>10</b>
2.8.1. As normas HACCP .....	11
<b>2.9. O controlo de F&amp;B</b> .....	<b>12</b>
2.9.1. Definição e objetivos .....	13
2.9.2. O ciclo das mercadorias.....	14
<b>2.10. Orçamentação</b> .....	<b>15</b>
2.10.1. Reconciliação mensal dos custos de F&B.....	16
<b>2.11. F&amp;B/Eventos</b> .....	<b>16</b>
2.11.1. Reserva de um evento.....	17
2.11.2. Ordem de serviço.....	17
2.11.3. Preparação do evento.....	17
2.11.4. Acompanhamento do evento .....	17
2.11.5. Serviço de reposição e limpeza .....	17
2.11.6. Atitude total care boas vindas.....	17
2.11.7. Despedida e pós evento .....	18
2.11.8. Requisição e faturação.....	18
2.11.9. Armazenamento de equipamentos.....	18

<b>3. Apresentação da entidade acolhedora.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Caracterização da empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Casinos do Algarve .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Local de estágio.....</b>	<b>20</b>
<b>3.4. Organograma .....</b>	<b>20</b>
<b>4. Descrição das atividades realizadas ao longo do estágio – Casinos do Algarve .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. A direção de F&amp;B .....</b>	<b>21</b>
4.1.1. Responsabilidades da direção de F&B .....	23
<b>4.2. O Controlo de Custos .....</b>	<b>23</b>
4.2.1. Stock fixo de bebidas e doses padrão .....	24
4.2.2. Controlo e Faturação .....	24
<b>4.3. A higiene e segurança alimentar .....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. Avaliação contínua de qualidade .....</b>	<b>25</b>
<b>4.5. As secções do F&amp;B.....</b>	<b>25</b>
4.5.1. Cozinhas .....	25
4.5.2. Restaurantes.....	29
4.5.3. Caves-dia .....	33
4.5.4. Bares .....	34
4.5.5. Copas .....	36
4.5.6. Pastelaria.....	37
4.5.7. Cantinas .....	37
<b>4.6. Serviços de F&amp;B nos Casinos do Algarve.....</b>	<b>37</b>
<b>4.7. Bares nos Casinos do Algarve .....</b>	<b>37</b>
4.7.1. Chefe de bar.....	38
4.7.2. Abertura do bar.....	38
4.7.3. Mise en place .....	38
4.7.4. Normas de serviço .....	39
4.7.5. Fecho do bar .....	39
4.7.6. O controlo .....	39
<b>4.8. Restaurantes nos Casinos do Algarve.....</b>	<b>40</b>
4.8.1. Chefe de sala.....	40
4.8.2. Brigada do pessoal.....	41
4.8.3. Abertura do restaurante .....	41
4.8.4. Mise en place .....	41
4.8.5. Normas de serviço .....	42
4.8.6. Fecho do restaurante.....	43

4.8.7. O controlo .....	43
<b>4.9. Serviço de banquetes nos casinos do Algarve .....</b>	<b>43</b>
4.9.1. Brigada do pessoal.....	44
4.9.2. O chefe de sala.....	44
4.9.3. Normas de serviço .....	44
4.9.4. Mise en place .....	44
4.9.5. Controlo .....	44
<b>4.10. Serviço de buffet nos casinos do Algarve .....</b>	<b>45</b>
4.10.1. Brigada do pessoal.....	45
4.10.2. O chefe de sala.....	45
4.10.3. Mise en place .....	45
4.10.4. Normas de serviço .....	45
4.10.5. Controlo .....	46
<b>4.11. Reveillón .....</b>	<b>46</b>
4.11.1. Réveillon CMG.....	46
4.11.2. Orçamentação do evento .....	47
4.11.3. Ordem de serviço.....	47
4.11.4. Preparação do evento.....	48
4.11.5. Realização do evento .....	48
<b>5. Exemplos de eventos nos casinos do Algarve .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1. Algarve Classic Cars .....</b>	<b>49</b>
5.1.1. Cozinha.....	50
5.1.2. Restaurante .....	50
5.1.3. Bar .....	50
<b>5.2. Gala Postal .....</b>	<b>50</b>
5.2.1. Cozinha.....	51
5.2.2. Restaurante .....	51
5.2.3. Bar .....	51
<b>5.3. CALEMA .....</b>	<b>52</b>
5.3.1. Preparação do evento.....	52
5.3.2. Receber o cliente .....	53
5.3.3. Serviço .....	53
5.3.4. Brigada do pessoal.....	53
5.3.5. Final do evento .....	53
<b>5.4. Dia dos Namorados.....</b>	<b>53</b>
5.4.1. Disposição da sala .....	54
5.4.2. Brigada do pessoal.....	54
<b>5.5. Sabores do Oriente .....</b>	<b>54</b>
5.5.1. Cozinha Japonesa .....	55
5.5.2. Cozinha Indiana.....	55

5.5.3. Cozinha Tailandesa.....	55
<b>5.6. Animação.....</b>	<b>56</b>
5.6.1. Best Moments.....	56
5.6.2. Summer Special.....	57
<b>6. Análise de desempenho.....</b>	<b>57</b>
6.1. Programa de Estágio.....	57
6.2. Identificação das contribuições da estagiária para empresa.....	58
6.3. Identificação das contribuições da empresa para a estagiária.....	59
6.4. Dificuldades ocorridas durante o período de estágio.....	59
<b>7. Conclusões.....</b>	<b>60</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>67</b>
ANEXO A – TIPOS DE PERIGOS ALIMENTARES.....	69
ANEXO B – DECRETO LEI 67/98.....	74
ANEXO C – AGENDA DIÁRIA.....	75

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Organograma de uma organização .....	3
Ilustração 2 - Duties na abertura e fecho do bar .....	8
Ilustração 3 - Duties na abertura e fecho do restaurante.....	9
Ilustração 4 - Princípios de um sistema de controlo.....	14
Ilustração 5 - Medidas de controlo no ciclo de mercadorias .....	15
Ilustração 6 - Ciclo do evento.....	16
Ilustração 7 - Organograma Solverde.....	21
Ilustração 8 - Relação de departamentos .....	22
Ilustração 9 - Planta da cozinha CVM.....	27
Ilustração 10 - Horário da equipa da cozinha VLM .....	29
Ilustração 11 - Restaurante Miralago.....	29
Ilustração 12 - Restaurante Royal.....	30
Ilustração 13 - Restaurante Baccarat .....	30
Ilustração 14 - Horário da equipa do restaurante CVM.....	31
Ilustração 15 - Restaurante Oceano .....	32
Ilustração 16 - Restaurante Baccarat .....	32
Ilustração 17 - Big Bar.....	34
Ilustração 18 - Horário da equipa do bar VLM .....	35
Ilustração 19 - Bar Dominó .....	35
Ilustração 20 - Bar Punto e Banca .....	36
Ilustração 21 - Horário da equipa da copa VLM.....	36
Ilustração 22 - Tipos de copos .....	39
Ilustração 23 - Mise en place .....	42
Ilustração 24 – Réveillon 2019/2020.....	46
Ilustração 25 - Programa de Réveillon CMG .....	47
Ilustração 26 - Evento Algarve Classic Cars .....	50
Ilustração 27 - Evento Gala Algarve Postal.....	51
Ilustração 28 - Evento CALEMA.....	52
Ilustração 29 - Evento Dia dos Namorados .....	54
Ilustração 30 - Sabores do Oriente .....	55
Ilustração 33 - Best Moments.....	57
Ilustração 34 - Summer Special.....	57



## **Lista de abreviaturas**

A&B – Alimentação e Bebidas

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

CAC – Codex Alimentarius Commission

CMG – Casino de Monte Gordo

CVM – Casino de Vilamoura

DL – Decreto-Lei

F&B – Food and Beverage

HAC – Hotel Algarve Casino

HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points

HISA – Higiene e Segurança Alimentar, LDA

MIS – Management Information System

POS – Point of Sales

UE – União Europeia



## **1. Introdução**

O turismo e a hotelaria são atividades económicas fundamentais para Portugal, pois têm um grande impacto na economia do país. Atualmente, a comida e a bebida além de uma necessidade básica de consumo, podem ser consideradas um elemento relevante na experiência turística. A importância do sector de Food and Beverage tem vindo a aumentar devido à relação deste fator com a satisfação e fidelização dos hóspedes.

No caso dos hotéis o principal produto é o alojamento, contudo os hóspedes necessitam de se alimentar e para isso têm ao seu dispor minibares, bares, restaurantes e serviços de room service, que impõem a presença de mecanismos de logística operacional entre os serviços de ambos os departamentos. A direção de F&B deve operar em sintonia com as restantes direções de uma unidade hoteleira, pois direta ou indiretamente o departamento de F&B está relacionado com todos os outros departamentos.

A metodologia utilizada para a elaboração deste relatório consiste na utilização de uma revisão de literatura sobre a gestão de F&B e eventos, a observação direta ao longo do estágio e a relação e aplicação da teoria com a prática. O presente relatório está dividido em seis pontos: revisão da literatura, apresentação da entidade acolhedora, descrição do estágio – casinos do Algarve, exemplos de eventos nos casinos do Algarve, análise de desempenho e conclusões.

Com a realização do estágio tenciono aprofundar os meus conhecimentos de gestão, de modo a munir-me com as competências necessárias para futuramente alcançar os meus objetivos, enquanto profissional no ramo da hotelaria. O objetivo do meu estágio consiste em assistir, acompanhar, coordenar e supervisionar a nível operacional todas as secções do departamento de F&B dos casinos do algarve, como cozinhas, bares, restaurantes, copas, caves-dia, cantinas e pastelaria.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Definição das operações de F&B**

O termo F&B (Food and Beverage) utilizado na hotelaria representa as atividades associadas à produção, ao serviço e à comercialização de comidas e bebidas (Moser, 2002, pg. 5). A indústria alimentar é influenciada pela tecnologia, pela economia e por fatores sociais e políticos, intervenientes desde a produção à distribuição dos alimentos (Samir, 2015). O sector da restauração tem tendência a expandir-se principalmente nos países desenvolvidos, devido a alguns fatores como por exemplo, o aumento dos tempos livres, o crescimento do turismo, as mudanças de hábitos alimentares, o crescimento da população nas cidades e as facilidades na obtenção de créditos (Moser, 2002, pg. 5).

O objetivo da restauração passa por melhorar o funcionamento da cadeia alimentar, nomeadamente no que diz respeito à qualidade perspectivada, à competitividade dos preços e à segurança alimentar (Samir, 2015). Este sector é marcado por algumas particularidades tais como: os níveis de rentabilidade reduzidos, a concorrência bastante elevada, a complexidade da atividade, a instabilidade deste sector, os horários puxados, a divulgação da qualidade, a exposição pública como facilitador da crítica, os elevados riscos associados à saúde dos consumidores e a necessidade de manter uma gestão organizada, eficiente e cautelosa (Moser, 2002, pg. 5).

A gestão de F&B é um desafio constante e interessante, pois é constituída por uma grande equipa que trabalha rigorosamente para a satisfação do cliente. A atividade da alimentação e bebidas integra vários tipos de unidades de restauração, dos quais realçamos o tradicional restaurante a la carte, as cadeias de fast food (comida rápida), os restaurantes temáticos (pizzas, comida italiana, mediterrânea, tailandesa, japonesa, indiana, etc), a restauração coletiva (cantinas, prisões, etc), o catering (batizados, casamentos, aéreo, etc) e a restauração de oferta limitada (cafés, pubs, snacks, etc) (Moser, 2002, pg. 6).

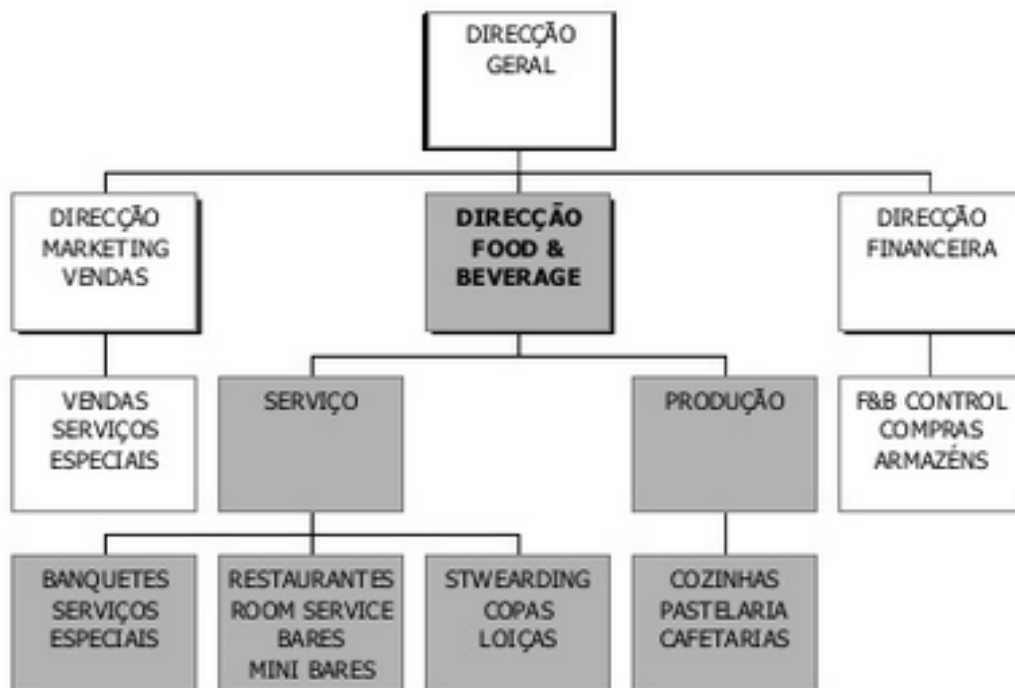
Independentemente das diferenças entre as unidades de restauração, a gestão de F&B baseia-se em padrões de qualidade, eficazes e de respeito para com o consumidor. Na indústria hoteleira são comuns e essenciais os serviços de F&B, pois os hotéis normalmente providenciam pequenos-almoços, restaurantes à carta e/ou temáticos, bares,

serviços especiais (catering, cocktails, coffee breaks, welcome drinks, banquetes) e refeitórios para o pessoal (Moser, 2002, pg. 6).

Numa unidade hoteleira a área de alimentação e bebidas é a mais complexa, pois as despesas com mão-de-obra são cerca de 2,5 maiores do que no setor hoteleiro, e a receita é quatro vezes menor (Castelli, 2003). As operações de F&B associam os serviços anteriormente descritos, aos locais de armazenamento e produção necessários para a prestação dos mesmos (Moser, 2002, pg. 6).

## 2.2. Organograma funcional

De acordo com Francisco Moser, o organograma ideal para uma empresa será composto por várias direções.



Fonte: Manual de Gestão de F&B, Francisco Moser

### **Ilustração 1 - Organograma de uma organização**

Nesta ilustração verificamos claramente a estreita relação entre a direção de F&B e as direções de vendas e financeira, supervisionadas pela direção geral. Da direção de F&B dependem os dois pilares operacionais, a função produção e a função serviço (Moser, 2002, pg. 7).

### 2.3. Relação entre o F&B e os restantes departamentos

A administração estabelece objetivos de curto e médio/longo prazo. Normalmente os objetivos de curto prazo são apresentados no orçamento anual de exploração da empresa, auxiliados pelos planos de marketing, de recursos humanos e investimentos. Relativamente aos objetivos de médio/longo prazo são apresentados em documentos de estratégia empresarial com as várias características do negócio (mercado, produto, crescimento, estrutura financeira e produtiva) (Moser, 2002, pg. 8).

No que diz respeito ao F&B as diretrizes da Direção Geral devem ser claras quanto à qualidade do produto e do serviço pretendido. Além disso devem ser determinados os indicadores de gestão (ratios, índice de produtividade e da satisfação da clientela). O diretor de F&B necessita destes dados objetivos e mensuráveis para desempenhar as suas tarefas autonomamente (Moser, 2002, pg. 8). A correta gestão dos recursos humanos é fundamental para atrair, desenvolver, motivar e manter os trabalhadores incentivados e competentes (Machado e Martins, 2005).

Em hotelaria o serviço depende inteiramente das pessoas, sendo por isso importante fazer uma gestão eficiente dos recursos humanos, pois é uma vantagem para o setor, principalmente no decorrer dos processos de recrutamento e seleção (Garcia, 2016). Os recursos humanos são fundamentais para todas as empresas de serviços, especialmente na hotelaria, que só com pessoal qualificado conseguirá prestar um serviço de elevada qualidade. Este departamento é o responsável por todas as fases dos funcionários numa empresa: contratação, inserção, instrução, orientação, avaliação, gestão de conflitos, entre outras (Moser, 2002, pg. 8).

Atualmente a influência do marketing e da comunicação para a hoteleira é tal, que obriga à criação de estratégias de comunicação, de modo a fazer chegar aos mercados os produtos e os serviços hoteleiros (Lambin, 2000). Sendo a principal fonte de vendas de uma empresa, o departamento de marketing tem um papel importante, pois examina o mercado, determina os preços e realiza ações de promoção e divulgação, angariando clientes para o departamento de F&B (Moser, 2002, pg. 9).

O diretor de F&B deve contribuir para a conceção dos planos de marketing de F&B e presenciar as vendas de alimentação e bebidas a grupos e serviços especiais, assim como a área do comercial deve assistir e certificar-se que os serviços vendidos decorrem em

conformidade com o contratado (Moser, 2002, pg. 9). A função do marketing na hotelaria, passa pela conquista dos clientes, mais do que satisfazer os desejos e necessidades dos clientes é necessário fidelizá-los, levando-os a preferir uma determinada empresa em vez dos seus concorrentes (Vieira, 2003).

A interação das empresas com os clientes é fundamental em todos os segmentos de mercado e é feita através do departamento de marketing, sendo o foco os anseios e desejos do cliente (Cândido & Vieira, 2003). A manutenção tem também um papel muito importante para a eficiente operação de F&B, pois é indispensável a manutenção corretiva e preventiva dos equipamentos utilizados pelas várias secções do departamento (Moser, 2002, pg. 9). Em todas as empresas, a área financeira é fundamental, pois garante a rentabilidade necessária (Moser, 2002, pg. 9).

No que diz respeito ao F&B é realizado um controlo extremamente exigente, sendo uma espécie de auditoria interna permanente à operação de F&B, pois devido ao seu enorme ciclo de produção torna-se necessário prever e corrigir possíveis desvios aos indicadores de gestão pré-estabelecidos. No caso do departamento de compras, qualquer encomenda que este faça tem de reportar ao departamento financeiro, pois ambos trabalham com faturação (Moser, 2002, pg. 9).

Também o departamento de F&B deve estar informado acerca das compras realizadas, devido à estreita relação operacional entre ambos os departamentos. Para a gestão e operação das várias secções do F&B são relevantes fatores como a qualidade e o custo dos produtos alimentares obtidos, a forma como estes são armazenados e a correta gestão das existências (Moser, 2002, pg. 9).

#### 2.4. A produção e o serviço

A produção e o serviço são dois eixos operacionais aos quais a direção de F&B deve prestar especial atenção. A produção engloba todas as secções que transformam a matéria-prima em produto final, como as cozinhas, as cafetarias e as pastelarias. Por outro lado, o serviço consiste nos locais de venda e secções inerentes para tal, como restaurantes, bares, banquetes e copas (Moser, 2002, pg. 7).

