



CHEF ÓSCAR CABRAL

ESTUDO DE CASO

**SERVIÇOS DE CONSULTORIA
GASTRONÓMICA, APOIO À
GESTÃO HOTELEIRA E MELHORIA
DA PERFORMANCE EM F&B**

2020-2021





BALANÇO

Quando termina um projeto, como o do Hotel do Sado Business & Nature 4**** que aqui relato e cujas conquistas agora se partilham, regista-se um misto de emoções que contém na mesma dose o sentir da saudade e o sentido de dever cumprido.

A legitimidade para a atuação que me foi conferida como Chef Executivo consultor, tornou a minha ação ao nível da eliminação de ineficiências, na formação das pessoas, na partilha de conhecimento e no avanço organizacional muito eficaz, cujo beneficiário foi, e será de ora em diante, o meu cliente e as suas pessoas.

Estamos perante um Estudo de Caso que comprova que a Consultoria Gastronómica não é setorial e apenas voltada para os afazeres culinários mas, antes, holística e cujas interações com outros departamentos e outras áreas da vida do Restaurante ou do Hotel urge entender. Ela toca, porque necessariamente todos os Departamentos se interligam, em várias dimensões do dia-a-dia do espaço, no caso, deste hotel. Porque precisa de pessoas, necessita-se de um contacto permanente com o Departamento de Recursos Humanos; Porque precisa de matérias primas, necessita-se de um contacto permanente com o Departamento de Compras; Porque precisa de ser bem comunicada, necessita-se de um contacto permanente com a equipa de Comunicação. E assim por diante.

No Hotel do Sado Business & Nature 4**** contactei com pessoas de fibra, talentosas, humanas, com vontade de aprender e de progredir lado-a-lado.

A elas e a tod@s os que facilitaram e contribuíram para o sucesso deste projeto, na pessoa da sua Diretora Dra. Helena Ferreira que em mim depositou a sua total confiança para este projeto de reestruturação, envio os meus sinceros agradecimentos.

Chef Oscar Guf



GRANDES CONQUISTAS

- Recolha e análise de documentação em curso no Hotel e identificação de **ineficiências**
- **Aumento de faturação em serviços à carta em 40%** face ao período homólogo de 2019, mesmo em período pandémico, devido à criação de novos serviços, novas cartas, novos canais
- **Melhoria dos timings de serviço em mais de 70%**, através do desenvolvimento de ações de auditoria e cliente mistério, visando a eliminação de ineficiências
- Aumento da consistência de serviço através da **criação de um guião/protocolo universal de serviço** ao cliente do serviço à carta
- **Renegociação de contratos de fornecedores, geração de poupanças e eliminação de ineficiências** no sistema de Compras, eliminando compras cristalizadas e implementando um sistema de procurement eficiente (sourcing-procurement-supplying-management-errors)
- Aumento da **notoriedade do F&B** do hotel na região, no meio hoteleiro e nas redes sociais
- **Racionalização das necessidades de recursos humanos** e reajuste do budget
- Criação de **novos canais de venda**
- Formação e adoção em **novos métodos de cozinha** (sous-vide, fermentações, cake design ...)
- Criação e introdução do **briefing técnico diário e do seu guião**, como canal de comunicação privilegiado entre as equipas do Front Office (Receção, Cozinha, Sala) e, semanalmente, alargamento do briefing técnico à equipa de Housekeeping, Manutenção e Comercial (situação atual e forecasting)
- **Melhoria dos canais e comunicação interna para gestão de pedidos** (gestão de comunicações em serviços, tickets e comandas) com benefícios para outras equipas do hotel
- **Capacitação e desenvolvimento de lideranças** na equipa de chefias (Coordenação de F&B, Chefia de Cozinha, Chefia de Sala)
- **Definição de protocolo de abordagem e desinfeção Covid-19** para cliente F&B
- Estruturação de abordagem ao **público local**, de Setúbal, com vista à sua atração ao Hotel (**aumento de passantes**)



