

**GASTRONOMIA REGIONAL ALGARVIA: ANÁLISE DA PERFORMANCE  
NO MENU DO RESTAURANTE OSSÓNOBA**

José Manuel Sousa da Silva Martins

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professor Doutor Carlos Miguel  
Guimarães Pinto Coelho Afonso  
[cafonso@ualg.pt](mailto:cafonso@ualg.pt)  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
Universidade do Algarve

Professora Doutora Cláudia Helena Nunes  
Henriques  
[chenri@ualg.pt](mailto:chenri@ualg.pt)  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
Universidade do Algarve

e supervisionado por Dr. Pedro Almeida

Hotel Eva



**GASTRONOMIA REGIONAL ALGARVIA: ANÁLISE DA PERFORMANCE  
NO MENU DO RESTAURANTE OSSÓNOBA**

José Manuel Sousa da Silva Martins

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professor Doutor Carlos Miguel  
Guimarães Pinto Coelho Afonso  
[cafonso@ualg.pt](mailto:cafonso@ualg.pt)  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
Universidade do Algarve

Professora Doutora Cláudia Helena Nunes  
Henriques  
[chenri@ualg.pt](mailto:chenri@ualg.pt)  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
Universidade do Algarve

e supervisionado por Dr. Pedro Almeida

Hotel Eva



## **GASTRONOMIA REGIONAL ALGARVIA: ANÁLISE DA PERFORMANCE NO MENU DO RESTAURANTE OSSÓNOBA**

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura:.....

Nome: José Manuel Sousa da Silva Martins

Data: 25/09/2013

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

### **Copyright:**

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.



*“O eterno sábio é aquele  
que se coloca na posição  
do eterno aprendiz”*

*Sócrates*



<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Quadros</b> .....	<b>xii</b>
<b>Lista de Siglas</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>xv</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>xvii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xix</b>
<b>Capítulo 1 Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. Objetivos e motivações .....	1
1.2. Estrutura do relatório .....	2
<b>Capítulo 2 Caracterização da empresa</b> .....	<b>5</b>
2.1. Grupo TD Hotels - Missão, Visão e Valores .....	5
2.2. Estrutura organizacional .....	6
2.3. Caracterização e Serviços Hotel Eva .....	9
2.4. Análise interna e externa do Hotel Eva .....	10
<b>Capítulo 3 Atividades desenvolvidas</b> .....	<b>13</b>
3.1. Processos.....	13
3.1.1. Departamento de Alojamentos (Receção) .....	13
3.1.2. Departamento de F&B (Restaurantes).....	15
3.1.3. Departamento de F&B (Bares) .....	17
3.1.4. Departamento de F&B ( <i>Room-Service</i> ).....	18
3.1.5. Departamento de F&B (Eventos) .....	19
3.1.6. Departamento Administrativo (Compras) .....	21
3.1.7. Departamento administrativo (Economato) .....	22
3.2. Descrição das atividades desenvolvidas .....	23
3.2.1. Departamento de F&B (Restaurante e bar) .....	23
3.2.2. Departamento de Alojamentos (Receção) .....	25
3.2.3. Departamento de F&B (Coordenação de eventos) .....	25
3.2.4. Departamento administrativo (Compras/Economato) .....	26
<b>Capítulo 4 Enquadramento teórico</b> .....	<b>29</b>
4.1. Gastronomia Regional .....	29
4.1.1. Cozinha Regional do Algarve.....	32
4.2. Planeamento da Ementa.....	34

4.2.1. Noção de Ementa.....	35
4.2.2. Conceito do produto .....	36
4.2.3. Características de elaboração da ementa .....	36
4.2.4. Tipos de menus.....	39
4.2.5. Ficha técnica.....	40
4.3. Métodos de formação de preços .....	41
4.3.1. Senso comum.....	42
4.3.2. Multiplicadores ou <i>Mark up</i> .....	42
4.3.3. Margem de contribuição .....	42
4.3.4. Custos principais .....	43
4.4. Análise da Ementa – <i>Menu Engineering</i> .....	43
4.5. Análise da Ementa – Leis de Omnes .....	49
4.6. Inovação e desenvolvimento de iguarias .....	50
<b>Capítulo 5 Resultados da pesquisa.....</b>	<b>52</b>
5.1. Caracterização do departamento de F&B Hotel Eva .....	52
5.2. Restaurante Ossónoba.....	53
5.2.1. Categorias e pratos analisados .....	55
5.2.2. Análise da Ementa – ME (Entradas & Sopas).....	57
5.2.3. Análise da Ementa – ME (Pastas & Ovos).....	59
5.2.4. Análise da Ementa – ME (Saladas) .....	61
5.2.5. Análise da Ementa – ME (Peixes).....	63
5.2.6. Análise da Ementa – ME (Carnes) .....	65
5.2.7. Análise da Ementa – ME (Especialidades do chefe).....	67
5.2.8. Análise da Ementa – ME (Sobremesas) .....	69
<b>Capítulo 6 Considerações finais .....</b>	<b>73</b>
6.1. Análise crítica do estágio .....	73
6.2. Conclusão.....	75
6.3. Limites e trabalhos futuros .....	75
<b>Bibliografia.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>79</b>

## Índice de Figuras

---

Figura 1. A cadeia TD Hotels no mundo.....	8
Figura 2. Organograma Hotel Eva.....	9
Figura 3. Logotipo Hotel Eva.....	9
Figura 4. Processos Receção.....	14
Figura 5. Processos Restaurante.....	16
Figura 6. Processos Bar.....	17
Figura 7. Processos <i>Room-Service</i> .....	18
Figura 8. Processos Eventos.....	19
Figura 9. Processos Serviço de Compras.....	21
Figura 10. Processos Económico.....	22
Figura 11. A alimentação no contexto cultural de interesse para o turista.....	30
Figura 12. Modelo de Miller.....	44
Figura 13. Modelo de Pavesic.....	45
Figura 14. Modelo de LeBruto, Quain e Ashley.....	46
Figura 15. Modelo de Pavesic.....	48
Figura 16. Processos inovação e desenvolvimento de iguarias.....	51
Figura 17. Organograma do Departamento F&B Hotel Eva.....	53
Figura 18. Planta Restaurante Ossónoba.....	54
Figura 19. Interior e esplanada Restaurante Ossónoba.....	54
Figura 20. Matriz ME – Entradas & Sopas.....	59
Figura 21. Matriz ME – Pastas & Ovos.....	61
Figura 22. Matriz ME (Saladas).....	63
Figura 23. Matriz ME (Peixes).....	65
Figura 24. Matriz ME (Carnes).....	67
Figura 25. Matriz ME (Especialidades do chefe).....	69
Figura 26. Matriz ME (Sobremesas).....	71

## Índice de Quadros

---

Quadro 1. Análise SWOT Hotel Eva .....	12
Quadro 2. Eventos no Hotel Eva em período de estágio .....	26
Quadro 3. Preocupações de valorização da identidade gastronómica .....	31
Quadro 4. Fatores a ter em conta para o planeamento de menus .....	38
Quadro 5. Categorias e sugestões para as iguarias .....	49
Quadro 6. Leis de Omnes .....	50
Quadro 7. Categorias e pratos, Restaurante Ossónoba, Hotel Eva.....	55
Quadro 8. Exemplo de ficha técnica Lombo de Salmão .....	56
Quadro 9. ME (Entradas & Sopas) .....	58
Quadro 10. ME (Pastas & Ovos) .....	60
Quadro 11. ME (Saladas) .....	62
Quadro 12. ME (Peixes) .....	64
Quadro 13. ME (Carnes) .....	66
Quadro 14. ME (Especialidades do chefe) .....	68
Quadro 15. ME (Sobremesas) .....	70
Quadro 16. Análise crítica das atividades no estágio .....	74

## Lista de Siglas

---

ERB - Estabelecimento de Restauração e Bebidas

F&B - *Food and beverage*/ Alimentação e bebidas

ISO - *International Organisation for Standardization*; Organização Internacional de Normalização; A sigla é comumente utilizada nas normas providas deste Comité

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

MAM – *Menu Analysis Model*; Modelo de análise da ementa

ME - *Menu Engineering*/ Engenharia da ementa

NE - Nota de Encomenda

NP - Norma Portuguesa

NP EN - Norma Portuguesa traduzida do Inglês

OS - Ordem de serviço

PENT - Plano Estratégico Nacional de Turismo

POS - *Point of Sale*; Ponto de venda.