## 2.5. Novos desafios e exigências da indústria hoteleira

Assim como outras atividades económicas, a indústria hoteleira, nomeadamente o setor de alimentação e bebidas tem vindo a evoluir constantemente com o surgimento de novas tecnologias de produção, meios informáticos dinâmicos, sistemas de controlo mais eficientes e produtos inovadores. Visto ser um setor muito competitivo é necessário estar sempre atento às novas tendências e ao processo evolutivo, pois existem desafios constantes como: aperfeiçoamento e inovação, certificação de qualidade, diferenciação de outras empresas, partilha de informação e inteligência emocional (Moser, 2002, pg. 11-13).

A criatividade tem sido o fator chave para o sucesso, pois o objetivo não deve ser apenas satisfazer o cliente, mas sim surpreendê-lo superando as suas expectativas (Moser, 2002, pg. 11). As várias crises alimentares ocorridas nos últimos anos reduziram seriamente a confiança que os consumidores depositavam na restauração (Gregório & Graça, 2012), suscitando uma maior preocupação no que respeita à segurança alimentar (Andrade, Deliza, Akemi, Galvão, Frewer & Beraquet, 2013). A qualidade cada vez mais, é um fator determinante na seleção de produtos e serviços, sendo por isso um papel fundamental nas estratégias competitivas das empresas (Costa, Nascimento & Pereira, n.d).

Atualmente para alcançar padrões de qualidade é necessário obter a respetiva certificação nas várias áreas como o ambiente, a produção alimentar (HACCP), a segurança, a higiene, a qualidade das instalações e dos serviços prestados. A diferenciação é também um fator chave para as empresas, devendo por isso manter a missão, os objetivos, os valores e a sua visão do negócio bem definidos. A rentabilidade de um negócio depende essencialmente da sua gestão, devendo esta ser partilhada e participativa, pois o seu sucesso ou insucesso depende de toda a empresa, sendo a comunicação um fator importante para a partilha da informação e de responsabilidade (Moser, 2002, pg. 12).

Também a inteligência emocional é essencial para o sucesso e fortalecimento das relações interpessoais nas empresas, portanto além da competência técnica é necessária a competência emocional. Em 1998 no livro *Trabalhar com Inteligência Emocional*, o autor Daniel Goleman estrutura a inteligência emocional num quadro composto pelas

seguintes fases: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais (Goleman, 1998).

Atualmente penso que o maior desafio da hotelaria poderá ser ultrapassar esta situação pandémica a nível mundial. A chegada deste vírus veio fechar portas a muitas empresas, sendo que algumas delas podem até não as voltar a abrir. O medo da doença instalou-se nos consumidores e veio diminuir o nível de confiança, pois sentem-se mais seguros em casa e longe de outras pessoas. Devido a esta pandemia acredito que muita coisa vai mudar na hotelaria, desde os procedimentos mais simples, às normas de higiene e à capacidade dos estabelecimentos. Esta é uma fase muito complicada para hotelaria, que vai exigir um enorme esforço de todos nós.

## 2.6. Gestão das operações de F&B

Uma das maiores dificuldades desta indústria é manter a consistência do serviço e do produto ao longo do tempo, pois é um setor imprevisível e com elevada rotação de pessoal, o que dificulta a uniformização do produto, em vários aspetos (serviço, ambiente, limpeza das instalações e qualidade do produto). A imprevisibilidade deste setor obriga as empresas a instruir normas de serviço, para garantir constantemente a regularidade do produto e a satisfação do cliente, independentemente das circunstâncias (Moser, 2002, pg. 27).

A gestão de F&B é muito mais do que o controlo de alimentos e bebidas, pois uma gestão eficiente planeia, organiza, dirige e avalia todas as operações e recursos, em todos os aspetos e etapas, seja a nível de pessoal, produtos, tempo, energia, equipamentos, utensílios, fornecedores, acondicionamentos, preparação, confeção, venda, distribuição e até avaliação dos serviços prestados (Ribeiro, 2011).

Na seleção do restaurante o cliente não escolhe apenas um lugar para se alimentar, mas sim um ambiente confortável onde é atenciosamente recebido e servido pela equipa com uma excelente refeição. O conjunto de todos estes fatores influencia a satisfação do cliente e sua eventual fidelização (Freud, 2014). Uma vez que a satisfação dos clientes e a sua fidelização é um fator chave para as empresas, estas tendem a destacar-se dos seus concorrentes (Zeitune, 2015).

Para tal, implementaram ferramentas de gestão interna, que lhes permitem a otimização dos seus processos, controlar custos, acrescentar valor à organização e

garantir a qualidade dos seus produtos e serviços (Zeitune, 2015). A gestão das operações de F&B e os procedimentos operacionais de qualidade variam consoante a operação hoteleira e o tipo de serviço a prestar, por exemplo o serviço num buffet é completamente diferente do serviço num restaurante à la carte, assim como o serviço de restaurante nada tem a ver com o serviço de bar (Moser, 2002, pg. 27).

Os gestores hoteleiros devem conhecer as complexidades da gestão de F&B o melhor possível, para que este departamento em vez de prejudicar, possa contribuir para a satisfação dos clientes, visto que a alimentação é fundamental na hospitalidade e pode ser uma fonte de prazer e entretenimento (Hayes e Ninemeier, 2005).

### 2.6.1. Serviço de bar

O serviço de bar consiste no serviço de bebidas simples e compostas, serviço de cafetaria e snacks. A carta de bar deve conter uma variedade de bebidas e sugestões de cocktails e snacks (Moser, 2002, pg. 37). Adaptado de um documento da discovery Portugal e em conformidade com a operação nos casinos do Algarve na ilustração 2, verificamos alguns procedimentos importantes a realizar na abertura e no fecho do bar.

Abertura do bar	Fecho do bar
<input type="checkbox"/> Cuidar da limpeza do espaço	<input type="checkbox"/> Fazer requisições caso seja necessário
<input type="checkbox"/> Ligar as televisões	<input type="checkbox"/> Fazer a reposição dos frigoríficos
<input type="checkbox"/> Chamar a manutenção se necessário (exemplo trocar uma lâmpada)	<input type="checkbox"/> Verificar as datas de validade e cumprir a regra FIFO (First In, First Out)
<input type="checkbox"/> Verificar o estado das cartas	<input type="checkbox"/> Limpar e preparar as mesas para o dia seguinte (trocar as toalhas)
<input type="checkbox"/> Alinhar as mesas e cadeiras se necessário	<input type="checkbox"/> Limpar a máquina do café
<input type="checkbox"/> Ligar a máquina do café	<input type="checkbox"/> Limpar a copa
<input type="checkbox"/> Preparar o gelo, a fruta e os legumes na copa	<input type="checkbox"/> Arrumar toda a louça, material e utensílios
<input type="checkbox"/> Mise en place (preparar guardanapos e aperitivos)	<input type="checkbox"/> Limpar máquinas de sumos e de cerveja
<input type="checkbox"/> Limpar as bandejas de serviço	<input type="checkbox"/> Limpar as bandejas de serviço
<input type="checkbox"/> Ligar o POS	<input type="checkbox"/> Colocar a roupa suja na lavandaria
<input type="checkbox"/> Conferir o fundo de caixa	<input type="checkbox"/> Despejar o lixo e colocar sacos novos
	<input type="checkbox"/> Desligar as televisões

Fonte: Adaptado de Discovery Hotel Management (n.d)

### **Ilustração 2 - Duties na abertura e fecho do bar**

### 2.6.2. Serviço de restaurante à la carte

O serviço num restaurante à la carte deverá ser um serviço de qualidade superior. Neste tipo de restaurantes devem existir menus de comidas, menus de bebidas (vinhos e outras bebidas) e menus de sobremesas (Moser, 2002, pg. 17).

Na elaboração destes menus devem considerar-se os seguintes aspetos: perfil do cliente e categoria do estabelecimento, análise das ofertas dos concorrentes, capacidade das zonas de produção e de serviço, competência técnica do pessoal, ratios de custo, ordenação dos diversos pratos de acordo com a engenharia de menus, existência de diversas opções em cada secção do menu, alternativas ao modo de confeção e diversificação de produtos, aproveitamento integral dos produtos, ementa do dia, facilidade na aquisição dos produtos, informação do tempo de confeção de pratos cuja preparação seja mais demorada e por fim, mas relevante a nível estético e visual, o design do menu (Moser, 2002, pg. 18-19).

A carta de vinhos destes estabelecimentos deve ser elaborada minuciosamente, pois nacional e internacionalmente existem muitas ofertas. Assim, devem dispor de stocks de vinhos tintos com potencial de valorização e apresentar uma oferta ampla como marca do prestígio e bom serviço (Moser, 2002, pg. 19). Adaptado de um documento da discovery Portugal e em conformidade com a operação nos casinos do Algarve na ilustração 3, verificamos alguns procedimentos importantes a realizar na abertura e no fecho do restaurante.

Abertura do restaurante	Fecho do restaurante
<input type="checkbox"/> Cuidar da limpeza do espaço	<input type="checkbox"/> Fechar as portas após a saída do último cliente
<input type="checkbox"/> Montar o set up das mesas e utensílios	<input type="checkbox"/> Apagar as velas
<input type="checkbox"/> Verificar com a cozinha a apresentação e composição dos pratos	<input type="checkbox"/> Repôr o set up das mesas
<input type="checkbox"/> Manter a farda limpa e completa	<input type="checkbox"/> Fazer a contagem da roupa enviada para a lavandaria
<input type="checkbox"/> Certificar-se de que não existem ruídos provenientes da cozinha	<input type="checkbox"/> Arrumar os menus
<input type="checkbox"/> Conferir a luz e temperatura da sala	<input type="checkbox"/> Limpar e arrumar os saleiros e pimenteiros
<input type="checkbox"/> Abastecer os aparadores de talheres, copos, guardanapos e pratos	<input type="checkbox"/> Arrumar toda a louça, material e utensílios
<input type="checkbox"/> Verificar a lista de reservas para prepara as mesas em conformidade	<input type="checkbox"/> Remover toda a louça da sala e colocar na copa
<input type="checkbox"/> Definir as estações de serviço de cada membro da equipa	<input type="checkbox"/> Fazer o relatório diário com a ocupação do restaurante
<input type="checkbox"/> Imprimir e preparar os menus	
<input type="checkbox"/> Acender as velas e abrir as portas	

Fonte: Adaptado de Discovery Hotel Management (n.d)

### **Ilustração 3 - Duties na abertura e fecho do restaurante**

#### 2.6.3. Serviço de banquetes

O serviço de banquetes é um serviço contratado e ocasional, trata-se de eventos especiais como: coffee breaks, welcome drink, bar aberto, cocktails, almoços de trabalho, jantares de gala, casamentos, entre outros. Este tipo de serviço oferece aos clientes que

pretendam organizar eventos, uma série de menus, com várias sugestões de ementas diversificadas consoante o tipo de evento. Normalmente os preços são por pessoa e já estão tabelados consoante o menu escolhido, no entanto podem variar dependendo do número de pessoas e da quantidade de serviços pretendidos pelo cliente (Moser, 2002, pg. 45).

#### 2.6.4. Serviço de buffet

No serviço buffet o tema dominante costuma desenvolver-se através de fatores como a criatividade, a variedade, a frescura e a decoração. Neste tipo de serviço o elemento central do restaurante é a mesa do buffet, devendo esta ser alterada consoante os vários tipos de cozinha e possibilitar diferentes decorações (Moser, 2002, pg. 28).

### 2.7. Desperdícios alimentares

Nos últimos anos os estudos acerca da perda e desperdício de alimentos têm vindo a crescer (Mccarthy & Liu, 2017). A perda e o desperdício de alimentos ocorrem nas várias etapas da cadeia de suprimentos alimentar (CSA), desde a produção até ao consumo, sendo as causas diversas (Escaler & Teng, 2011), pois o desperdício e o processo de transformação dos alimentos incluem diversas perspetivas e situações (Chaboud & Daviron, 2017).

O desperdício de alimentos é superior nos países em desenvolvimento, comparativamente aos países desenvolvidos (Thi, Kumar & Lin, 2016), provavelmente devido à elevada população, à gestão danosa, às técnicas de colheita inadequadas, à gestão incorreta na pós-colheita, à falta de infraestrutura logística, ao processamento e empacotamento irregulares e à ausência de informações de marketing (Delierador, Batalha, Freire, Fontenelle & Sabadini, 2018).

### 2.8. Higiene e segurança alimentar

*“A variedade e extensão das doenças de origem alimentar é tal que nenhum país é capaz de proporcionar dados exatos sobre a sua incidência ou prevalência. Portanto, é impossível fazer uma estimativa global de magnitude real do problema. Ainda que exista um sistema de informação adequado, só uma pequena proporção das doenças de origem alimentar chega ao conhecimento das autoridades de saúde pública”* (Batista e Antunes, 2005). No anexo A, disponível no site da ASAE constam os vários tipos de perigos alimentares, doenças provenientes dos alimentos e do armazenamento dos mesmos.

Nos últimos anos surgiram várias crises alimentares, afetando a confiança dos consumidores (Gregório & Graça, 2012) e originando uma preocupação maior com as questões relacionadas com a higiene e segurança alimentar (Andrade, Deliza, Akemi, Galvão, Frewer & Beraquet, 2013). De acordo com o CAC (Codex Alimentarius Commission) em 1997, a segurança alimentar é uma garantia de que a comida não será um perigo para consumidor, seja na fase de preparação ou de consumo (Motarjemi & Lelieved, 2013).

#### 2.8.1. As normas HACCP

Atualmente a segurança alimentar é a maior preocupação quer dos trabalhadores deste setor, quer dos consumidores. A segurança dos bens alimentares é da responsabilidade de todos os operadores do setor alimentar, devendo estes certificarem-se de que os produtos estão próprios para consumo em todas as etapas, quer seja na preparação, na transformação, no fabrico, na embalagem, no armazenamento, no transporte, na distribuição, no manuseamento ou na venda (Moser, 2002, pg. 53).

*“A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), é um organismo de fiscalização, autoridade administrativa nacional especializada no âmbito da segurança alimentar e da fiscalização económica e órgão de polícia criminal e, como tal, compete-lhe velar pelo cumprimento dos dispositivos legais em vigor, não constando nas suas atribuições competências de regulamentação, validação ou emissão de quaisquer pareceres técnicos vinculativos relativos ao disposto legalmente.”*

A legislação relativa aos requisitos de higiene dos géneros alimentícios está disposta no Reg. 219/2009, que se traduz no DL n°113/2006, alterado pelo DL n° 223/2008 (ASAE, 2018). Esta legislação procura fazer o setor alimentar aplicar uma metodologia assente nos conceitos de análise de perigos e pontos críticos de controlo, com o intuito de garantir a segurança dos alimentos (Moser, 2002, pg. 53).

O HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) é um sistema de gestão de segurança alimentar assente na prevenção de perigos e riscos existentes na cadeia alimentar, que pretende defender e prevenir os consumidores de doenças e danos causados pelos géneros alimentícios. Os objetivos do HACCP passam também pela produção de alimentos seguros e pela diminuição de riscos para a saúde pública (Moser, 2002, pg. 53).

Este sistema é usado para analisar os perigos, calcular os riscos e estipular critérios de controlo e prevenção dos produtos, ao contrário dos mecanismos de inspeção tradicionais, cujos custos são elevados, a resposta por vezes é tardia e a fiabilidade é baixa. Este sistema reconhecido internacionalmente torna-se vantajoso, pois favorece as trocas, estimula a confiança e a estabilidade no comércio internacional, promove a confiança do consumidor, evita prejuízos económicos, protege a saúde pública, obriga o cumprimento da legislação e reduz custos sociais com a saúde (Moser, 2002, pg. 53-54).

A prática rigorosa do HACCP pretende que se evitem muitos erros técnicos, contudo deve ser composta por uma equipa de especialistas competentes e devidamente certificados (Motarjemi & Lelieved, 2013). Na seguinte ilustração verificamos os 7 princípios do sistema HACCP estabelecidos no CAC e internacionalmente reconhecidos.



Fonte: Finipraga Desinfestações

## Ilustração 2 - Princípios do sistema HACCP

### 2.9. O controlo de F&B

Da ausência ou ineficácia de serviços de controlo surgem efeitos negativos a vários níveis como: compras ineficientes, favoritismo na escolha dos fornecedores, desvio de mercadorias, excesso de desperdícios, deterioração de produtos, excesso de stocks, fixação incorreta dos preços de venda, vendas não faturadas, etc. De acordo com Francisco Moser, independentemente do tipo de operação hoteleira, para manter um sistema de controlo eficaz há que ter em consideração os seguintes aspetos:

- 1º Definir claramente os objetivos (ratios de custo, níveis de rentabilidade, qualidade do produto e dos serviços, standards de produtividade, etc.);
- 2º Dispor de meios e software informático eficazes para a obtenção da informação necessária;
- 3º Estipular normas e de procedimentos de trabalho;
- 4º Aplicar atempadamente corretivas adequadas

*“Controlar não deve nunca ser entendido como uma forma de policiamento de pessoas ou de grupos de trabalho, como infelizmente acontece na grande maioria dos casos. Deverá antes ser interpretado como um meio à disposição para que os fins possam ser atingidos e, nesta medida, todos os intervenientes possam beneficiar”* (Moser, 2002, pg. 57). O sucesso da operação resulta da gestão que o diretor de F&B faz, tendo em conta a receita, os custos e o lucro ou rentabilidade (Dopson, Lea, Hayes & David, 2015).

#### 2.9.1. Definição e objetivos

Para alcançar os lucros pretendidos é essencial implementar mecanismos de controlo, evitando assim qualquer tipo de desvio. O objetivo deste controlo passa por maximizar a qualidade e a rentabilidade, enquanto se previnem erros ou desvios. O controlo de F&B é fundamental para sua gestão, pois permite-nos avaliar o desempenho das operações de F&B, comparando os indicadores de gestão pré-estabelecidos com os valores reais. Com base nestes resultados adotam-se as medidas corretivas necessárias para diminuir os desvios entre os valores estimados e os verificados (Moser, 2002, pg. 57).

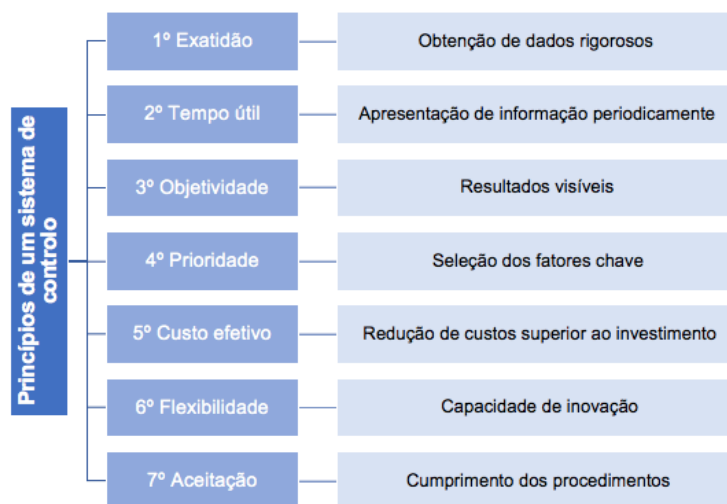
Os métodos de controlo de F&B permitem aplicar a qualquer altura medidas para aproximar as metas definidas com a realidade, corrigindo erros e identificando situações irregulares, seja a nível dos custos ou das vendas. Integrado no MIS (Management Information System) o controlo de F&B pretende reunir, ordenar, analisar e expor as informações relevantes para os gestores de empresas, auxiliando-os na tomada de medidas corretivas (Moser, 2002, pg. 57).