AÇÕES REALIZADAS

GESTÃO DE F&B

- Redefinição de menu executivo diário e gestão de custos (food cost e budget permitido, per capita) e periodização/estruturação dos menus de pratos do menu executivo
- Definição de estrutura de custos única para apuramento uniforme de rácios entre Compras e Vendas (Cozinha, Refeitório, Bar, Room Service, Eventos)
- Definição do budget de F&B, Profit&Loss, Revpash e controlo de perdas
- Reengenharia de menus (Kasavana&Smith, Millers) e controlo efetivo de custos
- Criação de meta-dados para reporting em F&B
- Gestão de custos e desenho técnico de menu para vouchers e clientes corporate
- Desenho de menu periódico para refeitório do pessoal e gestão dos seus custos
- Apoio à adoção de sistema de comunicações rádio para melhoria de serviço
- Revisão e pedidos de manutenção a equipamentos e zonas de trabalho
- Potenciação do cumprimento do sistema de HACCP
- Desenho, gestão de custos e proveitos e implementação técnica do novo Kit de Banquetes (menus de grupos, festivos, casamentos, eventos sociais, eventos corporativos) com formação e alinhamento da equipa operacional e comercial
- Estabelecimento de novas parcerias para o Hotel (novos fornecedores de bebidas, alimentares, não alimentares, fins de semana de promoção gastronómica)
- Levantamento de necessidades de equipamento e louça de mesa e quantificação de mais-valias na sua aquisição
- Recuperação da horta biológica e introdução dos seus produtos na dinâmica das cartas (plantas aromáticas e frutos)
- Supervisão de preparação de serviços de eventos específicos
- Tradução técnica e gastronómica de cartas (EN/FR/ES)
- Criação de standards de excelência para a área de serviço de Sala
- Definição de estratégia para a redução de quebras de produtos alimentares e louça
- Investigação de novos serviços potenciadores de vendas no hotel



AÇÕES REALIZADAS

GASTRONOMIA/BAR/RESTAURANTE

- Desenvolvimento e aplicação de novo serviço de Brunch de assinatura (gestão de custos, culinária, provas de conceito, reajustes)
- Desenvolvimento e aplicação de novo serviço de Brunch Regional de Domingo (gestão de custos, culinária, provas de conceito, reajustes)
- Desenvolvimento e aplicação de novo serviço de Happy Hour com DJ (gestão de custos, culinária, cocktails, provas de conceito, reajustes)
- Desenho e implementação da Carta de Verão, Carta de Room Service, Carta de Bar, Carta de Inverno, Brunch de Fim de Semana e respectivas provas de conceito
- Redesenho de Carta de bebidas de Bar
- Desenho e implementação de Menus Festivos (Natal, Reveillon)
- Desenvolvimento da carta de delivery, adequação de embalagens e testes de conceito (Uber Eats)
- Reformulação integral das capitações, modelo de custos e redução de desperdício no serviço de Pequeno Almoço
- Criação de serviço de High Tea (Chá das 5)
- Regionalização e tropicalização do serviço de Pequeno Almoço através da reorganização dos elementos culinários e introdução de símbolos culinários locais
- Formação em Cake Design à equipa de Pastelaria para confeção de bolos artísticos em casa
- Formação em Sourdough Baking
- Formação e condução de prova de Azeites
- Desenvolvimento de carta e conceito de Fine Dining (pesquisa e investigação culinária, desenho de cartas e momentos, mise-en-scène, louça e apresentação, reorganização do espaço em implementação)
- Reorganização da dinâmica de gestão dos espaços de economato em zonas de economato de longo prazo, intermédio e corrente/imediato, com ganhos de eficácia, eficiência e tempo



AÇÕES REALIZADAS

GASTRONOMIA/BAR/RESTAURANTE CONTINUAÇÃO

- Eliminação de produtos 4^a e 5^a gama para consumos diários do hotel e conversão em produtos caseiros, feitos pela equipa (ex: pão de massa mãe, brioche, Torta de Azeitão)
- Formação e aplicação de novas técnicas de cozinha (técnicas de cozinhas do Mundo, cozinha criativa, cozinha molecular)
- Formação e capacitação para a decoração alimentar (novas peças de empratamento, equilíbrios, cores, texturas, novos ingredientes)
- Definição de menus tailor-made para eventos especiais (casamentos)
- Criação de menu KIDS e gestão de custos, aplicável a todos os serviços do hotel
- Reorganização da estrutura de refrigeração e otimização (pastelaria, confeitaria, congelação, pequeno almoço)
- Apoio à elaboração de mapa de mise-en-place por cada item da carta (organização e produção)
- Estudo e análise de novos serviços e de adaptação da capacidade instalada (momentos Barbeque, forno a lenha para serviços em família)