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*; Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças

TPA - Terminal de Pagamento Automático

VIP – *Very Important Person*



## Agradecimentos

---

O trabalho que se segue representa o culminar de um objetivo académico que me propus realizar. Desta forma, a conclusão do mesmo não seria possível sem a preciosa ajuda de algumas pessoas, às quais gostaria de exprimir a minha gratidão:

Ao Professor Carlos Afonso e à Professora Cláudia Henriques, pela orientação, disponibilidade, compreensão, confiança e rigor com que me apoiaram ao longo destes oito meses.

Ao Doutor Pedro Almeida, chefes de secção e aos demais colegas de trabalho pelo carinho, disponibilidade, boa disposição, apoio, dedicação e confiança transmitida.

Pelos imensos conhecimentos e pela bagagem de aprendizagem que me proporcionaram.

Aos meus pais e irmã por nunca desistirem de lutar ao meu lado na conquista do meu sonho. De coração lhes agradeço pelo papel importante que desempenham na minha vida, pelo apoio e compreensão constante em todos os momentos de desânimo e desalento pelos quais passei.

A todos os professores que me acompanharam ao longo destes anos de mestrado, pelos conhecimentos transmitidos, essenciais para o pleno desempenho do estágio.

A todos os que por mim passaram, na Universidade, pelos momentos de cumplicidade, momentos esses essenciais, para o meu crescimento profissional e pessoal.

Por último, um obrigado a todos aqueles que não mencionei, mas que estiveram, em algum momento, presentes ao longo deste percurso

Assim, dedico este relatório a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que ele se tornasse realidade.

Um muito obrigado a todos!



O presente relatório tem como principal objetivo apresentar uma descrição e uma análise reflexiva sobre o estágio realizado no Hotel Eva em Faro. A elaboração deste trabalho enquadra-se no âmbito do mestrado em direção e gestão hoteleira, ramo optativo II “hotellaria, empreendedorismo e projetos de investimento”, nos termos do regulamento do ciclo de estudos conducente à obtenção do grau de mestre pela Escola Superior de Gestão, Hotellaria e Turismo da Universidade do Algarve.

No relatório é apresentada uma revisão de literatura relacionada com os processos hoteleiros inerentes às secções do hotel onde foi realizado o estágio e com a importância da gastronomia regional na valorização da oferta de alimentação e bebidas num hotel. Foi igualmente testado um modelo de planeamento e análise de ementa no menu do restaurante Ossónoba, um dos restaurantes do hotel.

Da realização do estágio resultaram o desenvolvimento de novas competências ao nível operacional e da gestão, relacionadas com as secções do hotel onde decorreu o estágio. Estes resultados permitem que findo o estágio, o estagiário tenha assumido a responsabilidade de uma das secções onde estagiou e continue quando necessário a efetuar trabalhos de alimentação e bebidas. Da análise da ementa observou-se que a gastronomia regional verificou melhores resultados do que outro tipo de gastronomia existente no menu.

O trabalho de análise da ementa realizado permitiu destacar a relevância que os pratos de gastronomia regional têm no menu do restaurante e implicou igualmente a elaboração de fichas técnicas das iguarias da ementa deste restaurante.

Em termos de originalidade, o relatório apresenta e aplica um modelo de análise de menus que tem integrado os princípios de omnes. Em suma, o trabalho contribui para a evolução da investigação na área de alimentação e bebidas.

Palavras-chave: Hotel, processos hoteleiros, gastronomia regional, análise de menus.



This report's main objective is to present a description and an analysis of the internship done at the Hotel Eva in Faro. The preparation of this report falls within the scope of the master's degree in Hospitality Management, branch II "hospitality, entrepreneurship and investment projects", under the regulation of the Master of the Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo of the University of the Algarve.

The report presents a literature review related to the hotelier's processes concerning the sections of the hotel where the internship occurred. The literature review also focused the importance of regional gastronomy in the assessment of the offer of food and beverage in a hotel.

A model of menu planning and analysis was also tested on one of the hotel restaurants, the restaurant Ossónoba.

The internship resulted in the development of new skills in operational and management levels, related with sections of the hotel. These outcomes allowed the student to assume the responsibility of one of the hotel's section. Apart from that the student performs food and beverage services when needed.

The analysis of the menu showed that the regional gastronomy verified better results than other existing type of gastronomy on the menu.

The menu analysis has allowed to highlight the relevance of regional gastronomy dishes on the menu of the restaurant and also involved the preparation of technical files of the menu items of this restaurant.

As far as originality is concerned, the report presents and applies a model of menu analysis that has integrated the principles of omnes. In short, the study contributes to the development of research in the area of food and beverage.

**Keywords:** Hotel, hospitality processes, regional gastronomy, menu analysis.



Este relatório inscreve-se no âmbito do 2º ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve e visa dar conhecer as atividades que foram desenvolvidas pelo autor durante um estágio de 1260 horas, iniciado a 1 de janeiro de 2013 e terminado a 30 de agosto do mesmo ano, no hotel Eva em Faro pertencente à cadeia de hotéis TD Hotels.

### 1.1. Objetivos e motivações

A frequência da licenciatura em gestão hoteleira a par de uma carreira profissional no ramo da restauração fez-me considerar que a aposta na formação avançada de 2º ciclo seria a opção correta. Assim, o mestrado em direção e gestão hoteleira surgiu na expectativa de alcançar um estágio direcionado para a gestão e conhecimentos empresariais.

A opção pela realização de estágio no 2º ano do mestrado em direção e gestão hoteleira configurou-se tendo em conta que a unidade hoteleira na qual exercia funções profissionais, ser receptiva a que adicionalmente eu pudesse exercer um conjunto de funções no departamento de alimentação e bebidas (F&B) associadas à valorização da gastronomia regional algarvia pelo Restaurante Ossónoba.

Esta possibilidade de poder desenvolver atividades que simultaneamente fossem relevantes para o Hotel Eva e para a região do Algarve, no contexto da valorização da identidade cultural associada à gastronomia foi para mim um desafio e uma motivação. De notar que o Hotel Eva pertence a uma cadeia não só importante em termos nacionais mas também internacionais (Angola, Moçambique), o que possibilita uma proximidade face ao departamento de F&B de uma unidade de referência regional (Algarve) mas com experiência e com notoriedade internacional.

No acordo de estágio com o Hotel Eva ficou estabelecido que as atividades a desenvolver se integravam nos seguintes departamentos:

- Departamento de F&B;
- Receção;
- Coordenação de Eventos;
- Compras/Economato.