Através da informação adequada e atempada é possível analisar e corrigir as situações conforme os indicadores previamente definidos, por exemplo é visível que algo está errado quando um produto apresenta uma rentabilidade  $x$ , mas regista sucessivamente uma rentabilidade  $y$  (Moser, 2002, pg. 56). Um sistema de controlo eficaz poderá garantir

a otimização dos resultados de qualquer operação de F&B, devendo obedecer aos seguintes pressupostos:

- Objetivos claros (ratios de custo, níveis de rentabilidade, qualidade do produto e dos serviços, standards de produtividade, etc.)
- Software informático para obter informações (MIS)
- Normas e procedimentos de trabalho bem definidos
- Medidas corretivas tomadas atempadamente

A implementação do sistema de controlo é complexa e deve considerar alguns princípios, como os que referi na elaboração deste esquema (Moser, 2002, pg.59).

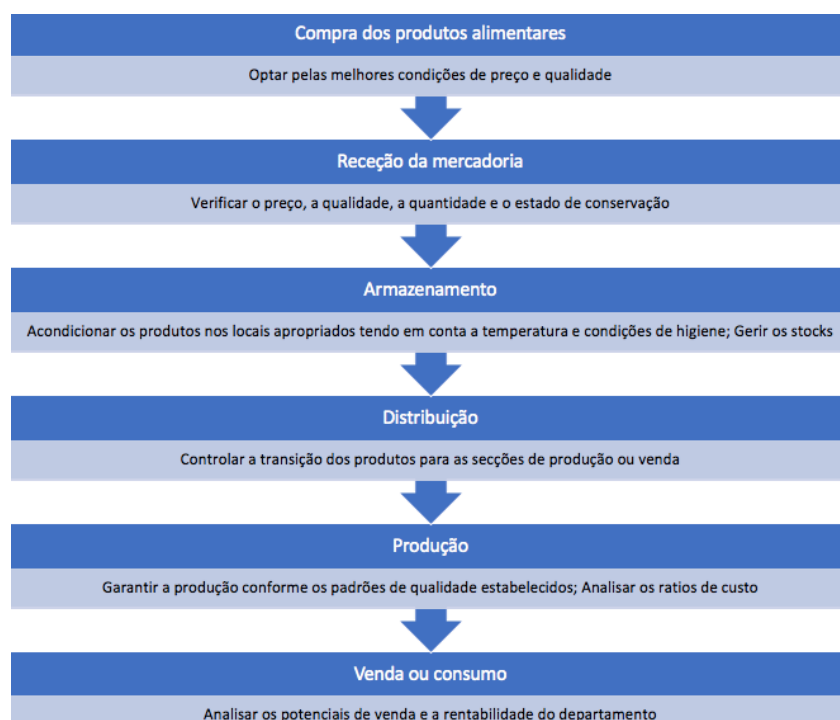


Fonte: Adaptado de Francisco Moser, 2002

#### **Ilustração 4 - Princípios de um sistema de controlo**

##### 2.9.2. O ciclo das mercadorias

Como já referido anteriormente o controlo de F&B deve ser exercido sistematicamente em todas as etapas do ciclo de mercadorias, desde a encomenda até à venda ou consumo (Moser, 2002, pg. 58). Para simplificar a análise entre o ciclo de mercadorias e alguns aspetos importantes a considerar no controlo de F&B elaborei o seguinte esquema:



Fonte: Adaptado de Francisco Moser, 2002

### **Ilustração 5 - Medidas de controlo no ciclo de mercadorias**

#### **2.10. Orçamentação**

O orçamento é o conjunto de políticas, planos e objetivos que a empresa estipula previamente, incluindo as diversas fases da sua atividade, durante um ano na maioria dos casos. Associado às funções de planeamento, coordenação e controlo, este pode ser um poderoso instrumento de gestão (Moser 2002, pg. 109). Normalmente o orçamento é um plano financeiro para o futuro expresso em termos quantitativos, também considerado um plano de negócio a curto-prazo, onde constam os objetivos e estratégias da empresa, incluindo relatórios financeiros e cronogramas operacionais detalhados (Hoque, 2005).

Ao elaborar um orçamento há que considerar a filosofia de gestão e os planos estratégicos da empresa, definindo aspetos como: a evolução histórica da empresa, a situação política e económica nacional e internacional, as negociações salariais, a evolução do mercado da oferta e da procura, os principais eventos a decorrer e a evolução do produto dos serviços prestados pela empresa. Durante a elaboração do orçamento deve-se repensar e questionar o funcionamento da empresa, criando alternativas que permitam uma maior eficiência operacional e consequentemente melhores resultados (Moser, 2002, pg. 109-110).

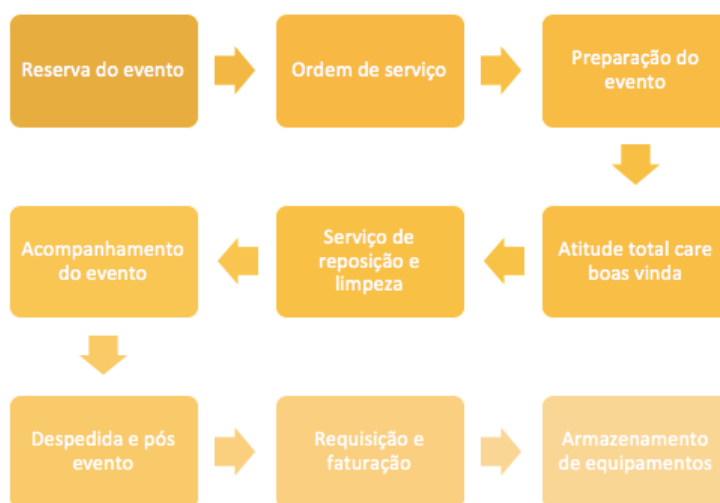
O orçamento para o F&B deve conter quatro itens essenciais: o plano de marketing, o orçamento de recursos humanos, o plano de investimentos e o orçamento de exploração (Moser, 2002, pg. 110). O processo de orçamentação é um mecanismo que mede a performance de gestão das empresas (Barrett, 2007). Os processos de orçamentação são compostos pela análise dos resultados financeiros do período anterior e projeções das vendas e despesas operacionais e financeiras. Estes dados permitem a comparação de resultados, para que se evite cometer os mesmos erros do passado na escolha do novo orçamento (Blumentritt, 2014).

#### 2.10.1. Reconciliação mensal dos custos de F&B

A reconciliação mensal de custos é feita mensalmente, sendo uma análise do controlo e da gestão dos custos de produção. A partir desta análise calcula-se o ratio global de custo do F&B e o turnover da operação (Moser, 2002, pg. 95). O ratio global de custo indica o valor total do custo da produção em relação ao total das vendas. Enquanto, que o turnover calcula o índice de rotação das mercadorias utilizadas na produção (Moser, 2002, pg. 96).

#### 2.11. F&B/Eventos

O serviço de F&B em eventos requer muita atenção aos procedimentos operacionais, pois existe uma combinação de serviços que dependem uns dos outros para alcançar o sucesso final. A realização de um evento é um processo que envolve várias etapas, como se pode verificar no esquema abaixo.



Fonte: Adaptado de “Discovery Hotel Management - Food & Beverage Eventos”, (n.d)

**Ilustração 6 - Ciclo do evento**

#### 2.11.1. Reserva de um evento

A primeira etapa para a realização de um evento é a reserva, que é uma espécie de relação de parceria e que implica uma atenção especial às necessidades do cliente. Nesta primeira fase é importante verificar a disponibilidade do espaço, perceber que tipo de serviço o cliente pretende e obter todas as informações relevantes à ordem de serviço (Discovery Portugal, SOP'S Food & Beverage Eventos, pg. 3).

#### 2.11.2. Ordem de serviço

A ordem de serviço divide-se em duas fases, a conceção do documento com as informações acerca do evento (cliente, data, hora, tipo de evento, local do evento, número de participantes, preços, forma de pagamento, equipamento audiovisual, serviços de F&B, serviços externos, observações, etc) e a distribuição pelos departamentos envolvidos (cozinha, restaurante, bar, animação, manutenção, jogo, etc) (Discovery Portugal, SOP'S Food & Beverage Eventos, pg. 3).

#### 2.11.3. Preparação do evento

A preparação do evento deve ser realizada com a devida antecedência para se conseguir resolver qualquer imprevisto que possa surgir durante os preparativos do evento (Discovery Portugal, SOP'S Food & Beverage Eventos, pg. 4).

#### 2.11.4. Acompanhamento do evento

O responsável por acompanhar o evento deve manter-se informado e informar os departamentos envolvidos sobre os pontos de situação e sobre o alinhamento que deve ser cumprido, assim como qualquer alteração que haja e interfira no serviço (Discovery Portugal, SOP'S Food & Beverage Eventos, pg. 7).

#### 2.11.5. Serviço de reposição e limpeza

Durante o evento é necessário tomar atenção à reposição e limpeza para manter os clientes satisfeitos (Discovery Portugal, SOP'S Food & Beverage Eventos, pg. 6).

#### 2.11.6. Atitude total care boas vindas

Chegada a hora do evento é necessário dar as boas vindas ao cliente e acompanhá-lo enquanto verificam se está tudo do seu agrado para dar início ao evento. (Discovery Portugal, SOP'S Food & Beverage Eventos, pg. 6).

#### 2.11.7. Despedida e pós evento

No final do evento é necessário agradecer ao cliente a sua preferência e perceber se ficou satisfeito com o serviço, pois a opinião dos clientes é um excelente indicador de gestão. Caso tenha surgido alguma situação que deixou o cliente descontente deve ser-lhe dada uma justificação (Discovery Portugal, SOP'S Food & Beverage Eventos, pg. 8).

#### 2.11.8. Requisição e faturação

O responsável pelo evento deve estar a par dos movimentos de faturação, assim como do número de pessoas que participa no evento, verificando se o que está a ser cobrado ao cliente está correto (Discovery Portugal, SOP'S Food & Beverage Eventos, pg. 8).

#### 2.11.9. Armazenamento de equipamentos

Finalizado um evento é necessário armazenar todos os equipamentos para evitar qualquer dano nos mesmos e estar preparado para o próximo evento (Discovery Portugal, SOP'S Food & Beverage Eventos, pg. 9).

### **3. Apresentação da entidade acolhedora**

#### 3.1. Caracterização da empresa

A Solverde é uma empresa polivalente que oferece serviços hoteleiros, mas também sugestões de turismo e lazer, como por exemplo: espetáculos, concertos, experiências gastronómicas, ofertas de alojamento, circuitos de golfe, torneios de poker, casamentos, batizados, festas de aniversários especiais, entre muitos outros eventos festivos. Visto ser licenciada em turismo e pretender especializar-me na direção e gestão hoteleira, encontro na Solverde a possibilidade de trabalhar conciliando estas duas áreas, sempre com a certeza de que todos os dias serão diferentes (Solverde, 2020a).

##### 3.1.1. Cronologia da atividade empresarial da Solverde

A Solverde – Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde SA, foi fundada a 12 de abril de 1972, pelo senhor Manuel de Oliveira Violas, liderando um grupo de investidores da região de Espinho. Em 1973 a empresa ganhou a concessão do jogo em Espinho, começando assim a operar em 1974. O atual edifício do Casino de Espinho foi inaugurado em 1982, sendo considerado à data da inauguração, o maior do país e,

possivelmente da Europa, em área útil. Ainda em Espinho, em 1984 foi construído o Hotel Apartamento Solverde (Solverde, 2020a).

Em 1988 o contrato da concessão do jogo foi renovado até 2008. No ano seguinte, em 1989 foi inaugurado o Hotel Solverde SPA & Wellness Center, situado na praia da Granja em Vila Nova de Gaia, considerado um paraíso de “5 estrelas” pelas suas excelentes infraestruturas, pela localização em frente à praia e pela qualidade dos serviços prestados. O fundador da Solverde faleceu em 1991, passando a gestão do grupo para o filho Manuel Violas. No ano seguinte, em 1992, a Solverde foi reconhecida como a melhor empresa do ranking do sector hoteleiro (Solverde, 2020a).

Em 1995 o Casino de Espinho sofreu uma profunda renovação tendo-se tornado na maior e mais conceituada sala de espetáculos do Porto e de toda a região norte do país. A exploração dos Casinos do Algarve (Vilamoura e Monte Gordo) iniciou-se em 1996. Para comemorar as Bodas de Prata da Solverde em 1997 iniciou-se a exploração do Casino Praia da Rocha, o primeiro casino e hotel do país: Hotel Algarve Casino. Em 2001 iniciou-se um novo ciclo de remodelações em Espinho que o tornou um dos mais modernos da Europa (Solverde, 2020a).

No ano a seguir 2002, a concessão do jogo foi atribuída em Vidago-Pedras Salgadas. Em 2003 foi a vez do Hotel Algarve Casino sofrer uma remodelação. Cinco anos depois, 2008, iniciou-se a exploração do Casino de Chaves em janeiro e em junho inaugurou-se o Hotel Casino de Chaves. Em 2009 foi novamente um ano de remodelações, desta vez nos espaços e parque de máquinas do Casino de Espinho, Casino de Vilamoura, Hotel Algarve Casino e Casino Monte Gordo (Solverde, 2020a).

A Solverde comemorou 40 anos de atividade em 2012 e tem vindo a adaptar-se ao mercado ao longo dos anos, tendo em 2017 iniciado a exploração do Casino Online da Solverde em [www.casinosolverde.pt](http://www.casinosolverde.pt), certificado pelo SRIJ – Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (Solverde, 2020a).

### 3.2. Casinos do Algarve

No algarve existem três casinos Solverde: o Casino de Monte-Gordo (CMG), o Casino de Vilamoura (CVM) e o Hotel Algarve Casino em Portimão (HAC), na praia da Rocha.

O CMG constitui um dos mais animados polos de atração algarvios, conjugando a grande diversidade de jogos e a elevada qualidade das propostas gastronómicas com um programa eclético e variado de entretenimento. Este casino é composto por dois bares (Dominó e Punto e Banca) e por dois restaurantes (Oceano e Baccarat) (Solveverde, 2020b).

Com uma decoração vanguardista, um serviço de alta qualidade e uma diversidade de ambientes, além das salas de jogos o CVM oferece espetáculos nacionais e internacionais e propostas diferenciadas e para gostos mais exigentes. O CVM é composto um bar (Big Bar) e três restaurantes (Miralago, Royal e Baccarat). Situado em Portimão, em plena Praia da Rocha, o HAC reúne de uma forma única o conforto, o requinte, a animação, o descanso, o lazer e os negócios (Solveverde, 2020c).

O casino complementa a oferta do HAC convidando a momentos de puro divertimento com fantásticos espetáculos, noites musicais, restaurantes, bares e modernas salas de jogo. O HAC é composto por quatro bares (Panorama, Chemin de Fer, Snack Bar Zodíaco e Sunset Bar) e quatro restaurantes (Amendoeiras, Aladino, Baccarat e Rochedo) (Solveverde, 2020d).

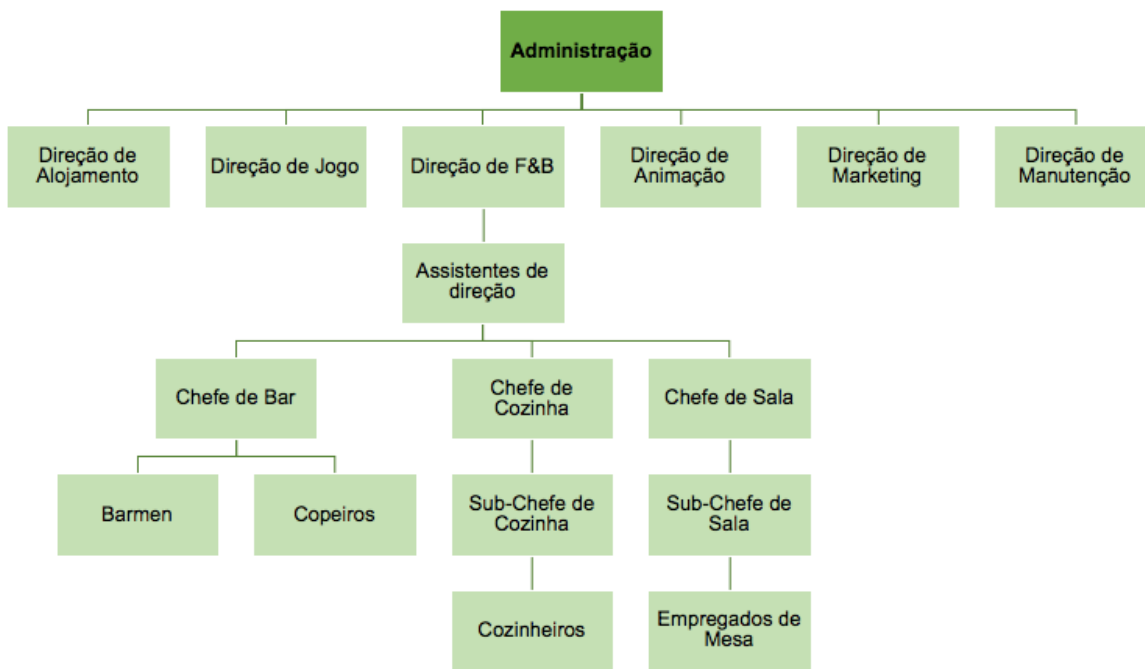
Os restaurantes Baccarat são restaurantes na sala de jogo, cujos preços são ligeiramente mais acessíveis do que nos restantes restaurantes e funcionam apenas às segundas e terças-feiras. Os casinos do algarve além dos jogos tradicionais oferecem torneios de poker, circuitos de golfe, experiências gastronómicas e espetáculos de entretenimento variados, sempre com a garantia um serviço de qualidade e excelência.

### 3.3. Local de estágio

A maior parte do meu estágio decorreu em Vilamoura, contudo as minhas funções enquanto assistente de direção passavam por substituir o diretor nas suas ausências e impedimentos, nos casinos de Vilamoura e Monte Gordo, focando por isso o meu relatório nesses dois casinos.

### 3.4. Organograma

O seguinte organograma foi desenhado por mim para ajudar a esclarecer como estão hierarquizados os departamentos nos Casinos do Algarve, com o foco no departamento de F&B onde realizei o estágio.



Fonte: Própria

**Ilustração 7 - Organograma Solverde**

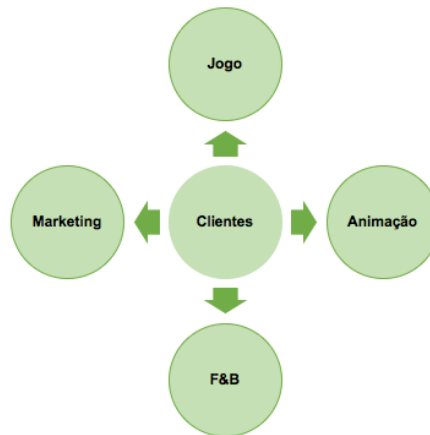
## **4. Descrição das atividades realizadas ao longo do estágio – Casinos do Algarve**

### **4.1. A direção de F&B**

Como verificado na ilustração 7, o departamento de F&B divide-se em três níveis de responsabilidade: direção, chefias e operacionais. Na direção temos de tentar conciliar os interesses dos acionistas, dos clientes e dos colaboradores, o que por vezes é complicado devido às divergências existentes. As chefias são como um meio de comunicação entre a direção e os operacionais, devendo ajudar a direção a transmitir a filosofia da organização e educar os colaboradores a agir em conformidade estratégia operacional da empresa.