AÇÕES REALIZADAS

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- Criação de standards de Excelência para a área de Compras (níveis de serviço, horários, regras de entrega)
- Revisão da árvore de artigos, IVA e famílias
- Renegociação de contratos com fornecedores, SLA's e disponibilidade e criação de mapa de fornecimento (fornecedores principais, alternativos e de emergência)
- Análise de curva ABC e definição de estratégia de procurement (fornecedores, matérias primas, circuitos internos, rotinas)
- Cálculo de stocks mínimos, máximos e pontos de encomenda para compras just-in-time
- Informatização do processo de requisição ao Economato e apuramento de custos por evento/secção/atividade
- Criação de árvore de artigos por fornecedor e preço para retroalimentação de fichas técnicas
- Capacitação para o uso de tecnologias de gestão de stocks instaladas
- Apoio à rentabilização e gestão de serviço de limpeza de roupas e lavanderia de F&B
- Racionalização de fornecimentos de produtos (café, detergentes e material de limpeza, peixe, ...)
- Criação de ciclos de revisão de contratos (produtos perecíveis de alta rotatividade, produtos perecíveis de baixa rotatividade, não perecíveis de alta rotatividade e não perecíveis de baixa rotatividade, outros)



AÇÕES REALIZADAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Prospeção, seleção e recrutamento de talentos (por competências) para a criação de uma nova equipa de sala e definição de compensações proporcionais à atração de talento
- Condução de entrevistas e capacitação de chefias para entrevistas mais eficazes
- Alteração e reestruturação hierárquica da equipa de Cozinha
- Revisões contratuais e redefinição da política salarial com vista à sua coerência
- Definição da estrutura hierárquica, atribuição de funções e responsabilidades, eliminando zonas “cinzentas”
- Criação de programa “Experimente o Hotel do Sado” para as Chefias (experiência como cliente de jantar, noite e pequeno almoço para a chefia e sua família direta)
- Formação em Gestão de Crises na Restauração
- Formação em Novos Produtos de Pequeno Almoço
- Deslocação a outros restaurantes para formação de Chefias
- Introdução de segregação de funções e normas de acesso a locais cruciais da operação
- Criação de programa de estágios orientados pelo Chefe Executivo



AÇÕES REALIZADAS

MODELO DE NEGÓCIO

- Criação e desenvolvimento dos canais de venda em takeaway e delivery (Uber Eats)
- Criação e implementação do canal takeaway para menus festivos (Natal e Reveillon)
- Adaptação diametral do modelo de negócio de F&B à pandemia por SARSCov2
- Potenciação do seguimento de utilizadores (The Fork / Zomato)
- Resposta a avaliações e críticas recebidas por clientes, em redes sociais (The Fork)
- Desenvolvimento de estratégias de clientemistério para eliminação de ineficiências (reservas, room service, serviço à carta, pequeno almoço)
- Definição de guião de serviço de mesa, aumento das vendas cruzadas

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

- Análise dos produtos da concorrência e definição de posicionamento
- Desenvolvimento de análises SWOT+T (Timing) e atuação sobre todos os domínios
- Benchmarking de serviços, preços e práticas de concorrentes hoteleiros e de restauração na cidade, na região e no país para os serviços prestados pelo hotel (Banquetes, Carta, Quarto, Pequeno Almoço)
- Visita a concorrentes e formação *in situ* com benchmarking com a equipa de Chefias



AÇÕES REALIZADAS

COMUNICAÇÃO E IMAGEM

- Produção e potenciação de momentos de comunicação do F&B do hotel
- Priorização de comunicações com base no plano geral de evolução do F&B do hotel
- Articulação com a agência de comunicação de produção gastronómica e food styling
- Dinamização de *giveaways* para promoção do hotel e das suas valências de F&B e contacto com influencers com objetivos de comunicação específicos
- Rebranding e reorganização dos espaços gastronómicos do hotel e definição de metas de reconhecimento de mercado



JUNTOS

VAMOS MAIS LONGE, MAIS RÁPIDO.



Óscar Cabral
Consultoria Gastronómica 360°

WWW.OSCARCABRAL.PT