No respeitante ao departamento de F&B e com o objetivo de ir mais além, poderiam ser desenvolvidas no contexto do estágio, outras atividades, como a análise da performance da restauração. Em termos de procedimentos de atendimento ao cliente, estes conhecimentos podiam, agora, ser aprofundados, nomeadamente no que diz respeito à utilização de línguas estrangeiras e à utilização do programa de *front-office* do hotel, na passagem de Fevereiro a Março pela receção do hotel.

Na coordenação de eventos, seria essencial saber os procedimentos de contato com os clientes e elaborar ordens de serviços (OS), desde o primeiro contato com estes até à confirmação do evento.

O serviço de compras e economato seria essencial para o ponto principal da análise da performance, ou seja, nesta secção poderia ter a noção como funciona todo o processo da aquisição dos produtos tendo em conta as requisições das diversas secções do hotel.

O tema deste trabalho justifica-se, não só por estar inserido no ramo da restauração mas também porque, segundo Costa (2009), o conhecimento sobre o comportamento do consumo da gastronomia regional por parte dos turistas, pode contribuir para melhorar a oferta turística portuguesa e regional. Por outro lado, é importante conhecer os níveis de consumo desta, de forma a avaliar que impacto tem na totalidade da receita com a alimentação.

## **1.2. Estrutura do relatório**

Para além da presente secção de introdução este relatório estrutura-se em cinco capítulos adicionais.

O segundo capítulo, é referente à caracterização do Hotel Eva e do grupo TD Hotels no qual se integra, tendo em conta a sua missão, visão, valores, estrutura organizacional e serviços prestados. Neste capítulo será igualmente elaborada a análise SWOT, onde se pretendeu espelhar os principais pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças que se colocam à organização.

No terceiro capítulo, faz-se a descrição das atividades e processos relativos aos departamentos onde foi realizado o estágio.

No quarto capítulo, são desenvolvidos teoricamente os temas relacionados com a gastronomia regional, métodos de formação de preços, planeamento da ementa,

enquadramento necessário para realização da análise da ementa do Restaurante Ossónoba, um dos restaurantes do hotel.

No quinto capítulo é realizada a análise da ementa do dito restaurante. Por último, no sexto capítulo, tecem-se considerações finais bem como uma análise crítica do estágio, abordam-se os conhecimentos adquiridos, são identificados limites e apontados trabalhos previstos para o futuro.



O crescimento do grupo Teixeira Duarte verificado no sector da construção civil permitiu a acumulação de capital humano, técnico, tecnológico e financeiro necessário para a expansão e exploração de outras áreas de negócio e respetivos mercados. Assim, e como resultado de um sólido desenvolvimento nas áreas anteriormente referidas, a intervenção do grupo estende-se a diversos sectores, dos quais se destaca o ramo da hotelaria onde detém a marca TD Hotels (TD Hotels, 2013). Para se efetuar uma caracterização da TD Hotels é apresentado em seguida a respetiva Missão, Visão e Valores.

#### **2.1. Grupo TD Hotels - Missão, Visão e Valores**

Para Freire (1997), a criação de uma missão visa difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objetivos gerais acentuando o domínio das competências centrais mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso do negócio. A missão, segundo este autor, consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa. A TD Hotels tem definida a sua missão na página de internet e no guia do colaborador como, “Receber/Servir: proporcionando conforto e harmonia, bens essenciais para uma vida melhor” (TD Hotels, 2013a).

Depois de uma primeira experiência em 1974, no Algarve, o grupo Teixeira Duarte retomou a sua incursão neste sector em Sines, nos anos 80. Atualmente o grupo possui unidades hoteleiras nas principais cidades dos países onde se instalou, sendo que a maior aposta em território nacional é a região algarvia, embora a companhia tenha igualmente presença no litoral alentejano e o centro do país. Em Oeiras, o novo Hotel Lagoas é a mais recente e moderna das suas unidades (TD Hotels, 2013a).

Segundo Freire (1997), a visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. Desta maneira, a visão tem um papel essencialmente motivador, inspirando os membros da organização, de forma a estes tirarem o máximo de partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional. Desta feita,

para a TD Hotels, a visão é apresentada como “Investir na Hotelaria tanto em Portugal como em Angola, Moçambique, e em breve, também no Brasil” (TD Hotels, 2013a).

De acordo com Freire (1997), a partilha de um conjunto de valores e princípios comuns por parte dos gestores e trabalhadores, faz com que a sua contribuição coletiva para o desenvolvimento da empresa seja bastante superior à mera soma das contribuições individuais. Neste sentido a TD Hotels apresenta como seus valores:

- “Conforto: Valor baseado na origem e desígnio do Grupo TD Hotels: Instalações bem equipadas, e impecavelmente cuidadas;
- Eficiência: princípio fundamentado numa equipa de profissionais com conhecimentos distintos, convergindo no mesmo sentido: prestar um serviço de excelência;
- Empenho: corresponde à forma comprometida e entusiasmada como se desempenham as tarefas;
- Verdade: consiste na reta apreciação dos factos; apresentá-los tais como são, com boa-fé e grande rigor;
- Compromisso: assenta na importância da “palavra dada”, cumprir e honrar os compromissos assumidos;
- Respeito” (TD Hotels, 2013a).

## 2.2. Estrutura organizacional

A cadeia TD Hotels é constituída por 11 hotéis (figura 1): três em Luanda, Angola; três em Moçambique, dois na capital Maputo e um na Beira. Em Portugal existem cinco hotéis, três no Algarve, um em Sines e um em Oeiras<sup>1</sup>.

Segundo Spewak (1992), a documentação da estrutura dum organização permite reconhecer a partir de uma simples leitura quem efetua as funções organizacionais e onde estas se realizam. Na figura 2 é apresentada a estrutura do Hotel Eva a qual apresenta como base uma estrutura hierárquica funcional, composta pelo diretor geral que dirige sob orientação da administração da TD Hotels que, por sua vez, é formada pelo responsável ao nível do país e pelo responsável ao nível mundial.

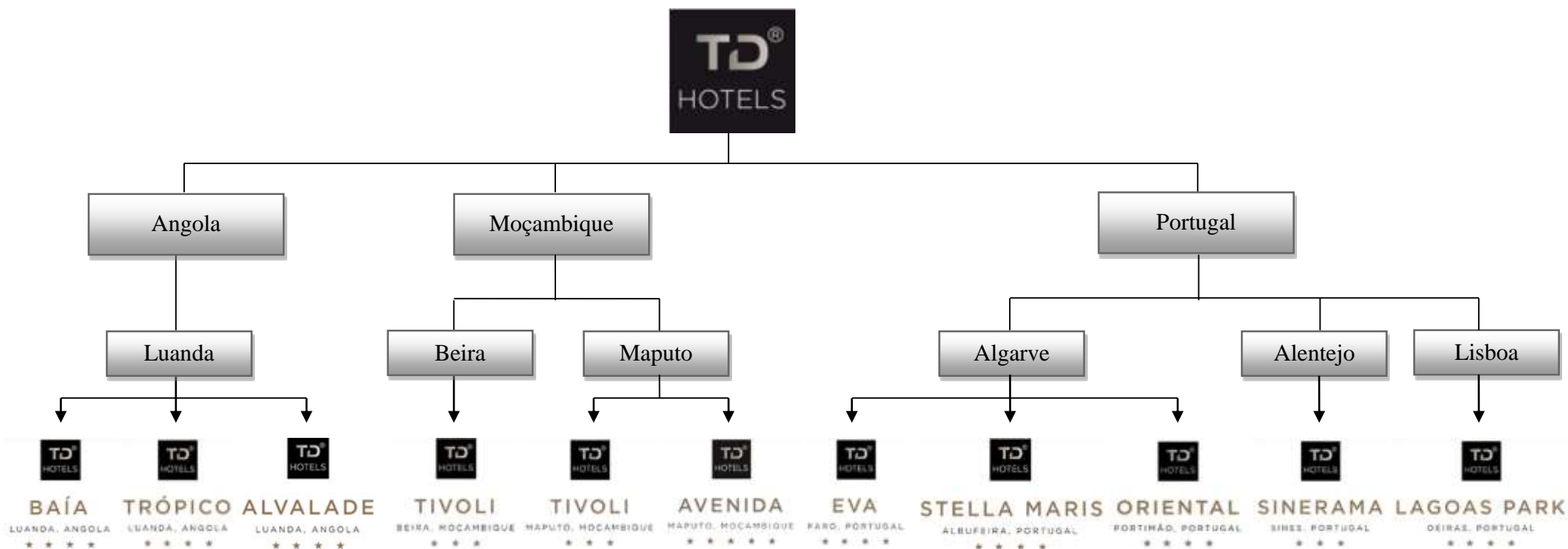
Os departamentos subjacentes ao da direção geral são:

- Departamento comercial, sob a orientação da diretora comercial;

---

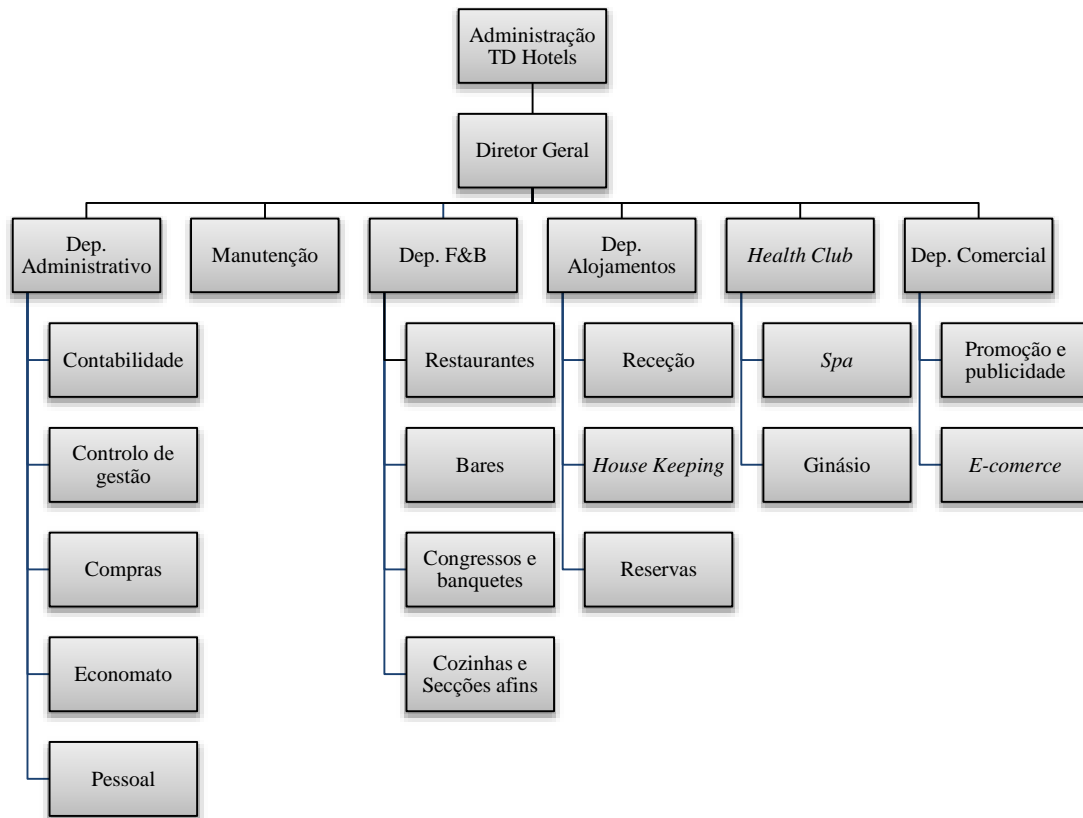
<sup>1</sup> Ver anexo 1: número de quartos por unidade.

- *Health club*, orientado pela diretora/ gerente da secção. E têm serviço de spa e ginásio;
- O departamento de alojamento, é dividido em três secções, a receção (*front office*) sob a orientação da chefe de receção, a limpeza e lavanderia (*housekeeping*) da governanta e as reservas supervisionada pelo chefe de reservas;
- Departamento de F&B, orientado pela coordenadora de eventos, pelo chefe de sala e bar e pelo chefe de cozinha;
- A Manutenção, cujo responsável é o chefe de manutenção;
- Departamento administrativo subdivide-se na secção de pessoal, contabilidade, controlo de gestão e economato.



Fonte: TD Hotels (2013a)

Figura 1. A cadeia TD Hotels no mundo



Fonte. Elaborado pelo autor

**Figura 2. Organograma Hotel Eva**

### 2.3. Caracterização e Serviços Hotel Eva

Em seguida será apresentado o Hotel Eva, começando pelo logótipo (figura 3), e tendo em conta a sua localização, breve descrição, os seus serviços e a sua procura turística.



Fonte: TD Hotels (2013a)

**Figura 3. Logotipo Hotel Eva**

O Hotel Eva localiza-se em Faro, a capital do Algarve de notar que segundo os dados do INE (2013) o Algarve representa 35% das dormidas e 21% dos hóspedes detendo 20% dos estabelecimentos. O peso de Faro no contexto do Algarve é ainda modesto, muito embora detenha um conjunto de unidades de relevo.

O Hotel Eva, construído no ano 1966, tem uma localização privilegiada pois para além de ser central em Faro a 3 minutos a pé do centro comercial da cidade onde se situam os principais transportes, barcos e autocarros para a praia, autocarros e comboio para Espanha e outras cidades do país, autocarro e paragem de táxi para o aeroporto (10Km), situa-se junto à marina no parque natural da Ria Formosa (TD Hotels, 2013b).

Este hotel tem à disposição do cliente 107 quartos *standard* (duplo ou *twin*), 14 quartos duplos superior e 13 *suite single* com secretária e *mini-bar*. Alguns quartos têm vista para o mar e apresentam uma varanda com vista para a marina e para o Parque Natural da Ria Formosa. Tem 7 salas de reuniões, com capacidade até 300 pessoas, serviço de *coffee break*, equipamento audiovisual, internet, parque de estacionamento, piscina exterior no piso superior com bar, *health club*, cabeleireiro, restaurante panorâmico, piano bar, *room-service*, serviço de banquetes e *cocktails*, e lavandaria (TD Hotels, 2013b).

Como procura turística do Hotel Eva tem sobretudo clientes *cooperate*, congressos e incentivos, clientes diretos, circuitos e grupos (TD Hotels, 2013b).

## **2.4. Análise interna e externa do Hotel Eva**

A análise interna a qual aponta às forças e fraquezas dum organização e a análise externa que nos permite indicar as respetivas oportunidades e ameaças, pode ser refletida numa matriz SWOT (*Strengths*- Pontos Fortes, *Weaknesses* – Pontos Fracos, *Opportunities*- Oportunidades, *Threats* - Ameaças) a qual constitui uma ferramenta utilizada em análises estratégicas (Freire, 1997; Macmillen e Tampoe, 2000).