Os operacionais são a “cara” da empresa, pois são eles que têm o contacto presencial com os clientes, durante a prestação do serviço. A direção de F&B nos Casinos do Algarve é composta pelo diretor e pelos seus dois assistentes de direção, sendo responsável pelos bares, restaurantes, caves-dia, copas, cozinhas, pastelaria e cantinas. Todas as decisões são tomadas pela administração que tem de gerir todos os outros departamentos, para que todos sigam as mesmas normas.

O departamento de F&B tem de operar em sintonia com todos os outros, pois de uma ou outra maneira estão sempre relacionados. Na seguinte ilustração podemos verificar a relação entre alguns departamentos.



Fonte: Própria

### **Ilustração 8 - Relação de departamentos**

A maioria dos clientes dos Casinos do Algarve são clientes de jogo (jogadores com cartão Privilege Club), que recebem convites para as nossas galas através dos trabalhadores do comercial e das relações públicas e que por sua vez são entretidos com os nossos espetáculos enquanto disfrutam de jantares e efetuam consumos de F&B. Para fazer todo este “pequeno mundo” funcionar é indispensável o departamento de manutenção, que trata de todos os equipamentos e que tem também a seu cargo uma questão fundamental, a segurança.

No que diz respeito ao F&B a manutenção é fundamental, pois nas secções do F&B existem muitos equipamentos que necessitam de manutenção preventiva e em caso de avaria corretiva. Também a área financeira, o departamento de compras e o controlo de custos mantêm uma estreita ligação com o departamento de F&B, pois este é o responsável pela maioria das compras e dos produtos que são faturados. No que diz respeito às faturas, estas são conferidas e assinadas pelo departamento de compras, pela direção de F&B e pela administração.

Não devemos esquecer o departamento de Recursos Humanos, que também tem um papel fundamental, pois um dos fatores essenciais quer para a produção, quer para a realização de um serviço é a mão-de-obra. A mão-de-obra além de ser um fator importante, muitas vezes é também um foco de problemas, pois é difícil gerir as pessoas

e conseguir conciliar os seus interesses, porque infelizmente muitas vezes as pessoas só veem o seu lado e como parte da direção é necessário explicar-lhes “que para receber também temos de saber dar.”

#### 4.1.1. Responsabilidades da direção de F&B

Enquanto assistente de direção de F&B as minhas tarefas passavam por:

- Planear, supervisionar, coordenar e controlar as atividades do departamento de F&B,
- Zelar pelas boas práticas de higiene e segurança alimentar, tendo neste sentido criado fichas de registo das limpezas e planos de limpeza,
- Zelar pela apresentação dos funcionários, tendo solicitado fardas novas,
- Rever fichas técnicas,
- Supervisionar o procedimento de atendimento ao público nas diversas secções, mantendo a qualidade dos serviços,
- Avaliar os funcionários,
- Assessorar no processo de recrutamento e seleção do pessoal para as secções do departamento de F&B,
- Manter a ordem e a disciplina nas áreas de serviço,
- Analisar a rentabilidade e popularidade dos pratos,
- Criar propostas de menus,
- Assegurar um serviço qualidade nos eventos realizados.

No anexo C neste documento está uma imagem ilustrativa de uma espécie de agenda diária, onde consta o meu dia-a-dia, entendendo-se por trabalho de escritório (responder a emails; assinar e conferir faturas; colocar as ementas dos restaurantes Miralago, Oceano e Baccarat no sistema; validar requisições e devoluções, criar fichas de execução, fazer fichas de registo e planos de limpeza, etc).

#### 4.2. O Controlo de Custos

O controlo de custos é extremamente importante e exigente principalmente para o F&B, pois devido ao enorme ciclo de produção é necessário prever e corrigir possíveis desvios aos indicadores de gestão pré-estabelecidos. Mensalmente o controlo de custos realiza um inventário nas várias secções onde se encontram alimentos e bebidas em stock (economatos, bares e caves-dia). Estes inventários são importantes não só para a contabilidade, mas também para a gestão das secções e são geralmente realizados pelo F&B controller com a colaboração dos chefes de cada secção.

Qualquer movimento de mercadorias obriga à realização de requisições ou transferências no sistema informático que têm de ser validadas pela direção de F&B. Sempre que aconteça um acidente ou que algum produto não esteja próprio para consumo tem de ser feita uma nota de quebra que também tem de ser assinada pela direção de F&B.

#### 4.2.1. Stock fixo de bebidas e doses padrão

Os bares possuem um stock fixo de bebidas que são repostos diariamente, de acordo com as requisições feitas ao economato. Para evitar a falta de qualquer produto e para facilitar o trabalho do F&B controller e dos barmen é fundamental respeitar as quantidades de bebidas pré-estabelecidas. Para tal existem os doseadores que devem ser utilizados para servir cada bebida com a dose correta, pois de outra forma estará a ser prejudicado ou o cliente ou a entidade patronal.

#### 4.2.2. Controlo e Faturação

Todos os consumos são introduzidos no POS para cada pedido efetuado pelo cliente às diversas secções (cozinha, cave-dia), por exemplo um cliente que peça uma Salada Solverde e um Frutea de Limão, quando o funcionário tira o pedido no POS, na impressora da cozinha sai o pedido da salada e na da cave-dia sai o pedido do sumo. A fatura é emitida quando o cliente o solicita devendo ser paga ou assinada, caso o cliente pretenda pagar com o cartão privilege club.

### 4.3. A higiene e segurança alimentar

Nos casinos do algarve temos inspeções periódicas realizadas pela HISA. A HISA é uma empresa certificada no âmbito da gestão de serviços técnicos nas áreas de higiene e segurança alimentar, de segurança e higiene no trabalho, de formação profissional e de comercialização de produtos. Os estabelecimentos hoteleiros obedecem a requisitos estabelecidos na legislação em vigor, desde o processo de instalação e licenciamento até aos procedimentos e regras de funcionamento.

Estas regras de funcionamento exigem o cumprimento das disposições legais previstas para cada tipo de estabelecimento, em matéria higio-sanitária (condições de higiene de instalações, equipamentos, materiais e utensílios) ou em matéria técnico-funcional (condições de prestação de serviços e de comercialização, produtos e pessoal).

As regras de funcionamento obedecem a diversas disposições legais, especialmente em questões relacionadas com a conservação de produtos, serviços ou vendas, rotulagem,

marcação de preços, afixação de impressos de informação, avisos ou proibições, existência de livro de reclamações, cadastro comercial e outras obrigações previstas na legislação. O serviço técnico de inspeções periódicas da HISA é um serviço de assistência e acompanhamento, composto por inspeções periódicas de verificação, relatórios de deficiências, medidas de melhoria, divulgação da legislação em vigor, distribuição de impressos padronizados, boletins informativos e serviços de apoio.

A meu ver este é um serviço útil e importante para que possamos disponibilizar um melhor serviço a cada dia que passa. Atualmente a certificação de qualidade é muito importante e a implementação de sistemas de gestão de qualidade e/ou de segurança e higiene alimentar pode ser uma grande vantagem para as empresas, pois além de aumentar a satisfação e confiança dos clientes, reduzir os custos internos, aumentar a produtividade e melhorar a imagem da empresa, pode ocasionar o acesso a novos mercados.

#### 4.4. Avaliação contínua de qualidade

Como já referido anteriormente a qualidade é um fator determinante na seleção de produtos/serviços que gera a satisfação do cliente, que por sua vez irá gerar a sua fidelização. Portanto, enquanto assistente de direção de F&B dedicava algumas horas de trabalho ao feedback dos nossos clientes, pois na era digital em que vivemos uma opinião negativa nas redes sociais ou em sites como o Tripadvisor e o The Fork pode ser prejudicial para a imagem da empresa. Assim, durante o estágio visitei várias vezes essas páginas de internet e verifiquei que as opiniões eram na maioria muito boas, o que me agradou bastante, pois é sinal de que o nosso trabalho está a dar frutos.

#### 4.5. As secções do F&B

Como já referi anteriormente o departamento de F&B é responsável por várias secções nos três casinos do Algarve (Monte Gordo, Vilamoura e Portimão), sendo estas as cozinhas, os restaurantes, as caves-dia, os bares, as copas, a pastelaria e as cantinas.

##### 4.5.1. Cozinhas

A cozinha pode ser considerada o coração do restaurante, visto ser a origem dos produtos, o local onde estes se transformam em refeições, para posteriormente chegar à mesa dos clientes. A cozinha deve ser dimensionada e equipada em função do serviço e da carta do restaurante, baseando-se no critério da funcionalidade e estando o mais próximo possível do restaurante para evitar demoras no transporte das refeições e para

que estas cheguem ao cliente o mais quente possível. O piso da cozinha é feito de um material resistente para suportar o peso dos equipamentos, antiderrapante para evitar quedas e com um bom escoamento de águas, para facilitar as lavagens. As paredes são de cores claras e laváveis.

Esta secção é composta pelas seguintes subsecções:

- Zona de preparação
- Cozinha fria (Garde-manger)
- Cozinha quente (zona de confeção)
- Pastelaria
- Plonge

### **Zona de preparação**

Na zona de preparação existem cubas de lavagem para o peixe, a carne e os legumes, bem como câmaras frigoríficas para produtos frescos (temperaturas positivas) e para produtos congelados (temperaturas negativas).

### **Cozinha Fria (Garde Manger)**

A cozinha fria está separada da cozinha quente, para evitar as diferenças de temperatura, sendo a zona de cortes e preparações frias o mais longe possível do restaurante, para evitar e isolar ao máximo os ruídos produzidos nesta etapa.

### **Cozinha quente (zona de confeção)**

Nesta zona temos equipamentos como os grelhadores, os fogões, os fornos, as fritadeiras, os basculantes, as chapas, etc. O bloco quente da cozinha está localizado no centro da zona quente da cozinha, para desimpedir os movimentos e deslocações ao seu redor. Os banhos-maria e fritadeiras estão bem perto da roda para facilitar o empratamento.

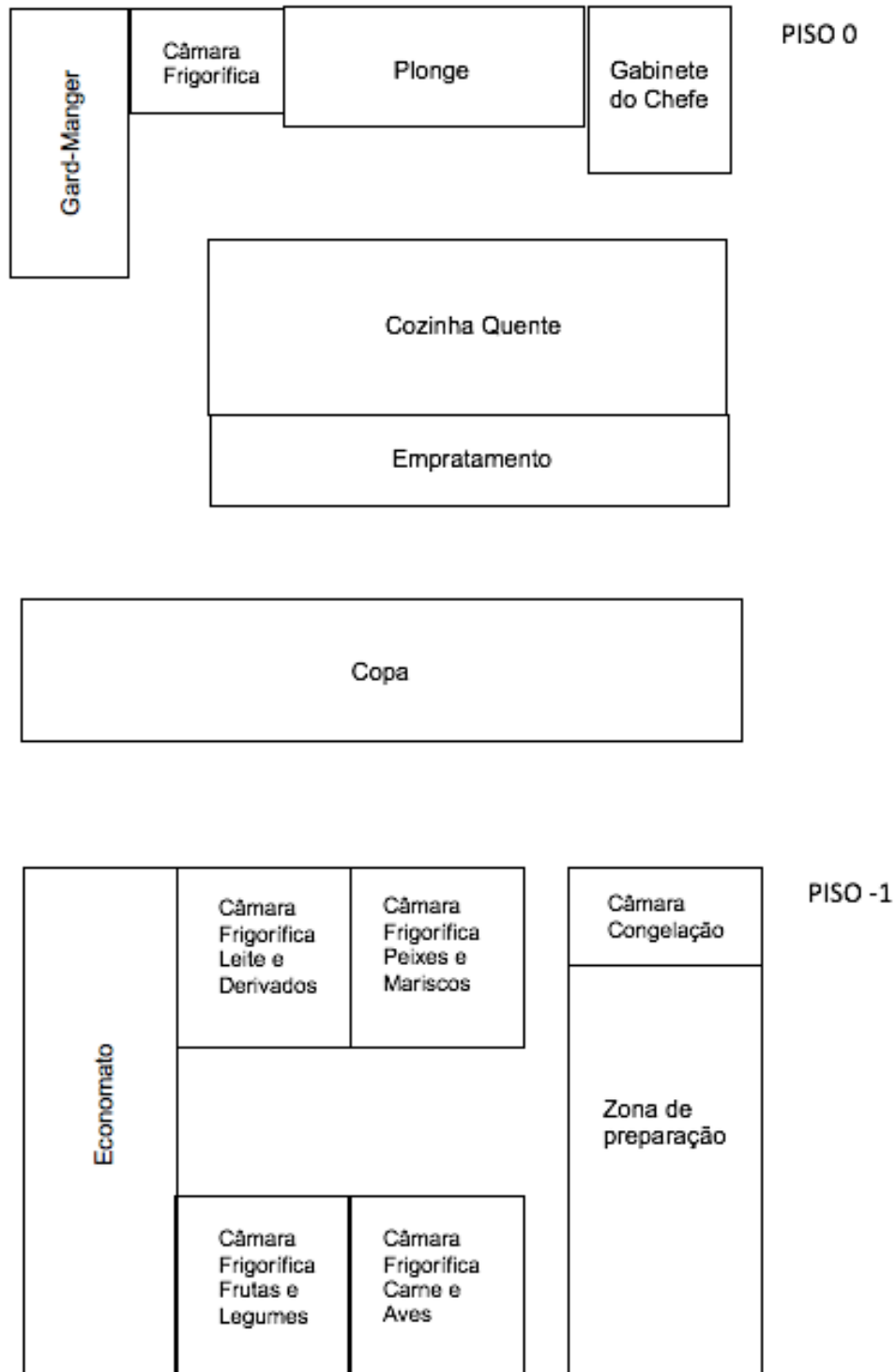
### **Pastelaria**

A secção de pastelaria é o local onde são confeccionadas as sobremesas, massas salgadas e bolos.

### **Plonge**

A plonge também fica longe do restaurante, devido ao ruído produzido durante o processo de lavagem dos utensílios de cozinha. No CVM existem duas cozinhas, a cozinha principal do restaurante Miralago e a cozinha do restaurante Royal. Visto que o

restaurante Royal só costuma funcionar para grupos que o solicitem, também a cozinha deste restaurante é pouco utilizada. Na planta que criei em baixo podemos verificar como está organizada a cozinha principal do CVM.



Fonte: Própria

**Ilustração 9 – Representação da estrutura da cozinha CVM**

Como já referido anteriormente o F&B e a Manutenção são departamentos muito próximos, pois nas cozinhas existem vários equipamentos que podemos classificar nos seguintes grupos:

- Móveis de cozinha
- Equipamento de preparação
- Equipamento de cocção
- Equipamento de refrigeração
- Equipamento de lavagem
- Bateria de cozinha

### **Móveis de cozinha**

Conjunto de móveis de apoio e prateleiras arejadas e facilmente laváveis, como as mesas de trabalho e armários diversos.

### **Equipamentos de preparação**

Consiste na maquinaria indispensável para o bom funcionamento do trabalho na cozinha, como por exemplo: moedor de carne, triturador, descascador de batatas, balança, máquina de cortar frios, batedeira, serra mecânica, cortador de legumes, etc.

### **Equipamentos de Cocção**

Equipamentos que servem para preparar os alimentos pelo calor ou mantê-los quentes, como por exemplo: bloco de cozinha quente, fritadeira, frigideiras basculantes, banho-maria, grelhadores, forno de cozinha, grande marmitta autoclave, salamandra, marmittas basculantes, etc.

### **Equipamentos de refrigeração**

Conjunto de câmaras ligadas a um sistema de refrigeração, que servem para conservar os alimentos pela ação do frio, como por exemplo: câmaras frigoríficas refrigeradoras ou congeladores, armários frigoríficos, arcas congeladoras, etc.

### **Equipamento de lavagem**

Objetos relacionados com a lavagem de alimentos e objetos, como as cubas e os tanques de lavagem.

### **Bateria de Cozinha**

Conjunto de utensílios adequados para preparar e cozinhar os alimentos, como os objetos utilizados na sua transformação e o material de empratamento. Em Vilamoura a

equipa da cozinha é composta por um chefe, um subchefe dois cozinheiros e um copeiro para fazer a plonge, como se pode verificar no horário abaixo.

	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
Chefe			X	X	X	X	X
Subchefe	X	X			X	X	X
Cozinheiro 1			X	X	X	X	X
Cozinheiro 2	X	X	X	X			X
Copeiro			X	X	X	X	X

Fonte: Própria

### **Ilustração 10 - Horário da equipa da cozinha VLM**

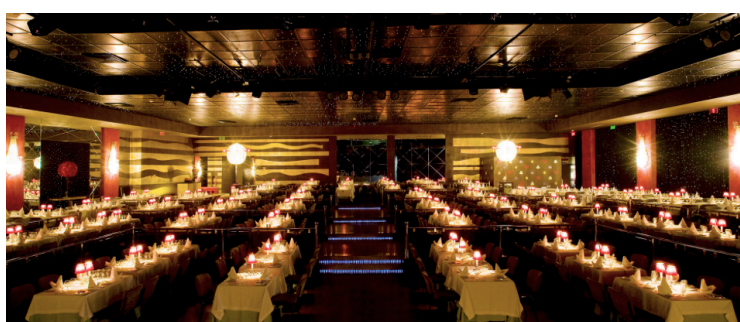
Já em Monte Gordo, sendo o serviço muito mais reduzido também a equipa é reduzida, havendo apenas dois cozinheiros.

#### 4.5.2. Restaurantes

No CVM temos três restaurantes (Miralago, Royal e Baccarat), sendo a mesma equipa de pessoal para os três, visto que a maioria das vezes por dia está apenas um restaurante a funcionar.

#### **Miralago**

O salão Miralago está situado sobre a praia e o mar, em capacidade de 500 lugares e uma vista magnífica. Este restaurante funciona de quarta a domingo a partir das 20h30m. Além das refeições com sabores únicos que oferece ao som de uma agradável música ambiente, a partir das 22h30 costuma haver um espetáculo de música e dança.



Fonte: Solverde, 2020c

### **Ilustração 11 - Restaurante Miralago**

#### **Royal**

O restaurante Royal tem uma capacidade de 200 lugares e distingue-se pelo seu ambiente acolhedor e elegante, que é perfeito para a realização de jantares comemorativos

e celebrações especiais. Normalmente este restaurante abre apenas para grupos ou durante a preparação do espetáculo residente no restaurante principal.



Fonte: Solverde, 2020c

### **Ilustração 12 - Restaurante Royal**

#### **Baccarat**

O restaurante Baccarat situa-se no “open space” do CVM, junto à área de jogo, fazendo a emoção e entretenimento deste espaço um ambiente excecional. Neste restaurante é possível disfrutar da gastronomia sofisticada e do serviço de qualidade com preços bastante convidativos, às segundas e terças-feiras das 20h30m às 22h30m.



Fonte: Solverde, 2020c

### **Ilustração 13 - Restaurante Baccarat**

A equipa de pessoal dos restaurantes em Vilamoura é composta por um chefe de sala, um subchefe de sala, dois empregados de mesa e um cavista. Como se pode verificar no horário abaixo a equipa é composta por cinco elementos, sendo que só ao sábado é que estão os cinco de serviço porque nos outros dias há sempre alguém a folgar. No entanto tentamos ter sempre o chefe ou subchefe de sala a receber os clientes, acompanhá-los à mesa e tirar o pedido, um funcionário na roda, um funcionário nas bebidas e um cavista.

	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
<b>Chefe Sala</b>	X			X	X	X	X
<b>Subchefe</b>	X	X	X			X	X
<b>Emp. Mesa 1</b>			X	X	X	X	X
<b>Emp. Mesa 2</b>	X	X	X	X			X
<b>Cavista</b>			X	X	X	X	X

Fonte: Própria

### **Ilustração 14 - Horário da equipa do restaurante CVM**

Visto que o principal restaurante do CVM é o restaurante Miralago, o chefe de sala folga nos dias em que este está encerrado, ou seja, nos dias em que o Baccarat está a funcionar o responsável é o subchefe. Nos dias em que funciona o Baccarat quase sempre precisamos de chamar extras, pois este restaurante por ter preços inferiores costuma ter bastantes clientes. Normalmente quando um restaurante está a funcionar os outros estão encerrados, mas às vezes devido a eventos especiais e a grupos marcados para a mesma data já foi necessário abrir os três restaurantes no mesmo dia.

Quando temos galas, grupos grandes e outros eventos recorremos a uma empresa de trabalho temporário e quando há a necessidade de abrir os dois ou três restaurantes no mesmo dia fica sempre uma pessoa da casa em cada para garantir a excelência do serviço em todos eles.

Os funcionários do restaurante são formados para:

- Executar o serviço com rapidez, eficiência e qualidade,
- Manter uma atitude atenciosa e prestável para com o cliente,
- Estar informados sobre a composição dos pratos e das ementas,
- Zelar pela arrumação, conservação e limpeza de todos os materiais, equipamentos e utensílios da secção,
- Prepara e arrumar os aparadores antes do serviço,
- Executar a mise en place das mesas conforme os padrões definidos.

No CMG temos dois restaurantes (Oceano e Baccarat), sendo a equipa de pessoal igual para ambas, visto que normalmente por dia apenas um dos restaurantes está a funcionar.

### **Oceano**

Com capacidade para 200 pessoas e vista para a praia de Monte Gordo, o salão Oceano conjuga o requinte da melhor gastronomia com diversas opções de

entretenimento, num magnífico ambiente. Este restaurante funciona de quarta a domingo a partir das 20h30m, com o show a partir das 22h30m.



Fonte: Solverde, 2020b

### **Ilustração 15 - Restaurante Oceano**

#### **Baccarat**

Em Monte Gordo o restaurante Baccarat está situado no piso -1 da sala de Jogos junto ao bar Punto e Banca. Num espaço excecional este restaurante oferece experiências gastronómicas e um serviço de excelência com preços extremamente convidativos, às segundas e terças feiras das 20h30m às 23h.



Fonte: Solverde, 2020b

### **Ilustração 16 - Restaurante Baccarat**

A equipa de pessoal dos restaurantes em Monte Gordo é muito reduzida devida ao baixo número de clientes que estes restaurantes têm, sendo composta por um chefe de sala e um empregado de mesa. Quando é necessário mais pessoal pedimos a colaboração do pessoal do bar ou chamamos extras de uma empresa de trabalho temporário. As cartas de comida, vinhos e bar são comuns nos três casinos. O menu de comidas encontra-se organizado em menu turístico, sugestões do dia, acepipes, sopas, ovos e massas, peixes e marisco, carnes, sobremesas.

Nos restaurantes dos casinos é possível fazer a reserva para menu turístico ou à la carte, havendo um consumo mínimo equivalente ao consumo de um menu turístico por pessoa. O menu turístico tem o valor de 35,00€ por pessoa e inclui: couvert, entrada ou sopa do dia, peixe ou carne do dia, doce ou fruta, meia garrafa de vinho da casa ou um refrigerante ou uma cerveja e café. Portanto quando um cliente opta pelo menu turístico pode escolher uma das duas entradas ou sopas nas sugestões do dia e um dos três pratos de peixe ou carne das sugestões do dia.

Este menu contém também o valor do espetáculo, pois quase todos os dias há espetáculo, seja a banda a tocar ou o show em exibição no casino. Nos dias de banda o valor do espetáculo é de 8,00€ por pessoa com direito a uma bebida e nos dias do show o valor do espetáculo é de 15,00€ por pessoa com direito a uma bebida. A carta contém ainda informações como a data, o nome do restaurante, o facto de o IVA já estar incluído nos preços, a existência de livro de reclamações e o seguinte excerto “Nenhum prato, produto alimentar ou bebida, incluindo o couvert, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este for inutilizado”, de acordo com o DL 10/2015 de 16-1.

A carta de vinhos está organizada por regiões e pelo tipo de vinho: vinhos de Trás-os-Montes, vinhos do Douro, vinhos da Beira Interior, vinhos do Dão, vinhos da Bairrada, vinhos do Tejo, vinhos do Alentejo, vinhos da Península de Setúbal, vinhos do Algarve, vinho verde, espumantes e champanhes.

A carta de bar está organizada de acordo com o menu disponível no bar: aperitivos, digestivos, vinhos (garrafa), vinhos generosos, whiskies novos, whiskies 12 anos, whiskies 15 anos, whiskies de malte, irish whisky, bourbon whisky, canadian whisky, aguardentes brancas, aguardentes velhas, brandy, cognac, licores, cocktails before dinner, cocktails after dinner long drinks, espumantes, champanhes, cervejas, cafetaria, águas, refrigerantes, chás, adicionais de bebidas compostas e snacks, mas com os preços atualizados, pois o consumo de snacks dentro do restaurante tem um custo mais elevado.

#### 4.5.3. Caves-dia

A secção de cave-dia pertence ao restaurante e está sob a orientação do chefe de sala, ou da pessoa por este nomeada para a função de cavista. A cave-dia é o local onde se encontra um stock fixo de todas as bebidas (vinhos, águas, refrigerantes, cervejas, cafés, chás e bebidas espirituosas), que é repostado diariamente mediante a requisição interna ao economato, acompanhado do vasilhame. O cavista tem a função de disponibilizar ao

empregado de mesa as bebidas por este, solicitadas mediante o registo da venda no POS e conforme as doses estabelecidas.

Todos os empregados de mesa têm livre acesso à cave dia, à exceção do pessoal extra, que por não pertencer à casa pode não saber e não ter o cuidado de respeitar as doses estipuladas para cada bebida. O funcionário de serviço nesta secção tem de levantar as chaves na porta de serviço quando entra e nunca deve deixar a secção vazia, ou seja, sempre que precise de se ausentar tem de fechar a porta.

No final do dia o funcionário realiza as contagens, faz as requisições caso seja necessário, verifica os registos dos frigoríficos tal como fez à entrada e ao sair certifica-se que a porta fica fechada e entrega as chaves na porta de serviço. Relativamente às requisições devem ser feitas na véspera de levantamento da mercadoria e os horários estabelecidos para o mesmo devem ser cumpridos. Mensalmente é realizado um inventário pelo controlador de F&B a esta secção, sendo obrigatório a presença do cavista.

#### 4.5.4. Bares

O Centro nevrálgico do CVM é o bar, que ao mesmo tempo liga e separa os ambientes do grande “open space” do casino.

### **Big Bar**

No Big Bar podem passar-se momentos em boa companhia ao balcão ou numa das zonas de estar e lazer à sua volta, enquanto se observa toda a animação audiovisual que se projeta no ecrã planetário do hall do casino. Este local é ideal para a realização de cocktails e receções.



Fonte: Solverde, 2020c

### **Ilustração 17 - Big Bar**

No CVM temos uma equipa de barmen a fazer o atendimento ao balcão, como podemos verificar no horário abaixo e temos uma equipa de barmaids que fazem o serviço

na área de jogo, para que os clientes que estão a jogar não precisem de dirigir ao balcão. Apesar de não serem contratadas pela empresa, pois devido à oscilação de clientes entre a época alta e a época baixa torna-se mais vantajoso para a empresa pagar as horas a uma empresa de trabalho temporário, estas barmaids são fixas. As sextas-feiras e os sábados são os dias de mais trabalho, pois costuma haver um número de clientes superior, portanto nesses dias temos mais barmaids de serviço.

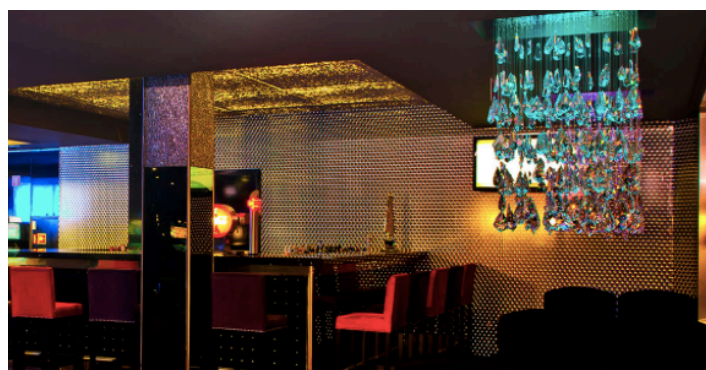
	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
<b>Chefe</b>			X	X	X	X	X
<b>Barman 1</b>	X	X	X	X			X
<b>Barman 2</b>	X			X	X	X	X
<b>Barman 3</b>	X	X			X	X	X
<b>Barman 4</b>	X	X	X			X	X

Fonte: Própria

### Ilustração 18 - Horário da equipa do bar VLM

#### Bar Dominó

O Bar Dominó está situado no hall do casino e integrado na sala de jogos. A sua decoração moderna faz deste local um espaço requintado onde é possível desfrutar do conforto da zona lounge com uma vista privilegiada para o exterior.

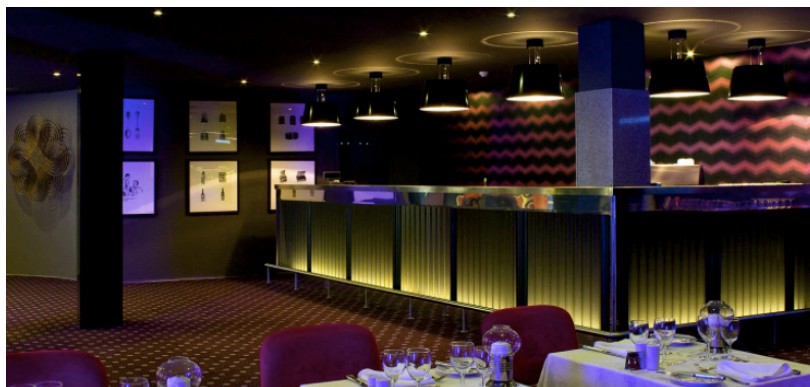


Fonte: Solverde, 2020b

### Ilustração 19 - Bar Dominó

#### Bar Punto e Banca

O Bar Punto e Banca está situado no piso -1 junto ao restaurante Baccarat. Este é o local ideal para saborear um delicioso snack e uma bebida, na zona mais íntima e recatada da sala de jogos. Visto que o número de clientes no CMG é muito abaixo ao do CVM também a equipa é muito mais reduzida, havendo apenas um chefe de bar, dois barmen e duas barmaids.



Fonte: Solverde, 2020b

### Ilustração 20 - Bar Punto e Banca

Os menus de bar são comuns nos três casinos e estão organizados pelas seguintes secções: aperitivos, digestivos, vinhos (garrafa), vinhos generosos, whiskies novos, whiskies 12 anos, whiskies 15 anos, whiskies de malte, irish whisky, bourbon whisky, canadian whisky, aguardentes brancas, aguardentes velhas, brandy, cognac, licores, cocktails before dinner, cocktails after dinner long drinks, espumantes, champanhes, cervejas, cafetaria, águas, refrigerantes, chás, adicionais de bebidas compostas e snacks.

A carta de bar contém ainda informações como a hora em que termina o serviço de snacks (30 minutos antes do encerramento do casino) e o serviço de bar (15 minutos antes do encerramento do casino), o facto de o IVA já estar incluído nos preços, a existência de livro de reclamações e o seguinte excerto “Nenhum prato, produto alimentar ou bebida, incluindo o couvert, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este for inutilizado”, de acordo com o DL 10/2015 de 16-1.

#### 4.5.5. Copas

No CVM existem três copas, a copa do restaurante Miralago, a copa do restaurante Royal e a copa do Big Bar, sendo a equipa de copeiros composta por cinco pessoas, como se pode verificar no horário abaixo.

	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
Copeiro 1			X	X	X	X	X
Copeiro 2	X	X	X	X			X
Copeiro 3	X	X	X			X	X
Copeiro 4	X			X	X	X	X
Copeiro 5	X	X			X	X	X

Fonte: Própria

### Ilustração 21 - Horário da equipa da copa VLM

Durante a semana costuma estar uma pessoa a fazer a abertura e duas a fazer o fecho. Geralmente um dos copeiros trata da loiça e o outro trata de fazer os snacks no bar. No CMG também existem três copas, a copa do restaurante Oceano, a copa do bar Dominó e a copa do bar Punto e Banca, sendo a equipa mais reduzida.

#### 4.5.6. Pastelaria

A secção de pastelaria existe apenas no HAC, sendo esta a responsável pelas sobremesas das três unidades no Algarve. As sobremesas são feitas na pastelaria do HAC e transportadas para o CVM e o CMG.

#### 4.5.7. Cantinas

No CVM e no CMG as refeições dos funcionários, ou seja, a exploração das cantinas está entregue a uma empresa, quer isto dizer que a Solverde paga as refeições dos seus funcionários a essa empresa que adquire e confeciona as refeições para os trabalhadores do CVM e do CMG. No entanto, caso existam queixas ou algum tipo de descontentamento é da responsabilidade da direção de F&B tomar conta do acontecimento e averiguar os factos. No HAC funciona de forma diferente, a exploração da cantina é da Solverde, portanto tal como nas outras secções são feitas requisições com os produtos necessários para a confeção dos alimentos, feita pelos cozinheiros da empresa.

### 4.6. Serviços de F&B nos Casinos do Algarve

Consoante o tipo de serviço a prestar variam os procedimentos operacionais, por exemplo o serviço num Buffet é completamente diferente do serviço num restaurante à la carte, assim como o serviço de restaurante difere do serviço de bar. Nos Casinos do Algarve existem vários bares e restaurantes que por norma servem jantares à carta, no entanto também realizam galas, jantares para grupos, eventos especiais e buffets. Apesar das diferenças geográficas, a empresa mantém o mesmo tipo de serviço em todos casinos do algarve, portanto independentemente do restaurante, bar ou casino que o cliente visite deverá ter o mesmo tipo de atendimento.

### 4.7. Bares nos Casinos do Algarve

O serviço de bar é composto pelo serviço de bebidas simples e compostas, de cafetaria e de snacks.

#### 4.7.1. Chefe de bar

O chefe de bar é o responsável pelo cumprimento de todas as indicações e normas descritas, devendo também zelar pela conservação dos equipamentos e pelo bom relacionamento da equipa, mantendo a secção em ordem. Também é responsável por realizar diariamente as requisições do material necessário, tomar nota do número de horas que as barmaids fazem, assinar enquanto chefe da secção qualquer nota de quebra e verificar a limpeza da secção e os registos desta. No CVM o chefe de bar é também o responsável pela secção da copa, organizando então o serviço do bar e das copas.

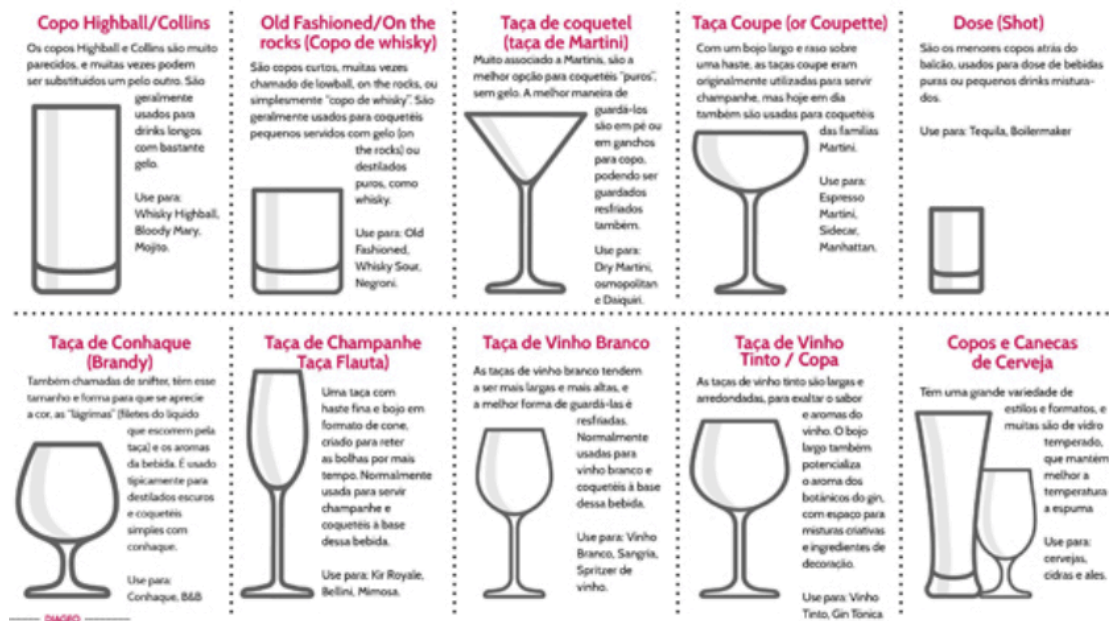
#### 4.7.2. Abertura do bar

A abertura do bar implica uma série de tarefas diárias para a preparação do bar e do serviço, tais como: transporte e arrumação do material requisitado, limpeza, mise en place, etc. O funcionário destinado a fazer a abertura tem de levantar a chave na porta de serviço e em seguida deve transportar e arrumar os produtos requisitados na véspera, tendo o cuidado de colocar os produtos mais recentes por detrás dos mais antigos e de acondicionar as comidas e os aperitivos de maneira a que estes não percam as qualidades originais.

O funcionário antes da abertura deve verificar o alinhamento das cadeiras, colocar as cartas e a informação de que é proibido fumar ao balcão, preparar alguns pratinhos com os aperitivos e verificar o fundo de caixa e a existência de trocos suficientes. O balcão deve estar em perfeitas condições de limpeza, assim como as máquinas e os expositores de bebidas.

#### 4.7.3. Mise en place

No que diz respeito à mise en place os copos devem estar arrumados por “famílias” como se verifica na ilustração 22 (imperial, canecas, old fashion, on the rocks, taça Martini ou cocktail, flutes, collins, long dring, shot), as chávenas para chá e café arrumadas e os pires com guardanapos 33cmx33cm em cima do balcão repostos de igual modo. O funcionário antes da abertura deve verificar o alinhamento das cadeiras, colocar as cartas e a informação de que é proibido fumar ao balcão, preparar alguns pratinhos com os aperitivos e verificar o fundo de caixa e a existência de trocos suficientes.