Segundo Enz (2009), pontos fortes são os recursos e capacidades da empresa que pode orientar a vantagem competitiva. Pontos Fracos são os recursos e capacidades que a empresa não possui, a sua ausência coloca a empresa numa posição de desvantagem. Oportunidades são condições do ambiente operacional e administrativo que permitem à organização tirar vantagens dos pontos fortes organizacionais, ultrapassar os pontos fracos e/ ou neutralizar as ameaças do ambiente em que se encontra. Ameaças são as

condições no ambiente operacional e administrativo que podem impedir a competitividade organizacional ou um bom nível de satisfação dos *stakeholders*.

Na análise elaborada no presente trabalho, os pontos fortes e fracos referem-se ao ambiente interno do Hotel Eva os quais são determinados pela sua posição atual, pelo que poderão ser controlados, com vista a potenciar as formas de alcançar os objetivos. Por sua vez, as oportunidades e ameaças referem-se a fatores externos que poderão constituir, respetivamente, vantagens competitivas ou entraves ao bom desempenho da organização. Pretende-se assim, identificar os fatores-chave internos e externos que são relevantes para atingir os objetivos.

O quadro 1 tem representado quatro pontos fortes e quatro pontos fracos que se relacionam com quatro oportunidades e três ameaças, identificados na fase de diagnóstico efetuado na organização. Neste quadro será igualmente apresentada a relação entre os vários aspetos enumerados.

Cabe referir que a análise SWOT foi feita pelo autor do presente relatório assente em revisão de literatura e análises de âmbito pessoal.

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Localização dentro da cidade;</li> <li>Pouca concorrência direta na cidade;</li> <li>Parcerias estratégicas com companhias aéreas e outras empresas.</li> <li><i>Health club</i> e piscina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sazonalidade da procura;</li> <li>Pouca tranquilidade noturna;</li> <li>Idade da infraestrutura;</li> <li>Preço.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima favorável;</li> <li>Imagem de destino seguro;</li> <li>População de acolhedora e de comunicação fácil;</li> <li>Inúmeros elementos de diferenciação da oferta (património natural e histórico-monumental, artesanato, gastronomia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A localização é o elemento mais forte tendo em conta a diferenciação de oferta nesta zona da cidade de Faro;</li> <li>A imagem do Algarve como destino seguro é fundamental para manter as parcerias com empresas e companhias aéreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os efeitos da sazonalidade poderão ser atenuados promovendo os elementos de diferenciação da oferta na região;</li> <li>A imagem de destino seguro tem de ser fortalecida pelo facto de por vezes haver pouca tranquilidade noturna.</li> </ul>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atual situação do país;</li> <li>Existência de variados hotéis na região;</li> <li>Subpromoção do Algarve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A localização central do hotel na cidade é um fator de diferenciação dos outros hotéis na região;</li> <li>As parcerias são essenciais para contornar a atual situação política em que o país se encontra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A subpromoção do Algarve pode agravar o efeito da sazonalidade nesta região;</li> <li>A pouca tranquilidade noturna poderá por em causa a taxa de ocupação do hotel tendo em conta a concorrência na região.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

### Quadro 1. Análise SWOT Hotel Eva

## **Capítulo 3**

### **Atividades desenvolvidas**

---

Neste capítulo será inicialmente apresentada uma descrição dos processos e procedimentos mais relevantes das respetivas secções do Hotel Eva onde foi feito o estágio. Segundo o Instituto Português da Qualidade (2005), esta identificação, compreensão dos processos organizacionais é importante porque contribui para que a organização e os seus colaboradores, atinjam os seus objetivos com eficácia e eficiência. Em seguida será feita a descrição das atividades desenvolvidas tendo em conta a sua importância e o seu período no decorrer do estágio.

### **3.1. Processos**

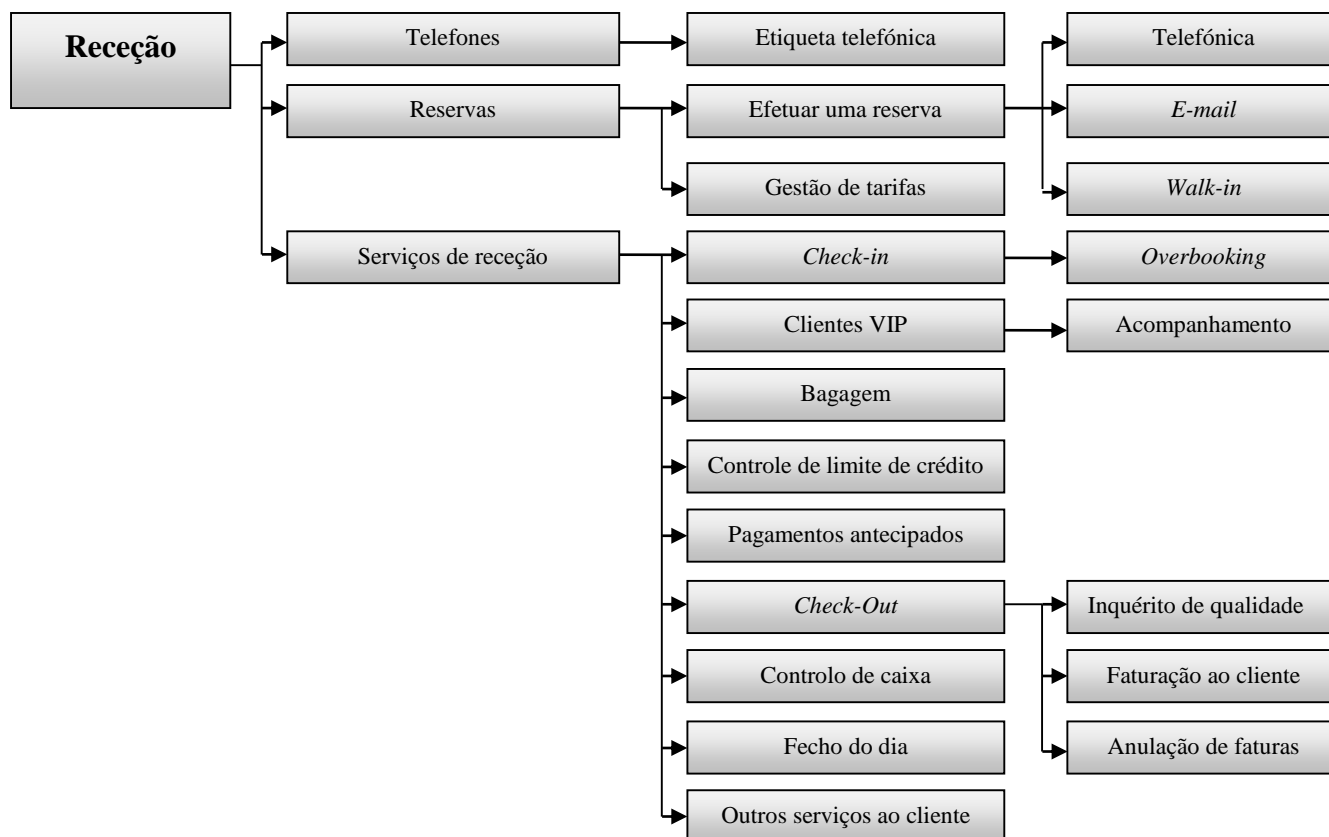
Desta feita serão analisados os processos e respetivos procedimentos e serviços de receção, F&B (restaurante, bar, *room-service* e coordenação de eventos) e compras (serviço de compras e economato), secções do hotel Eva onde foi realizado o estágio.