Fonte: Diageo Bar Academy, 2016

## Ilustração 22 - Tipos de copos

### 4.7.4. Normas de serviço

Em qualquer estabelecimento existem certas normas de serviço que devem ser tidas em consideração no decorrer do serviço, como por exemplo: colocar os copos na frente do cliente e as garrafas do lado direito com o rótulo voltado para o cliente, cumprir as dosagens e apresentação de cada bebida ou comida, preparar as bebidas na frente do cliente, transportar o serviço em bandejas, receber o cliente com simpatia e entregar o troco e a fatura na bandeja de trocos.

### 4.7.5. Fecho do bar

Antes do fecho do bar os funcionários devem deixar os frigoríficos cheios e arrumados para facilitar a abertura no dia seguinte e após o toque de encerramento do casino têm de fazer o fecho da caixa, enquanto as barmaids recolhem toda a loiça da área de jogo.

### 4.7.6. O controlo

O controlo de bar é feito com base na análise da diferença entre o consumo/venda potencial e o consumo/venda real de comidas e bebidas num determinado período de tempo. Para calcular o consumo/venda potencial multiplica-se o preço de venda de cada produto pelo número de doses consumidas, no período de tempo em análise. O número de doses consumidas corresponde à soma do inventário inicial com as requisições, subtraindo o inventário final, tendo em conta as quebras e as transferências intersecções.

O cálculo do consumo/venda real deriva do registo das vendas no POS do bar no período de tempo em análise. Mensalmente é realizado um inventário, ou seja, contagens dos produtos existentes na secção, para apurar o valor total existente neste ponto de venda. Qualquer movimento de mercadorias tem de ser justificados com requisições ou transferências.

#### 4.8. Restaurantes nos Casinos do Algarve

Num restaurante à la carte o serviço tem uma qualidade superior, até porque os restaurantes dos casinos são considerados restaurantes de luxo (5 estrelas), portanto antes da abertura é sempre feito o chamado “controlo de qualidade”, que consiste em verificar a arrumação e o perfeito estado de higiene e limpeza da sala. Para manter este ambiente de luxo e um certo nível de qualidade é necessário dar atenção a alguns pormenores, como a decoração, a música, o aroma no ar, o fardamento dos funcionários, as luzes, o conforto, etc.

No que respeita à decoração dos restaurantes é simples e requintada, com amplas janelas para que os clientes apreciem as vistas para a praia. Também o fardamento do pessoal é elegante e discreto. Os restaurantes têm sempre música-ambiente, a luminosidade baixa (candeeiros que iluminam as mesas e servem como objeto decorativo), cadeiras espaçosas e confortáveis, um aparador à entrada com velas aromatizadas que libertam uma suave e agradável fragância.

##### 4.8.1. Chefe de sala

O chefe de sala é o responsável pelo cumprimento todas as indicações e normas descritas, devendo também zelar pela conservação dos equipamentos e pelo bom relacionamento da equipa, mantendo a secção em ordem.

O chefe de sala é também responsável por realizar as requisições do material necessário, solicitar extras quando for necessário e quando autorizado pela direção de F&B, dar o briefing aos extras, tomar nota do número de horas que os extras fazem, organizar e distribuir o serviço, verificar a limpeza da secção, efetuar o controlo de qualidade, imprimir os menus diariamente, efetuar inventários da loiça quando solicitado, abrir e fechar as portas do restaurante, receber os clientes e encaminhá-los à mesa, tirar os pedidos, etc.

#### 4.8.2. Brigada do pessoal

Como já referido anteriormente, as equipas de pessoal nos restaurantes são reduzidas e por isso sempre que se realiza um evento recorre-se a pessoal extra. Nesses eventos é extremamente importante que o chefe de sala organize e dê o briefing aos extras, ou seja, explicações sobre a localização das zonas de serviço (cozinha, cave-dia, zonas de apoio, copa, elevadores, etc.) e principalmente das casas de banho para que possam informar os clientes corretamente.

#### 4.8.3. Abertura do restaurante

O chefe ou o subchefe de sala levanta as chaves na porta de serviço para abrir as portas de serviço, verifica o número de reservas que tem e começam a preparar a sala para os jantares. Para preparar a sala necessita de ir à lavandaria levantar a roupa lavada e por vezes é necessário movimentar mesas e cadeiras ou ir ao economato buscar mais copos quando se preparam para receber grupos com um grande número de pessoas.

Antes de abrir as portas ao cliente às 20h30m o chefe de sala verifica se a mise em place está correta em todas as mesas, acende as velas que estão no aparador à entrada do restaurante, coloca o LCD à entrada do restaurante e pede aos técnicos de som e luz que apaguem as luzes de serviço, baixem a luminosidade da sala e coloquem a música ambiente.

#### 4.8.4. Mise en place

Como se pode verificar na ilustração 23 a mise en place dos restaurantes é composta da seguinte forma:

- Mesas atoalhadas com uma toalha lilás decorativa e por cima uma toalha branca,
- Marcadores na frente de cada lugar com o guardanapo por cima,
- Talheres para a entrada (os mais pequenos nas extremidades), para o peixe (os que estão no meio) e para a carne (os maiores ao lado do prato de serviço), ficando os garfos do lado esquerdo e as facas do lado direito,
- Copos a água (o copo maior e primeiro do lado direito do prato), vinho tinto (o copo que está no centro) e vinho branco (o copo mais pequeno e mais à direita),
- Na frente do prato são colocados os talheres para a sobremesa: faca (com o cabo voltado para a direita, logo após o prato), garfo (com o cabo voltado para a esquerda) e colher (com o cabo voltado para a direita e na extremidade),
- Caso o menu tenha sopa a colher é colocada do lado direito a seguir às facas,

- O prato a pão fica do lado esquerdo dos garfos, com a faca da manteiga por cima na diagonal com o cabo ligeiramente voltado para a direita,
- O candeeiro (elemento decorativo) no centro da mesa,
- O conjunto saleiro/pimenteiro também no centro da mesa.



Fonte: Solverde, 2020c

### **Ilustração 23 - Mise en place**

Antes de colocar qualquer loiça ou talheres nas mesas estes são desinfetados. Nas pontas das mesas estão posicionadas banquetas para colocar as garrafas de água e os vinhos. No corredor de passagem do serviço existem carros de serviço que servem como mesa de apoio, onde estão bandejas, talheres, pratos, guardanapos, palitos, galheteiros, saleiros/pimenteiros e o limpa-migalhas.

#### 4.8.5. Normas de serviço

Nos restaurantes existem certas normas de serviço que devem ser tidas em consideração no decorrer do serviço, como por exemplo: cumprir as dosagens e apresentação de cada bebida ou comida, antes de servir um vinho mostrar a garrafa com o rótulo voltado para o cliente e servir uma pequena quantidade para este aprovar o vinho, transportar o serviço em bandejas, receber o cliente com simpatia, apresentar a fatura no porta-contas.

Em todos os serviços devem ser respeitadas as regras de protocolo, como por exemplo: aguardar que estejam todas as pessoas da mesa sentadas para dar início ao serviço, servir as crianças e senhoras primeiro e só depois os cavalheiros, levantar os pratos apenas quando toda a mesa tiver terminado, etc.

Durante o serviço é necessário ter também especial atenção ao serviço de desembaraçar os pratos, seguindo as seguintes normas:

- Colocar o primeiro prato retirado da mesa sobre os dedos indicador e médio, segurando-o com o polegar,
- Colocar o segundo prato no plano superior sobre o dedo polegar, apoiando nas pontas dos dedos anelar, mínimo e no pulso,
- As facas são colocadas com o cabo voltado para o lado direito e com a parte cortante debaixo do garfo,
- Os garfos ficam sobrepostos um em cima do outro,
- Os pratos a pão e as facas da manteiga são retirados diretamente para a bandeja de serviço,
- A quantidade de pratos a desembaraçar não deve ser superior a quatro pratos de cada vez.

#### 4.8.6. Fecho do restaurante

Após a saída do último cliente o chefe de sala fecha as portas do restaurante e só depois disso faz sinal aos técnicos de som e luz. Depois do fecho do restaurante é necessário fazer a contagem da roupa suja e efetuar os registos, que acompanham a roupa para a lavandaria. A roupa nunca se coloca no chão, é contada em cima de uma mesa e dividida em grupos de cinco ou dez peças, sendo a última para atar ao respetivo conjunto. A roupa suja é sempre trocada em igual número de peças limpas.

#### 4.8.7. O controlo

Todos os consumos dos clientes são introduzidos no POS e saem nas impressoras das diversas secções (cozinha, cave-dia). A fatura é emitida quando o cliente solicita devendo ser paga ou assinada no caso de o cliente estar a pagar com cartão Privilege Club.

#### 4.9. Serviço de banquetes nos casinos do Algarve

Nos casinos do algarve temos um conjunto de menus para grupos, com uma amplitude de preços suficientemente abrangente para atrair vários tipos de clientes. Estes serviços são acordados entre o cliente e a direção comercial, que por sua vez canaliza a informação para os restantes departamentos, através de uma folha de serviço “contrato de grupo nº...” com as informações necessárias para a execução do evento. O contrato de grupo deve conter dados como: nome do cliente, data, horário e alinhamento, preços, ementas,

bebidas, equipamento solicitado, disposição da sala, decorações, faturação, requisitos técnicos, entre outros detalhes necessários para o serviço e para satisfazer o cliente.

#### 4.9.1. Brigada do pessoal

Normalmente os grupos têm um elevado número de participantes e quando não pagam a exclusividade de sala há que contar ainda com os clientes que podem aparecer para jantar à carta. Assim estes eventos implicam quase sempre a necessidade de reforçar a brigada do pessoal com empregados “extras” contratados pontualmente para estes serviços.

#### 4.9.2. O chefe de sala

O chefe de sala deve organizar o trabalho de modo a colocar uns a servir bebidas, outros na roda e deve deixar uma pessoa da casa para servir os clientes que jantam à carta.

#### 4.9.3. Normas de serviço

Sempre que tenhamos pessoas que não pertencem à casa a servir é imprescindível que lhes seja dado o briefing (explicação do tipo de serviço a efetuar, funções de cada um, dar a conhecer a secção).

#### 4.9.4. Mise en place

A preparação da sala para grupos exige a necessidade de preparar a mise en place com algumas horas de antecedência, pois são muitos lugares para montar. O transporte da loiça para a sala é feito nos carros próprios e quando estão a ser colocados nas mesas os funcionários devem ter o cuidado de nunca os encostar à farda. Os copos devem ser colocados entre os dedos da mão pelo pé, sem tocar com as mãos nas bordas dos copos. No que diz respeito ao F&B é fundamental cumprir o alinhamento, pois quando o número de pessoas para servir é elevado e a ementa é composta por vários pratos, torna-se complicado cumprir os timings definidos, afetando os restantes serviços.

#### 4.9.5. Controlo

Normalmente o serviço é faturado à pessoa que está a organizar o evento através da seguinte conta: valor por pessoa x número de participantes. Para faturar os consumos extras, como por exemplo uma bebida que não esteja incluída do menu, utiliza-se a caixa direta, cujos pagamento geralmente são feitos em dinheiro por se tratar de pequenas quantias.

#### 4.10. Serviço de buffet nos casinos do Algarve

Como já referido anteriormente os casinos do algarve têm uma agenda de eventos bastante completa, da qual fazem parte as famosas noites gastronómicas, cujo serviço é buffet. A promoção destes eventos é feita com base no tema gastronómico (cozinha japonesa, cozinha indiana, cozinha tailandesa), um fator relevante neste tipo de serviço.

##### 4.10.1. Brigada do pessoal

A brigada do pessoal num serviço buffet deve ser flexível e polivalente. Visto a equipa do restaurante é pequena, neste tipo de evento geralmente são contratados extras.

##### 4.10.2. O chefe de sala

Neste tipo de serviço o chefe de sala deve ter muito cuidado com o sitting, pois, às vezes, basta um participante sentar-se num lugar que não é o seu para criar grandes conflitos, principalmente quando as mesas estão completas e não há grande espaço de manobra. Geralmente o sitting é realizado pela direção de F&B com um responsável do comercial, tendo sempre em consideração os pedidos dos clientes, que muitas vezes por se conhecerem uns aos outros pedem para ficar na mesma mesa.

##### 4.10.3. Mise en place

No serviço buffet é necessário preparar e organizar a mesa onde estará a comida, de acordo com o tipo de comida, por exemplo de um lado devem estar os rechauds com os pratos quentes e do outro as travessas com a comida fria. Noutras mesas auxiliares devem estar os pratos, os copos, as chávenas, as tigelas, os talheres, etc. Geralmente as salas não estão preparadas para o serviço buffet e é necessário alterar a disposição das mesas e cadeiras. Para o transporte de mesas e cadeiras utilizam-se carros para esse efeito, que não devem ser sobrecarregados, sendo as cadeiras empilhadas em grupos de 10 e as mesas agrupadas pela medida.

##### 4.10.4. Normas de serviço

Neste tipo de serviço é fundamental a atenção à temperatura dos pratos quentes, para que assim se mantenham e a rapidez na reposição dos produtos e no levantamento da loiça suja. O serviço buffet por norma implica muita loiça suja e é necessário ter atenção ao transporte, principalmente dos copos que devem ser transportados em bandeja revestida.

#### 4.10.5. Controlo

O controlo deste tipo de eventos tem de ser feito à entrada, para garantir que não entram clientes que não tenham ainda realizado o pagamento, pois o cliente paga um valor pelo jantar buffet e pode servir-se as vezes que quiser.

#### 4.11. Reveillón

Os casinos do grupo Solverde preparam anualmente um programa especial para a noite de passagem de ano. Para além de ser servido um menu elaborado especialmente para o fim de ano, a noite conta ainda com muita animação, com música ao vivo ao cargo de reconhecidas bandas e orquestras. Os preços variam consoante o casino e o restaurante e nesta noite o grupo Solverde oferece condições especiais de alojamento nas suas unidades hoteleiras.



Fonte: Solverde, 2020e

#### **Ilustração 24 – Réveillon 2019/2020**

##### 4.11.1. Réveillon CMG

Enquanto responsável de F&B tratei dos preparativos para o réveillon nos casinos de Vilamoura e Monte Gordo e havendo um representante do departamento no HAC e o diretor do departamento no CVM, nesse dia fui para o CMG para preparar, organizar e responsabilizar-me pelo serviço. No CMG o valor do programa de réveillon por pessoa

era de 130€, incluindo espumante de boas-vindas, jantar e animação, como se pode verificar na ilustração 25.



**CASINO MONTE GORDO**

**SALÃO OCEANO**

Espumante de Boas-Vindas

Nata de Bacalhau, Carpaccio de Atum Fresco com Vieiras e Funcho,  
Creme de Feijão Preto com Rúcula Crocante,  
Lagosta ao Natural, Sorvete de Lima,  
Mimos de Vitela com Puré de Aipo, Espinafres e Banana,  
Panna Cotta com Molho de Chocolate e Frutos Silvestres,  
Café e "Mignardises"

Águas minerais, Vinhos Planura Branco e Planura Tinto,  
Espumante Danúbio Bruto,  
Whisky velho, Aguardente velha ou Licor,

Caldo verde e Folhados

Chocolate quente, Éclairs

**ANIMAÇÃO**

Slot Machines Band  
Banda Top Som

---

PREÇO POR PESSOA | 130 €

Fonte: Solverde, 2020e

### **Ilustração 25 - Programa de Réveillon CMG**

#### 4.11.2. Orçamentação do evento

O departamento de F&B sugere à administração uma ementa para a noite de passagem de ano que fica sujeita à aprovação. Após a administração determinar a ementa e os valores, informa o departamento de marketing para dar início à divulgação do evento e realizar as reservas.

#### 4.11.3. Ordem de serviço

Para que todos os departamentos possam ter conhecimento e comecem a distribuir tarefas é criado o contrato no sistema onde constam as seguintes informações: local, data, hora, número de pessoas, responsável de acolhimento, contacto, email, exclusividade da sala, número de pessoas bebidas de boas vinda, bebidas de boas vindas, hora bebida de

boas vindas, gratuidades, preço por pessoa, condições de pagamento, código de controlo, códigos do menu, ementa, requisitos técnicos, observações, entre outras informações que possam ser relevantes.

O responsável de cada departamento deve transmitir a informação aos operacionais, sendo da minha competência organizar e informar o pessoal do bar, da copa, da cozinha e do restaurante.

#### 4.11.4. Preparação do evento

Na preparação do evento é importante antecipar o evento de forma a alinhar e organizar detalhadamente o serviço, para tal devemos ter em atenção a existência de pedidos especiais, caso seja necessário fazer encomendas de produtos, certificar-nos de que a roupa de sala estará pronta e será suficiente, definir a disposição da sala (Banket Cabinet), testar o material audiovisual (LCD'S), se aplicável comprar elementos decorativos (balões, confetis, bandeletes "Happy New Year", verificar a sinalética da sala, etc. Nesta etapa deve ser dado o briefing de set up (instruções para a montagem da sala e da mise en place) e o briefing de serviço (instruções acerca do serviço que se pretende).

Normalmente quando há um evento no restaurante, após o evento os clientes tendem a ir um pouco até ao bar, havendo mais movimento e por isso a necessidade de preparar também esta secção. Muitas das vezes e sendo imprescindível nesta noite, os clientes ao chegarem ao casino foram recebidos com um cocktail de boas vindas, realizado pela secção de bar, havendo a necessidade de preparar também este serviço (validar requisições, se aplicável ir ao economato buscar mais copos, colocar um funcionário a preparar as bandejas, etc).

#### 4.11.5. Realização do evento

Antes de dar início a qualquer evento devemos verificar se está tudo nos conformes desejados, com uma antecedência de pelo menos uma hora e trinta minutos. Num evento é fundamental cumprir os horários, pois nunca devemos fazer o cliente esperar. Como em todas as galas e eventos, na hora de abrir as portas do restaurante, eu estava à entrada para receber e dar as boas vindas aos nossos clientes. Após a chegada da maioria dos clientes dava ordem para iniciar o serviço de jantar, mantendo-me na cozinha a verificar se os pratos estavam a sair com o empratamento e a rapidez desejada, visitando a sala

regularmente para verificar se o serviço estava a decorrer na normalidade e consoante as diretrizes dadas.

#### 4.11.6. Despedida

Minutos antes do final do evento eu dirigia-me para a saída, onde aguardava pelos clientes para agradecer a presença e verificar se estavam satisfeitos, pois se o cliente tiver sugestões a fazer, geralmente é nesta altura que as faz e que nos dá o seu feedback acerca do serviço.

#### 4.11.7. Pós evento

Após o evento a sala tem de voltar à disposição normal, os equipamentos têm de voltar a ser armazenados e caso se tenha ido ao economato buscar louça esta tem de voltar para lá. Nesta altura convém dar alguma atenção à copa para organizar esta secção, principalmente nos dias em que têm mais serviço, para garantir que a louça fica toda limpa e arrumada. No que diz respeito à requisição e faturação depois do fecho do restaurante tinha de fechar as caixas e validar as devoluções no sistema.

#### 4.11.8. Avaliação

No final do evento devemos fazer uma autoavaliação e verificar como podemos melhorar o nosso serviço, fazer uma avaliação tendo em conta os aspetos positivos e negativos da noite.

## **5. Exemplos de eventos nos casinos do Algarve**

### 5.1. Algarve Classic Cars

Este foi um dos primeiros eventos realizados durante o meu estágio, um serviço de banquetes. O evento contou com welcome drink, jantar dos participantes no salão Miralago e atuação do espetáculo de verão “Summer Special”. O Algarve Classic Cars já conta com 27 edições e é um evento apoiado pela Federação Portuguesa de Automobilismo e Karting e pela Federação Internacional de Veículos Antigos. Em 2019 o evento foi composto pelo percurso turístico que privilegia a parte social e o percurso desportivo com 16 provas especiais.



Fonte: Planet Algarve, 2018

### **Ilustração 26 - Evento Algarve Classic Cars**

#### 5.1.1. Cozinha

O chefe de cozinha deve requisitar os produtos necessários para a confeção dos pratos escolhidos e preparar e organizar o serviço na cozinha. Também deve estar atento à questão do pessoal, se será necessário mais pessoal para trabalhar, tendo em conta o número de refeições que vão servir.

#### 5.1.2. Restaurante

O chefe de sala deve verificar quantos trabalhadores serão necessários para realizar o serviço e tratar de preparar a sala para a organização do evento. Ao preparar a sala deve verificar a existência de roupa e loiça suficiente na secção e caso esteja em falta requisitar imediatamente ao economato.

#### 5.1.3. Bar

O welcome drink é realizado pelo pessoal do bar, sendo o chefe de bar o responsável por fazer as requisições das bebidas necessárias e preparar e organizar o serviço. Ao preparar o serviço deve verificar se há necessidade de aumentar o stock de copos. Sendo o chefe de bar responsável também pela copa deve verificar quantas pessoas irá precisar para garantir o serviço e solicitar pessoal extra se necessário.

#### 5.2. Gala Postal

No dia 12 de outubro teve lugar a Gala Algarve 2019 do Postal, uma iniciativa que contou com o apoio de várias instituições e empresas, sendo a Solverde uma delas. Neste jantar de solidariedade que reverteu para a associação sociocultural A Gorda, foram homenageadas 28 personalidades do ano (27 divididas em 10 categorias e uma personalidade excelência do ano). Este evento é um exemplo do serviço de banquetes

realizado no CVM que implicou um welcome drink, jantar de gala, música ao vivo e a atuação do espetáculo “Best Moments”.



Fonte: Postal, 2019

### **Ilustração 27 - Evento Gala Algarve Postal**

#### 5.2.1. Cozinha

O chefe de cozinha deve verificar a ementa escolhida e se estão em falta produtos para fazer as requisições com a devida antecedência, contando com o facto de poder ser necessário encomendar aos fornecedores. Além disso deve verificar se será necessário mais ajudantes de cozinha e ter atenção a rapidez solicitada no serviço, estando atento à roda para evitar erros e controlar a velocidade do serviço.

#### 5.2.2. Restaurante

Visto tratar-se de uma gala solidária, que implica comunicar com os participantes acerca das causas que pretendem ajudar e mostrar o trabalho que têm feito, há uma pressão maior relativamente à rapidez do serviço. Visto que haveria discursos após o jantar, este não poderia demorar muito. Portanto o chefe de sala tem de organizar o serviço de forma, a que este seja rápido, mas eficiente. Aliás tem de estar atento ao “timing” durante o serviço e caso verifique que algo não está bem, reorganizar a equipa de modo a acelerar o serviço.

Neste tipo de eventos deve dar-se especial atenção à mesa da presidência, não menosprezando as restantes obviamente. Normalmente quando já todas as pessoas estão sentadas dá-se início ao serviço, mas neste tipo de eventos convém sempre aguardar pela indicação do responsável do grupo para tal.

#### 5.2.3. Bar

Este evento incluía welcome drink, portanto foi necessária uma pessoa do bar para preparar as bandejas e abastecê-las. Normalmente estes eventos solidários têm imensos

participantes, portanto torna-se necessário mais pessoas para a copa, visto haver um trabalho extra.

### 5.3. CALEMA

Mensalmente os casinos do algarve organizam uma gala com artistas especiais, para a qual convidam alguns clientes de jogo, além dos clientes diretos que aparecem. No dia 15 de novembro foi a vez da dupla musical natural de São Tomé e Príncipe, António e Fradique Ferreira, mas conhecidos por CALEMA. Este foi um evento com grande adesão, havendo a possibilidade de comprar bilhetes para o jantar e o espetáculo ou apenas para o espetáculo.



Fonte: Solverde, 2020e

#### **Ilustração 28 - Evento CALEMA**

##### 5.3.1. Preparação do evento

Neste tipo de galas a preparação é feita alguns meses antes do evento, sendo feita a promoção em vários locais. À medida que as reservas vão surgindo podemos estimar o número de participantes no evento, o que é essencial para os preparativos, principalmente para o F&B o número de participantes é fundamental para calcular a quantidade de produtos a encomendar. Para assegurar o serviço trabalhamos sempre com uma margem de cerca de 10%, por exemplo se houver 200 reservas serão preparadas refeições e estarão montados na sala pelo menos 220 lugares.

O sitting costuma ser realizado pela direção de F&B com a colaboração do diretor ou das relações públicas de jogo. Geralmente as primeiras mesas a serem atribuídas são as mesas mais próximas do palco e são para os clientes que reservaram primeiro, para os clientes que já pagaram e tentando aceder sempre aos pedidos dos clientes.

### 5.3.2. Receber o cliente

Na recepção está sempre uma pessoa do departamento comercial a receber os clientes, fazer as reservas, dar informações, etc. Nos dias de gala também os responsáveis de F&B estão à entrada do restaurante a receber os clientes com palavras simpáticas de acolhimento e a verificar o serviço.

### 5.3.3. Serviço

O pão é colocado nas mesas minutos antes de abrir a sala e quando grande parte dos participantes no evento já estão sentados começam a servir-se águas minerais e vinhos. Após a sala estar praticamente cheia e já estiver tudo sentado começa a ser servido o jantar e só depois de serem servidos todos os cafés é que se dá início ao show, para que quando os artistas estiverem a atuar não estejam funcionários a passar na frente dos clientes, pois é muito desagradável. Os empregados de mesa devem ter o cuidado de servir pelo lado de fora (passar o menos possível no meio da sala) os clientes que efetuam algum pedido durante o espetáculo.

### 5.3.4. Brigada do pessoal

Visto ter sido um evento com grande adesão, foi necessário pedir vários extras, para o restaurante, para a copa e também para cozinha. Após o fim do evento muitas pessoas se mantiveram no casino e principalmente no bar, o que implicou também que algumas barmaids tenham feito mais horas nesse dia.

### 5.3.5. Final do evento

No final do serviço e do espetáculo, enquanto responsável de F&B mantive a minha presença à saída da sala, para agradecer aos clientes a sua presença e ter um feedback acerca da sua satisfação, como aliás faço sempre. À saída da sala os clientes podem elogiar o serviço ou caso não tenham ficados contentes, dizer-nos o que correu bem e menos bem e devemos aproveitar essas informações para melhorar o nosso serviço futuramente.

## 5.4. Dia dos Namorados

Para comemorar o dia dos namorados no HAC e no CVM foi criada uma ementa especial e um valor promocional por casal. Este programa romântico conjugou o melhor da gastronomia com o entretenimento, uma ementa especial acompanhada pela música das bandas privativas dos casinos, que dedicaram esta noite ao amor e à sedução. Neste

mesmo dia tive de me deslocar para o CMG devido a outro evento, mas ajudei nos preparativos desta noite, deixando o sitting e outras coisas alinhadas.



Fonte: Solverde, 2020e

### **Ilustração 29 - Evento Dia dos Namorados**

#### 5.4.1. Disposição da sala

Para este evento foi necessário alterar a disposição da sala, pois geralmente temos algumas mesas de dois, quatro, seis, oito, mas neste dia a grande maioria das reservas eram para duas pessoas, obrigando-nos a montar cerca de 80% da sala com mesas para dois.

#### 5.4.2. Brigada do pessoal

Visto haver muitas mesas de dois foi necessário contratar extras, até porque torna-se mais trabalhoso servir muitas mesas apenas com duas pessoas, do que servir poucas mesas com muitas pessoas.

#### 5.5. Sabores do Oriente

Anualmente os casinos do algarve realizam os eventos Sabores do Oriente, uma espécie de parceria, pois os eventos são realizados nos restaurantes dos casinos, mas as iguarias são preparadas por restaurantes profissionais. Estas noites gastronómicas são uma mais-valia para ambos, para os casinos é um evento diferente e para os restaurantes é uma forma de ganharem visibilidade e angariarem novos clientes.

Os restaurantes transportam a comida e os profissionais para a confeccionarem nas cozinhas dos casinos, cobrando um valor por pessoa ao casino e o casino organiza e

prepara o serviço, contrata pessoal extra para servir e cobra um valor por pessoa pelo buffet. Este ano o espetáculo gastronómico contou com os sabores das cozinhas japonesa, indiana e tailandesa.



Fonte: Solverde, 2020e

### Ilustração 30 - Sabores do Oriente

#### 5.5.1. Cozinha Japonesa

A primeira noite gastronómica dos sabores do oriente foi dedicada à cozinha japonesa, no formato buffet e com os sushis preparados ao vivo por um sushiman do conceituado restaurante Sushi-Ya.

Este evento decorreu na ausência do diretor de F&B o que me deixou um pouco receosa, inicialmente, pois nunca tinha assistido a este evento na Solverde. Para a preparação deste evento procurei informar-me acerca da forma como o evento tinha decorrido em anos anteriores e tentei organizar tudo da mesma forma, pois devido ao facto de ser um evento regular e com clientes habituais, caso se verificasse alguma diferença poderia não ser benéfico.

#### 5.5.2. Cozinha Indiana

A cozinha indiana é caracterizada pelo uso sofisticante e subtil de várias ervas e especiarias e pela variedade de pratos e técnicas culinárias, sendo por muitos considerada a cozinha mais diversificada do mundo. Visto ser a segunda noite gastronómica no formato buffet já não senti tantas dificuldades na organização e preparação do serviço.

#### 5.5.3. Cozinha Tailandesa

A cozinha tailandesa é caracterizada pelo equilíbrio de sabores, aromas, texturas e cores, assim como a criatividade e a delicadeza da apresentação dos pratos que fazem desta gastronomia uma das mais exóticas e ricas de todo o oriente. Esta noite

gastronómica em formato buffet, contou com a participação do conceituado restaurante “Thai”, que apresentou o melhor da cozinha tailandesa.

Este evento realizou-se no CMG no dia 14 de fevereiro e era necessário transportar dois profissionais do restaurante Thai e alimentos, mas acontece que não havia motorista nesse dia, portanto e como o diretor de F&B tinha de ficar no CVM para o evento do dia dos namorados, eu mesma voluntariei-me para levar a carrinha frigorífica da empresa e assegurar o serviço no CMG. Apesar de ser um carro grande e pesado, sendo um desafio para mim posso dizer que a viagem correu muito bem e foi uma experiência interessante e surpreendente para muita gente.

Após tratar de alguns preparativos no CVM para o jantar do dia dos namorados segui para o CMG para organizar o serviço do evento da cozinha tailandesa, do qual os clientes saíram muitíssimo satisfeitos.

## 5.6. Animação

A animação nos casinos do algarve passa pela banda e espetáculos residentes e pelos vários eventos realizados ao longo de todo o ano. Os clientes dos restaurantes dos casinos além do jantar ao som da banda, podem disfrutar dos shows e concertos que os casinos proporcionam. Geralmente a opção mais económica é o chamado menu turístico que engloba o jantar e show (35€), no entanto os clientes podem optar apenas por assistir ao espetáculo com direito a uma bebida (15€). Para as galas ou outros eventos, como buffets, noites temáticas ou passagens de ano os preços variam consoante a ementa oferecida e a procura.

### 5.6.1. Best Moments

Em 2019 o espetáculo residente nos casinos do Algarve foi o Best Moments, um espetáculo inspirado nos maiores sucessos dos espetáculos da Solverde Algarve nos últimos 8 anos. Integrando sucessos musicais intemporais, este espetáculo é ideal para apreciar os melhores momentos conseguidos da fusão de vários estilos de música envolvidos pela alegria e mistério da dança apresentados em estimulantes cenários audiovisuais tecnologicamente evoluídos.



Fonte: Solverde, 2020e

### Ilustração 31 - Best Moments

#### 5.6.2. Summer Special

Em 2019 o espetáculo de verão nos casinos do Algarve foi o Summer Special, um espetáculo inspirado nos maiores sucessos deste tipo de espetáculos da Solverde Algarve nos últimos 4 anos. Integrando sucessos musicais ainda muito recentes, o Summer Special é o espetáculo ideal para apreciar inspiradas interpretações coreográficas, envolvidas pela transbordante alegria da dança e apresentadas em estimulantes cenários audiovisuais.



Fonte: Solverde, 2020e

### Ilustração 32 - Summer Special

## 6. Análise de desempenho

### 6.1. Programa de Estágio

Enquanto estagiária e assistente de direção de F&B a minha principal função era assistir, acompanhar, controlar e organizar o serviço de F&B nas várias secções (cozinhas, restaurantes, caves-dia, bares e copas).

Durante o estágio desempenhei outras tarefas como:

- Elaboração de menus,
- Criação de fichas técnicas,
- Ativar códigos no sistema para pratos,
- Fechar as caixas,
- Análise de indicadores de gestão,
- Conferir faturas,
- Reportar ocorrências e anomalias diversas,
- Validação de requisições,
- Realizar pedidos de execução no sistema,
- Criação de fichas e registos de limpeza nas várias secções,
- Acompanhar as inspeções periódicas da HISA,
- Preparar, acompanhar e coordenar os serviços e eventos,
- Gestão de reclamações.

## 6.2. Identificação das contribuições da estagiária para empresa

Uma das minhas primeiras tarefas foi a composição de uma lista com os códigos ativos no sistema (sopas, entradas, peixe, carne) para verificar os pratos disponíveis e a possibilidade de criar novos pratos. Durante o meu estágio verifiquei a necessidade de atualizar as cartas de bar e vinhos do CVM e do CMG. Enquanto procedi com as atualizações analisei os produtos existentes e elaborei fichas técnicas de novos snacks e uma lista de cocktails que ficaram sujeitos à aprovação.

Na época baixa constatei que alguns custos com o pessoal estavam a ser desnecessários e reduzi os horários das barmaids, reduzindo assim os custos para a empresa. Ao longo do meu estágio também retirei registos das vendas mensais do sistema para criar mapas que nos permitissem aferir resultados acerca da evolução ou regressão das vendas, que seriam úteis para a tomada de decisões.

Nas secções pelas quais estava responsável verifiquei que o serviço poderia ser melhorado caso se resolvessem algumas questões pertinentes, que aguardavam uma solução. Assim, realizei um levantamento dos equipamentos que não estavam em perfeito estado de funcionamento e efetuei as fichas de execução para que a manutenção tivesse conhecimento e pudesse reparar os equipamentos. Com base nos princípios de higiene e

segurança alimentar e apesar da existência de planos facultados pela HISA, criei planos e fichas de registo de limpezas internos e adequados às nossas áreas.

Infelizmente devido à situação pandémica que se está a viver mundialmente, no passado dia 14 de março os casinos do algarve encerraram ao público. Contudo o hotel manteve-se a funcionar mais uns dias e por isso nesse dia organizei todos os produtos perecíveis para serem transportados para o HAC, tentando minimizar os desperdícios e custos para a empresa. No que diz respeito às secções organizei-as para o fecho por um período indeterminado. Nesse mesmo dia regresssei a casa e refleti bastante como seria a reabertura, que medidas se iram tomar e quais os novos procedimentos que devemos adotar, pois creio que esta situação veio alterar muitas coisas e que a hotelaria vai ter de se adaptar a uma nova realidade.

### 6.3. Identificação das contribuições da empresa para a estagiária

Este estágio foi extremamente útil para a minha formação, sinto-me muito privilegiada por ter tido o prazer de trabalhar na Solverde. Além do privilégio sinto que tive muita sorte, pois tive um orientador que me ensinou tudo o que sabia e que além de ser um excelente profissional também é uma pessoa muito correta, que sempre me ajudou a superar os obstáculos e ensinou-me a lidar com vários tipos de situações, respeitando sempre os nossos princípios. Ao longo destes meses evolui imenso a nível profissional e pessoal, aprendi tanto ou mais do que nas aulas, porque estive no “terreno”, coloquei em prática e analisei as consequências das nossas escolhas.

As situações que diariamente me colocavam à prova foram também as que fizeram superar-me dia após dia, desde reclamações a imprevistos operacionais, que foram superados porque como se costuma dizer “Show must go on”. Na Solverde posso dizer que vivi os melhores momentos da minha carreira, ou não tivesse sido o meu estágio realizado no ano do espetáculo “Best Moments”.

### 6.4. Dificuldades ocorridas durante o período de estágio

No início do estágio tive algumas dificuldades em adotar uma postura mais firme e rigorosa para com os funcionários, principalmente para com os funcionários mais antigos. Julgo que o facto de ser jovem e mulher fez com que me subestimassem, não levando a sério as minhas palavras e a desrespeitar algumas das minhas indicações. Com o passar do tempo verificaram que as minhas responsabilidades aumentavam e que

definitivamente sendo jovem ou não, senhora ou senhor, teriam de respeitar as minhas decisões e cumprir as minhas diretrizes, pois era uma superior hierárquica.

## **7. Conclusões**

A realização deste estágio permitiu-me verificar o quão complexo e exigente é o trabalho de organização e gestão do Food and Beverage.

No decorrer do meu estágio coloquei em prática e aprofundei algumas temáticas abordadas na disciplina de gestão avançada de alimentação e bebidas, como: logística de aprovisionamento; modelos de decisão com vista à otimização do binómio custo/qualidade em operações de pré-preparação de alimentos; identificação, análise e resolução de problemas complexos da oferta e da procura, nos diversos contextos das operações de alimentação e bebidas; aplicação seletiva de instrumentos de gestão da produção alimentar; análise e planificação de cartas; a relação entre a gastronomia e o turismo; a importância do marketing para a gastronomia.

A logística de aprovisionamento diz respeito à compra, uma tarefa de grande responsabilidade que envolve elevados custos, neste sentido as minhas funções passavam enquanto responsável pela análise e validação das requisições e devoluções feitas pelo responsável de cada secção. Relativamente aos modelos de decisão com vista à otimização do binómio custo/qualidade em operações de pré-preparação de alimentos, realizei fichas técnicas de produção para verificar a possível introdução de novos snacks nos bares.

Nos diversos contextos das operações de Alimentação e Bebidas é importante identificar, analisar e resolver problemas complexos da oferta e da procura, sendo que hoje em dia os fatores que influenciam a procura são vários. Neste sentido eu analisava diariamente o histórico das vendas, comparativamente aos anos anteriores, para verificar se as vendas se mantinham, desciam ou subiam. Além da satisfação das suas necessidades, os clientes procuram um produto, que muitas vezes é vendido através do seu naming ou apresentação, fatores aos quais se dá muita importância num restaurante de cinco estrelas.

A utilização de palavras-chave de marketing e as descrições em prosa são elemento diferenciador, assim como a apresentação rigorosa dos pratos. No que respeita aos modelos de decisão aplicados à fixação de preços nos diversos contextos das operações de A&B, visto que os preços já estavam fixados, as minhas funções passaram pela revisão de menus, tendo feito uma avaliação do menu e a análise e planificação das cartas com base nas Leis de Omnes.