#### **3.1.1. Departamento de Alojamentos (Receção)**

Tendo em conta o manual de procedimentos da TD Hotels (2013c) para a receção, a esta compete assegurar um vasto e importante conjunto de serviços, de cuja eficácia e rigor depende, em larga medida, a satisfação do cliente, contribuindo, ainda para a desejável rentabilidade do hotel. A sua atividade ao serviço do cliente tem início numa fase anterior à sua chegada ao hotel e prolonga-se até à sua saída.

De acordo com o manual de procedimentos da TD Hotels (2013c) para a receção existem três procedimentos (figura 4) principais nesta secção, o primeiro será relacionado com o atendimento telefónico, em que o rececionista deverá ser rápido e eficiente, atendendo sempre o telefone com um sorriso por forma a ser perceptível do outro lado da linha. Para efetuar a reserva a recolha de informação necessária será o primeiro e último nome de quem contacta o hotel, data de chegada e número de noites, tipo de quarto e tipo de ocupação. Ainda tendo em conta o mesmo manual o rececionista deve sugerir sempre uma tipologia de quarto adequada às necessidades do cliente, iniciando a sua oferta numa tipologia de quartos intermédia/ alta. A fixação das

condições de venda dos serviços do hotel é da responsabilidade da direção ou em que esta delegar.



Fonte: TD Hotels (2013c)

**Figura 4. Processos Receção**

No que diz respeito aos serviços, tendo em conta o manual de procedimentos da TD Hotels (2013c) para a receção, no ato de *check-in* o rececionista deve sempre dar as boas vindas ao cliente de preferência na sua língua materna. Em seguida, deverá pedir o comprovativo de reserva, verificar a forma de pagamento, entregar o *key-pass* e informá-lo dos serviços do hotel. Após informação de que o alojamento está pronto a ocupar, o cliente deverá ser acompanhado, se possível, ao quarto. Será necessário registar a chegada e proceder ao *check-in* no computador. No *check-out*, o rececionista deve cumprimentar o cliente, com simpatia e sempre a sorrir, perguntar o número de quarto e aceder à sua conta no sistema informático, questioná-lo sobre a forma de pagamento. Entregar a sua conta liquidada. Perguntar ao cliente como correu a estadia e agradecer a sua preferência pelo hotel. Confirmar se entregou a chave do quarto e efetuar de imediato o *check-out* no programa informático. O controlo de caixa é feito

pelo rececionista no final do turno, este é responsável por apresentar os valores/ talões correspondentes à faturação do período de serviço e pelo valor de fundo de maneio que permanece na caixa. Em relação ao fecho do dia o rececionista deve verificar a existência de entradas e saídas pendentes. No caso de existirem saídas pendentes, deve confirmar o estado do quarto através do relatório da governanta. Em relação ao procedimento, outros serviços ao cliente, os rececionistas devem estar preparados para informar os clientes sobre restaurantes locais, eventos, guia de *shopping*, bares, aluguer de automóveis, horários e serviços de transportes, serviços médicos, etc.

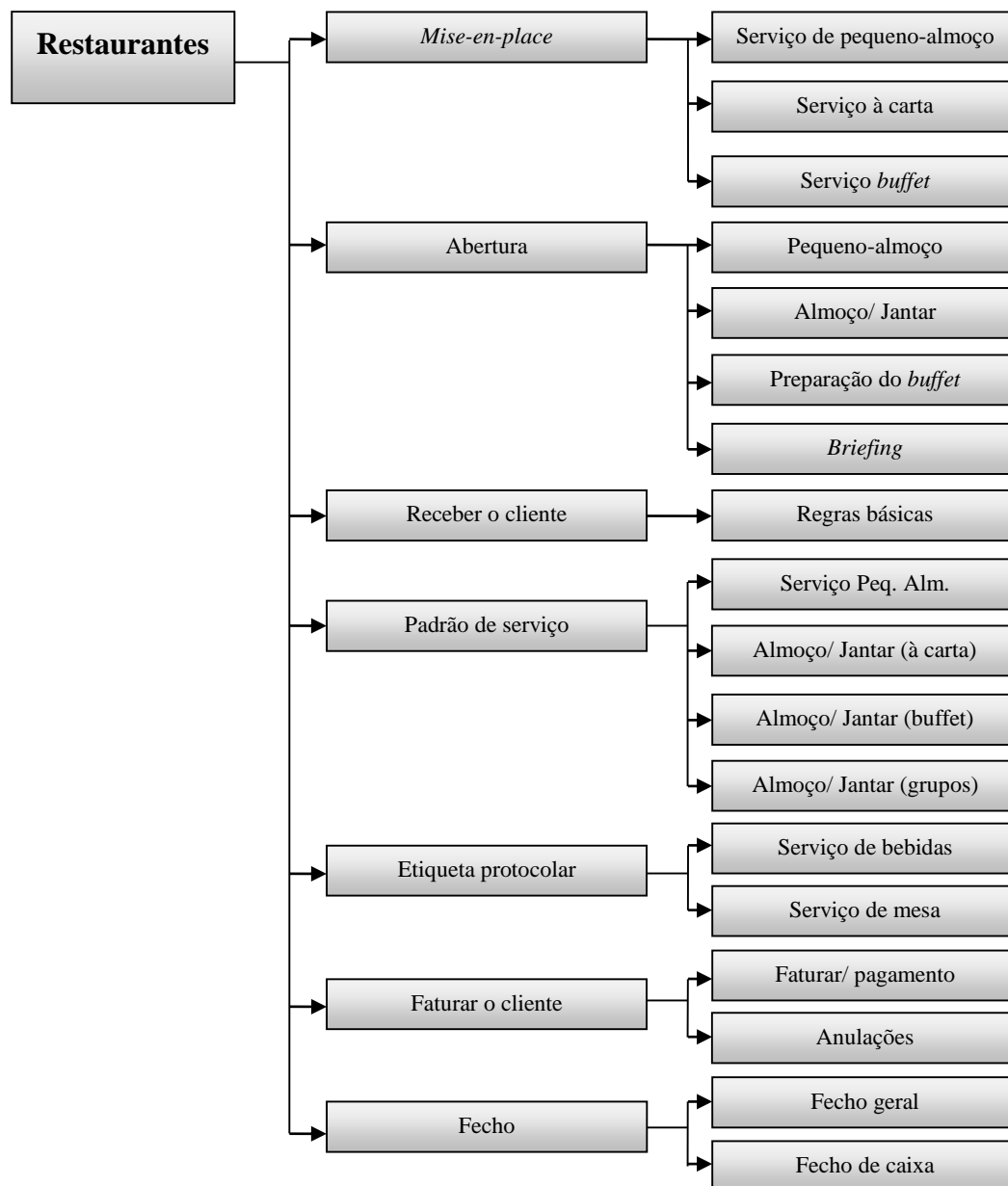
### **3.1.2. Departamento de F&B (Restaurantes)**

De acordo com o manual de procedimentos da TD Hotels (2013d) para o departamento F&B o objetivo da secção restaurantes será providenciar um serviço personalizado e exceder as expectativas de todos os clientes no sentido de conquistar a sua preferência, envolver o cliente, maximizar as receitas e proporcionar um ambiente requintado e único. A experiência deve assegurar que o restaurante é a primeira escolha do cliente. Para tal, é necessário saber o processo de preparação do restaurante para os diversos serviços (figura 5).

No manual de procedimentos da TD Hotels (2013d) para o departamento de F&B a abertura do restaurante para o pequeno-almoço implica a colocação e preparação dos alimentos no *buffet* conforme a previsão de pequenos-almoços disponibilizada pela receção. Para o almoço/ jantar deve-se assegurar que o *stock* de produtos é suficiente para a operação e ter em atenção às datas de validade. Assim como, verificar se as mesas e cadeiras se encontram limpas e manter o *set up* do restaurante. A preparação do *buffet* deve completar um espaço de entradas, saladas, *chaffing-dishes* para quentes e sobremesas e um espaço para a disposição de pratos e talheres. Todos os alimentos e bebidas devem ser identificados através de etiquetas.

Ainda de acordo com o manual de procedimentos da TD Hotels (2013d) para o departamento de F&B o chefe de restaurante deve realizar um *briefing* de serviço antes do início de cada período de refeição, entrada de um novo turno ou início de um serviço de banquetes, onde fará análise de ocorrências do dia, informará se existirão clientes especiais, explicará a sequência do serviço e distribuirá as tarefas.

Segundo o mesmo manual os clientes devem ser cumprimentados à chegada e conduzidos pessoalmente à mesa, à saída a pessoa responsável pelo serviço deverá despedir e agradecer a sua visita. Ao receber o cliente é necessário manter uma presença ativa, no sentido de responder prontamente a qualquer solicitação do cliente.



Fonte: TDHotels (2013b)

**Figura 5. Processos Restaurante**

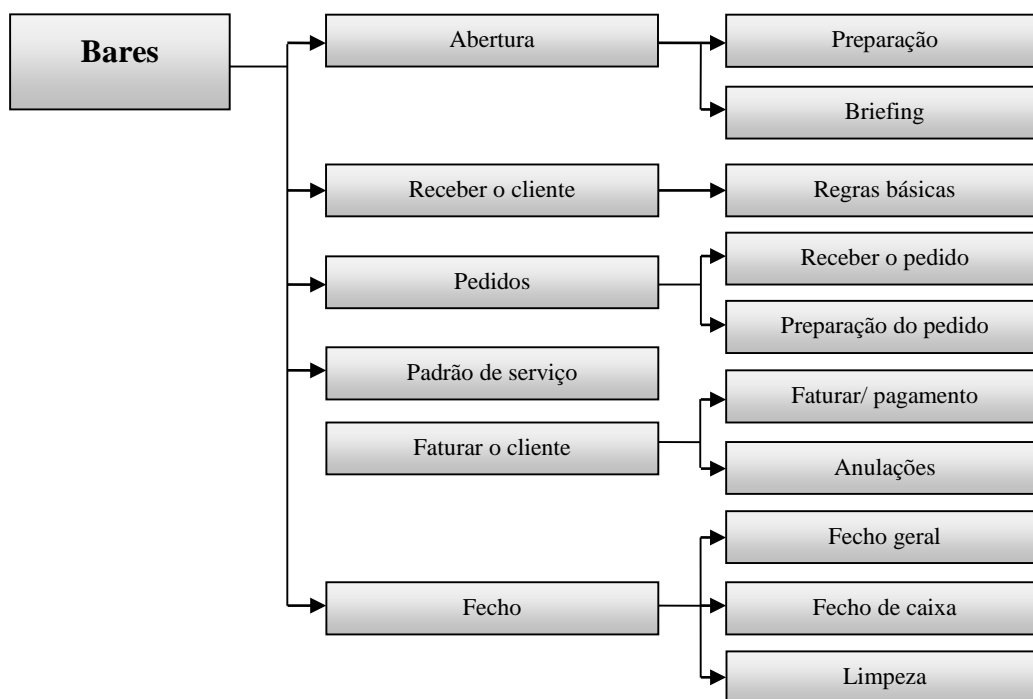
No manual de procedimento da TD Hotels (2013d) para o departamento de F&B o padrão de serviço deve ser mantido tendo sempre em conta a etiqueta protocolar. É

exigível ao responsável de serviço o domínio do *Point of Sale* (POS) ao nível da faturação/ pagamentos, anulações, fecho geral e fecho de caixa, POS e Terminal de Pagamento Automático - Multibanco (TPA). Os valores e folha de caixa deverão ser entregues na receção.

### 3.1.3. Departamento de F&B (Bares)

De acordo com manual de procedimento da TD Hotels (2013d) para o departamento de F&B o objetivo desta secção será o mesmo do restaurante.

Os processos (figura 6) são, também semelhantes aos do restaurante. A diferença subsiste no facto existir maior número serviços de bebidas como *cocktails* em que o próprio empregado de bar as prepara e serve-as à mesa ou ao bar ao cliente, alterado desta forma o padrão de serviço e respetivo *mise-en-place* de abertura. A faturação ao cliente, anulações e fechos seguem o mesmo procedimento que o serviço de Restaurante.

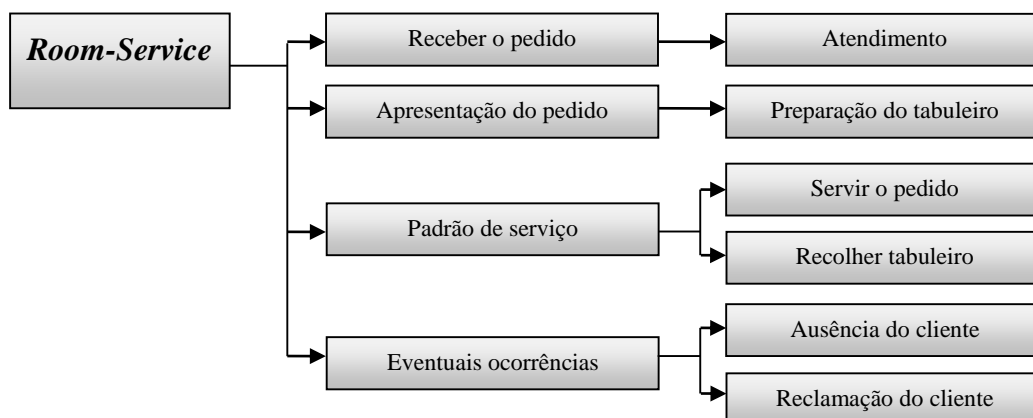


Fonte: TD Hotels (2013d)

**Figura 6. Processos Bar**

### 3.1.4. Departamento de F&B (*Room-Service*)

O objetivo do *room-service* para a TD Hotels (2013d) e tendo em conta o seu manual de procedimento para o departamento de F&B é responder a todo as solicitações dos clientes de forma rápida e eficiente cumprindo rigorosamente os horários de entrega estabelecidos.



Fonte: TD Hotels (2013d)