Este é talvez o departamento mais dispendioso numa unidade hoteleira, pois além dos custos diretos como a mão-de-obra e os produtos, existem custos indiretos como a confeção dos produtos, as quebras, os desperdícios, a lavagem da loiça, a lavandaria, a limpeza, os equipamentos, a manutenção, os elementos decorativos da sala, entre muitos outros, tornando-se por isso muito complicada a gestão do F&B. Além da árdua gestão entre lucros e gastos a fazer, a elevada concorrência deste ramo exige uma atenção permanente aos critérios de seleção e satisfação dos consumidores.

Por vezes torna-se necessário inovar para nos destacarmos no mercado, mas sempre mantendo os nossos padrões de qualidade e excelência. Esta é uma área cheia de imprevistos, principalmente na realização de eventos, o que nos obriga a “pensar fora da caixa” para que mesmo sob pressão consigamos encontrar soluções para os mais vários tipos de problemas que possam surgir durante o serviço. Relativamente à pandemia que se está a viver mundialmente creio que o turismo e a hotelaria serão sem sobra de dúvidas os setores mais afetados, contudo acredito que se se adaptarem a esta nova realidade conseguirão ultrapassar este enorme desafio.



## Referências bibliográficas

Albuquerque, C. M. (2017). Repositório Comum. *Atualização/revisão do sistema de gestão de qualidade segundo a ISSO 9001 e sistema HACCP*. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20733>

Andrade, J.C., Deliza, R., Akemi, E. Y., Galvão, T. E. L., Frewer, L. J., Beraquet, N. J. (2013). Scientific Electronic Library Online. *Perceção do consumidor frente aos riscos associados aos alimentos, sua segurança e rastreabilidade*. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-67232013000300003&lang=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-67232013000300003&lang=pt)

Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. (2020). Disponível em: [https://www.asae.gov.pt/inspecao-fiscalizacao/plano-de-inspecao-da-asae-pif/area-alimentar.aspx?fbclid=IwAR19cgOMKFg6N-Z4c3LvES0XhvAfHwTw9VCt16Gf\\_aIcvc68ki0syEoRwR4](https://www.asae.gov.pt/inspecao-fiscalizacao/plano-de-inspecao-da-asae-pif/area-alimentar.aspx?fbclid=IwAR19cgOMKFg6N-Z4c3LvES0XhvAfHwTw9VCt16Gf_aIcvc68ki0syEoRwR4)

Cândido, I. & Vieira, E. V. (2003). *Gestão de Hotéis, Técnicas, Operações e Serviços*. EducS

Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira*. EducS

Costa, E. F., Nascimento, R. N. & Pereira, F. S. (2018). DOCPLAYER. *Gestão da Qualidade: A qualidade como fator de competitividade e satisfação do cliente*. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16192859-Gestao-da-qualidade-a-qualidade-como-fator-de-competitividade-e-satisfacao-do-cliente.html>

Decreto-Lei nº 113/2006 de 12 de junho de 2006 Ministério da agricultura, do desenvolvimento rural e das pescas. Diário da república: 1º série A nº113. [www.dre.pt](http://www.dre.pt)

Deliberador, L. R., Batalha, M. O., Freire, C. D., Fontenelle, A. O., Sabadini, F. C. (2018). American Development Society Journal. *Perdas e desperdícios de alimentos ao longo da cadeia de suprimentos*. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/174>

Diageo Bar Academy (2016). *Técnicas essenciais de bar: Copos e Taças*. Disponível em: [https://www.diageobaracademy.com/pt\\_BR/tendencias-e-dicas/dicas-e-truques/tecnicas-essenciais-de-bar-copos-e-tacas/](https://www.diageobaracademy.com/pt_BR/tendencias-e-dicas/dicas-e-truques/tecnicas-essenciais-de-bar-copos-e-tacas/)

- Freud, S. C. (2010). *Freud On Food*. Transworld Publishers
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Temas e Debates
- Discovery Hotel Management. *SOP'S Bar*. Disponível em: [https://discoveryportugal.com/wp-content/uploads/2018/08/12\\_SOP\\_Bar.pdf](https://discoveryportugal.com/wp-content/uploads/2018/08/12_SOP_Bar.pdf)
- Discovery Hotel Management. *SOP'S Food & Beverage Eventos*. Disponível em: [https://discoveryportugal.com/wp-content/uploads/2018/08/14\\_SOP\\_Eventos.pdf](https://discoveryportugal.com/wp-content/uploads/2018/08/14_SOP_Eventos.pdf)
- Discovery Hotel Management. *SOP'S Restaurante*. Disponível em: [https://discoveryportugal.com/wp-content/uploads/2018/08/11\\_SOP\\_Restaurante.pdf](https://discoveryportugal.com/wp-content/uploads/2018/08/11_SOP_Restaurante.pdf)
- Dopson, L. R. & Hayes, K. D. (2015). *Food and Beverage Cost Control*. John Wiley & Sons Inc
- Finipraga (2020). *Higiene Segurança Alimentar – HACCP*. Disponível em: <http://finipraga.pt/higiene-seguranca-alimentar/>
- Garcia, A. G. A. (2016). Repositório politécnico do Porto. *Gestão de recursos humanos na indústria do turismo m Portugal: tendências futuras do capital humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no distrito de Coimbra*. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7690>
- Gomes, A. R. G. (2019). Repositório da Universidade de Lisboa. *Contrastes entre as estratégias de orçamentação e de comunicação do departamento de marketing tendo em conta a dimensão das empresas*. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19682>
- HISA Higiene e Segurança Alimentar (2020). *HISA Alimentar*. Disponível em: <https://www.hisa.pt/index.php?p=18>
- Jornal O Postal do Algarve (2019). *Gala do Postal homenageou personalidades com Vivina Cabritas nas preferências*. Disponível em: <https://beta-postal.impresa.pt/papel/2019-10-24-GALA-do-POSTAL-homenageou-Personalidades-com-Vivina-Cabrita-nas-preferencias>
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Mc Graw-Hill

- Lucas, R. D., Mário, O. B., Clarissa, D. F., Amanda, O. F. & Filipe, C. S. (2018). South American Development Society Journal. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/174>
- Machado, C. & Martins C. A. (2005). Instituto Politécnico de Bragança. *A gestão de recursos humanos no setor hoteleiro da região do Porto e do norte de Portugal*. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/2239?locale=en>
- Martins, R. (2020). *Associação da Hotelaria de Portugal*. Disponível em: <https://www.hoteis-portugal.pt/news/2120/23>
- Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Cetop
- Motarjemi, Y. & Lelieved, H. (2013). *Food Safety Management*. Yasmine Motarjemi e Huub Lelieveld
- Oliveira, C. R. C. (2018). Repositório Comum, *Segurança alimentar e controlo de riscos*. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28417>
- Planet Algarve (2018) *Algarve Classic Cars 2018 começou ontem com o Circuito Casino de Vilamoura*. Disponível em: <https://planetalgarve.com/2018/07/07/algarve-classic-cars-2018-comecou-ontem-com-o-circuito-casino-de-vilamoura/>
- Ribeiro, J. (2011). *Introdução à Gestão da Restauração*. Lidel
- Samir, D. (2015). *Food Supply Chain Management and Logistic: From Farm to Fork*. Kogan Page
- Solverde (2020a) *Grupo*. Disponível em: <https://www.gruposolverde.pt/grupo/>
- Solverde (2020b). *Casino de Monte Gordo*. Disponível em: <https://www.gruposolverde.pt>
- Solverde (2020c). *Casino de Vilamoura*. Disponível em: <https://www.gruposolverde.pt>
- Solverde (2020d). *Hotel Algarve Casino*. Disponível em: <https://www.gruposolverde.pt>
- Solverde (2020e). *Eventos*. Disponível em: <https://www.gruposolverde.pt/eventos/>



## **Anexos**



Devido à pandemia os casinos do Algarve encerram temporariamente, portanto não consegui mais ter acesso aos documentos que tinha no meu computador e telemóvel de serviço que gostava de ter colocado em anexo (fichas de registo de limpezas e planos de limpeza).

## ANEXO A – TIPOS DE PERIGOS ALIMENTARES

### Perigos de Origem Alimentar

<b>Perigos de Origem Alimentar</b>			
<b>Tipos de perigos</b>	<b>Exemplos de perigos</b>	<b>Exemplos alimentos associados</b>	<b>Potenciais doenças</b>
<b>Biológicos</b>			
Bactérias	<i>Salmonella</i> <i>Campylobacter jejuni</i>	Ovos, aves, leite cru e derivados Leite cru, queijos, gelados, saladas	Salmonelose Campilobacteriose
Vírus	Rotavírus Vírus da Hepatite A	Saladas, frutas e entradas Peixe, marisco, vegetais, água, frutos, leite	Diarreia Hepatite A
Parasitas	<i>Toxoplasma</i> <i>Giardia</i>	Carne de porco, borrego Água, saladas	Toxoplasmose Giardose
Priões	Agente da BSE	Materiais de risco especificado de bovino	Variante da doença de Creutzfeldt-Jakob
<b>Químicos</b>			
Toxinas naturais	Aflatoxinas Solanina Toxinas marinhas	Frutos secos, milho, leite e derivados Batata Bivalves, marisco	Cancro, malformações congénitas, partos prematuros, alterações do sistema imunitário, doenças degenerativas do sistema nervoso, alterações hormonais, disfunção ao nível de diversos órgãos, alterações de fertilidade,
Poluentes de origem industrial	Mercúrio, cádmio e chumbo Dioxinas, PCBs	Peixe Peixe, gorduras de origem animal	
Contaminantes resultantes do processamento alimentar	Acrilamida Hidrocarbonetos aromáticos policíclicos Insecticidas, herbicidas,	Batatas fritas, café, biscoitos, pão Fumados, óleos vegetais, grelhados	

Pesticidas	fungicidas	Legumes, frutas e derivados	doenças osteomusculares, alteração de comportamentos.
Medicamentos veterinários	Anabolizantes, antibióticos	Carne de aves, porco, vaca	
Aditivos não autorizados	Sudan I-IV, Para Red (corantes)	Molhos, especiarias	
Materiais em contacto com alimentos	Alumínio, estanho, plástico	Alimentos enlatados ou embalados em plástico	
Outros	Produtos de limpeza, lubrificantes		

### Físicos

Ossos, espinhas, vidros, metal, pedras	Lesões
--	--------

### Nutricionais

Sal em excesso	Sal de adição, snacks	Doenças cardio-vasculares Obesidade Diabetes
Gorduras em excesso	Manteiga, enchidos, carnes gordas	
Açúcar em excesso		
Alergenos	Leite de vaca, amendoim, ovos, crustáceos	Alergias

### Bactérias Implicadas em Doenças de Origem Alimentar

Género	Espécies / Estirpes	Alimentos mais frequentemente associados	Alimentos notificados no RASFF* (Março 2005 - Agosto 2006)
Bacillus	<i>B. cereus</i>	Arroz, Cereais, Pratos de carne, Vegetais Alimentos que tenham tido contacto com o solo ou com pó	Cacau Leite UHT Massas demi-frescas Mistura de especiarias (curcuma) Peixe
	<i>B. licheniformis</i>		Alimentação dietética (crianças)
Brucella		Leite cru Derivados de animais contaminados	
Campylobacter	<i>C. jejuni</i>	Alimentos proteicos crus ou pouco cozinhados Lacticínios	Coelho Frango Manteiga

Clostridium	<i>C. botulinum</i>	Carnes insuficientemente curadas ou sem conservantes Conservas caseiras de carnes ou vegetais	
	<i>C. perfringens</i>	Manejo inadequado Refrigeração lenta Alimentos aquecidos a baixa temperatura	
Escherichia	<i>E. coli</i>	Água ou alimentos com contaminação fecal	Carne vaca, Chá de limão, Queijo Brie Mexilhão Salame Produtos à base de leite
Listeria	<i>L. monocytogenes</i>	Leite Derivados do leite Saladas	Bacon entremeado, Carne de cavalo, Carne de vaca cozinhada, Filetes de Pangasius, Halibute, Linguiça, Paté, Queijo de leite cru, Queijo fumado, Peixe (Pangasius hypophthalmus), Salame, Salmão fumado Sushi
Salmonella	<i>S. Enteritidis</i> <i>S. typhimurium</i>	Frango Pato Peru Ovos	Carne porco, Carne vaca, Codornizes, Frango, Pato, Peru, Ovos
	<i>S. Aberdeen</i> , <i>S. Agona</i> , <i>S. Bardo</i> , <i>S. Bareilly</i> , <i>S. Bilu</i> , <i>S. Blockley</i> , <i>S. Cerro</i> , <i>S. choleraesuis</i> , <i>S. Cubana</i> , <i>S. Gabon</i> <i>S. Derby</i> , <i>S. Dublin</i> , <i>S. Gold Coast</i> , <i>S. Hadar</i> , <i>S. Indiana</i> , <i>S. Infantis</i> , <i>S. Johannesburg</i> , <i>S. Livingstone</i> , <i>S. Mbandaka</i> , <i>S. Meleagridis</i> , <i>S. Mgulani</i> , <i>S. Minnesota</i> , <i>S. Montevideo</i> , <i>S. Napoli</i> , <i>S. Oranienburg</i> , <i>S. Orion</i> , <i>S. Panama</i> , <i>S. Salamae</i> , <i>S. Paulo</i> , <i>S. rissen</i> , <i>S. salamae</i> , <i>S. Senftenberg</i> , <i>S. Stourbrige</i> , <i>S. Virchow</i> , Grupo B, Grupo C,		Alimento para crianças, Bacon, Leite para crianças, Camarão, Carne de coelho, Carne porco, Carne de javali, Carne de vaca, Chá de ervas, Chouriço, Curcuma (especiaria), Foie gras, Frango, Ganso, Gelado Gengibre, Javali Leite em pó, Leite para bebês, Linguiças, Mexilhão, Pato, Peru, Pimenta moída, Pintada, Queijo cabra, Queijo fresco, Queijo pasteurizado, Ração de peixe, Rebentos de soja, Sementes de colza, Sementes de sésamo, Vitela
	<i>S. typhi</i> <i>S. paratyphi</i>	Água	
Shigella	<i>S. dysenteriae</i>	Saladas, Leite, Aves Produtos hortícolas	
Staphylococcus	<i>S. aureus</i>	Carne, Leite, Ovos e derivados Resulta da manipulação	Marisco Peixe Queijo de leite cru

		Alimentos ricos em proteína e água	
Streptococcus	<i>S. pyogenes</i>	Leite cru, gelados, saladas, mariscos	
Vibrio	<i>V. cholerae</i> <i>V. parahaemolyticus</i> <i>V. vulnificus</i>	Peixe, marisco e moluscos crus ou insuficientemente cozinhados	Camarão
	<i>V. alginolyticus</i>		Camarão
Yersinia	<i>Y. enterocolitica</i>	Leite cru, Aves, Carnes, Mariscos, Vegetais	

<b>Vírus Implicados em Doenças de Origem Alimentar</b>		
<b>Vírus</b>	<b>Alimentos mais frequentemente associados</b>	<b>Alimentos notificados no RASFF* (Março 2005 - Agosto 2006)</b>
Astrovírus		
Hepatite A	Água Marisco Saladas	
Hepatite E	Água	
Rotavírus	Fruta Saladas Transmissão fecal-oral (a transmissão pessoa a pessoa é a mais frequente)	
Vírus de Norwalk (também designados norovirus, calcivírus)	Água	Framboesas, ostras cruas

\* RASFF- Rapid Alert System for Food and Feed

**Parasitas Envolvidos  
em Doenças de Origem Alimentar**

<b>Género</b>	<b>Espécies</b>	<b>Alimentos mais frequentemente associados</b>	<b>Alimentos notificados no RASFF* (Março - Agosto 2006)</b>
<u>Cryptosporidium</u>	<i>C. parvum</i>	Leite, Água, Vegetais Transmissão oral-fecal Também ocorre transmissão indivíduo-indivíduo	
<u>Diphyllobothrium</u>		Salmão Outros peixes	
<u>Entamoeba</u>	<i>E. histolytica</i>		
<u>Giardia</u>	<i>G. lamblia</i> (ou <i>intestinalis</i> )	Alimentos ou águas expostas a contaminação fecal	
<u>Ascaris</u>	<i>A. lumbricoides</i>		
<u>Anisakis</u>	<i>A. simplex</i>	Salmão, Bacalhau, Badejo, Arenques, etc. Esta larva encontra-se no músculo de muitos peixes	Bacalhau seco Sardas Tamboril
<u>Taenia</u>	<i>T. saginata</i> <i>T. solium</i>		
<u>Trichinella</u>	<i>T. spiralis</i>	Javali Porco Músculo de animais que comem carne	
<u>Cyclospora</u>	<i>C. cayetanensis</i>	Água e alimentos contaminados com fezes	

\* RASFF- Rapid Alert System for Food and Feed

## **MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, DO DESENVOLVIMENTO RURAL E DAS PESCAS**

### **Decreto-Lei n.º 113/2006**

**de 12 de Junho**

O Regulamento (CE) n.º 852/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril, estabelece as regras relativas à higiene dos géneros alimentícios, revogando, a partir de 1 de Janeiro de 2006, a Directiva n.º 93/43/CE, transposta para a ordem jurídica nacional pelo Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de Março.

Para além das regras gerais de higiene aplicáveis aos géneros alimentícios, encontram-se igualmente fixadas, no Regulamento (CE) n.º 853/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril, as regras específicas de higiene aplicáveis aos géneros alimentícios de origem animal.

Não obstante a obrigatoriedade da aplicabilidade directa dos Regulamentos (CE) n.ºs 852/2004 e 853/2004 em todos os Estados membros, torna-se necessário tipificar as infracções e respectivas sanções, que devem ser efectivas, proporcionadas e dissuasivas, em caso de violação das normas dos referidos regulamentos comunitários.

Tendo em vista esse objectivo, há que definir quais as entidades responsáveis pelo controlo da aplicação das normas dos regulamentos supracitados, bem como as constantes do presente decreto-lei, atribuindo-se ainda poderes de fiscalização à Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) e à Direcção-Geral de Veterinária (DGV).

Igualmente se define o processo de aprovação dos códigos nacionais de boas práticas.

## ANEXO C – AGENDA DIÁRIA

Hora	Tarefa
17h00m	Chegada ao casino Dar uma volta pelas secções para cumprimentar o pessoal e verificar os registos de limpeza
17h30m	Validar requisições e devoluções
18h00m	Trabalho de escritório
19h00m	Verificar o movimento e o serviço no bar
19h30m	Pausa para jantar
20h00m	Verificar o serviço na cozinha
20h30m	Receber os clientes do restaurante
21h00m	Acompanhar o serviço na cozinha e na sala Fechar a caixa da barmaid no bar
22h00m	Verificar se o serviço está quase terminado para às 22h30m quando o show começar os funcionários não estarem a passar na frente dos clientes com serviço
22h30m	Assistir ao início do show
23h00m	Fechar a caixa da barmaid no bar Trabalho de escritório
23h30m	Voltar para a sala para assistir ao final do show Depedir-me dos clientes à saída e agradecer a sua presença
00h00m	Fechar a caixa da/o funcionária/o do quiosque Caso o restaurante já esteja fechado, fechar as caixas do restaurante
00h30	Dar uma volta na sala de jogo e verificar o movimento para decidir se a próxima barmaid a sair fecha a caixa à 1h ou às 2h
01h00m	Fechar a caixa da barmaid se não houver muito movimento
01h30m	Verificar o movimento e o serviço no bar
02h00m	Fechar a caixa da barmaid no bar Saída se não houver ocorrências ou imprevistos