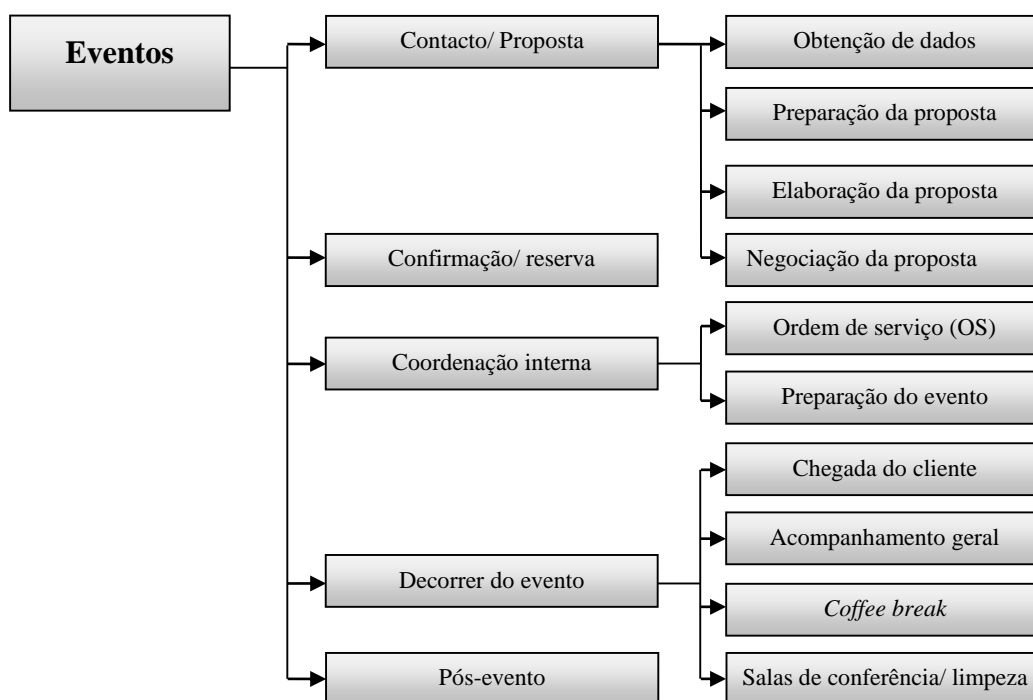
**Figura 7. Processos *Room-Service***

Neste manual o primeiro procedimento (figura 7) é atender o pedido e para tal é necessário ter em conta normas de etiqueta telefónica e receber o pedido, verificando e confirmando o número de quarto para posterior entrega. O tabuleiro de transporte é atalhado com um guardanapo e a comida tapada com uma *cloche*, as bebidas também dever ir tapadas, e os condimentos em recipientes apropriados. Antes de se dirigir para o quarto o empregado de *room-service* deve certificar-se se o pedido está completo e confirmar o número do quarto. Ao chegar ao quarto, bater com três toques, depois do cliente abrir a porta, pedir permissão para entrar e colocar o tabuleiro onde o cliente desejar, apresentar a comida e servir as bebidas. Em seguida pedir ao cliente para assinar a fatura e desejar uma boa refeição. O tabuleiro deverá ser recolhido após o tempo indicado pelo cliente.

Na ausência do cliente deve usar-se o telefone mais próximo da área de serviço e confirmar o número de quarto. Caso ocorra uma reclamação relativa aos alimentos servidos, deve-se ouvir atentamente o cliente, pedir desculpa e sugerir alternativa. Deve-se sempre dar prioridade aos clientes que reclamaram.

### 3.1.5. Departamento de F&B (Eventos)

De acordo com o manual de procedimentos da TD Hotels (2013d) para o departamento de F&B o objetivo dos processos da secção eventos é conhecer os elementos chave para o sucesso de qualquer evento a decorrer no hotel e assegurar que o nível de qualidade do serviço não é sujeito a flutuações desde o contato que fecha a venda até à equipa que recebe e acompanha o evento.



Fonte: TD Hotels (2013d)

**Figura 8. Processos Eventos**

Sempre que haja qualquer pedido de informação acerca da realização de conferências/ banquetes ou outros eventos, no manual de procedimentos da TD Hotels (2013d) para o departamento de F&B o responsável pela negociação deve, como primeiro passo (figura 8), obter todos os elementos necessários à elaboração de uma proposta, como o tipo de evento e o número de participantes, a disposição da sala e respetivo equipamento e serviços pretendidos. Para preparação da proposta, o responsável pelo evento deve verificar a disponibilidade dos espaços e do alojamento para as datas pretendidas, definir de acordo com a tabela de preços (kit banquetes e tarifários de salas) e validar o crédito do cliente. A proposta deve ser apresentada ao cliente no espaço de 24 horas,

constando as informações necessárias tendo em conta os serviços solicitados. Antes de finalizar a proposta, numa reunião agendada com o cliente reveem-se todos os detalhes do evento. A reserva só poderá ser confirmada mediante garantia de pagamento

Tendo em conta o manual de procedimentos da TD Hotels (2013d) para o departamento de F&B após a adjudicação dos serviços o responsável de Eventos deve enviar um *e-mail*/ fax de agradecimento, fazendo-o acompanhar do respetivo contrato, solicitando a reconfirmação do número exato de participantes até 72 horas antes do evento. Internamente introduz-se a reserva no sistema *NewHotel*, elabora-se a ordem de serviço (OS) e distribui-se por todos os departamentos envolvidos no evento.

Na OS de acordo com o manual de procedimentos da TD Hotels (2013d) para o departamento de F&B devem constar os seguintes pontos:

- Definição do evento: data, tipo de evento, número de participantes, divulgação e confidencialidade;
- Cliente: nome, dados fiscais da empresa e respetivos contatos;
- Perfil do cliente: Quem é a empresa e qual a expectativa para o tipo de evento;
- Preços: tarifas, salas, F&B e alojamento, *complementaries*, comissões;
- Alojamento: tipo, ocupação, número de quartos, hora de chegada e partida dos participantes;
- Salas de reunião: número de salas, planas de disposição, duração do aluguer, montagens;
- Serviços F&B (*coffe break*, almoço, jantar), horários e sequências;
- Definição de *dead lines* em relação aos números finais de F&B, *rooming lists*;
- Necessidade de contratação de pessoal extra;
- Informação sobre serviços externos ao hotel (músicos, artistas, decoradores; efeitos especiais);
- Forma de pagamento/ Identificação do responsável;
- Agendamento de depósitos antecipados e faturas pró-forma;
- Estacionamento;
- Sinalética.

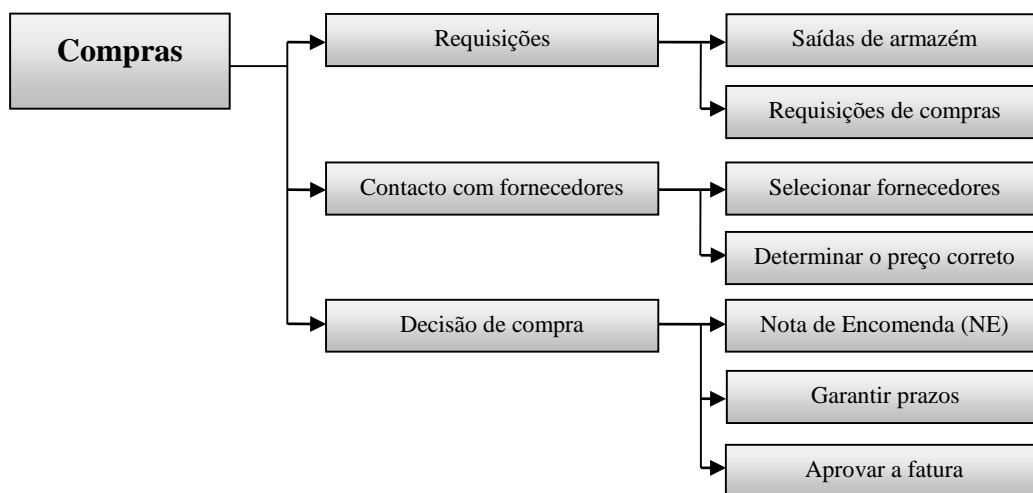
O responsável por cada evento na TD Hotels, tendo em conta o manual de procedimentos para o departamento de F&B, com a devida antecedência, deve verificar todas as áreas envolvidas, certificando-se que todos os detalhes se encontram em

conformidade. Na chegada do cliente deverá estar presente e acompanhá-lo até à sala ou espaço contratado. Durante o evento, o responsável deve, no momento oportuno, abordar o cliente, a fim de confirmar que o evento está a decorrer de acordo com as expectativas do mesmo. No final do evento, o responsável deverá dirigir-se ao cliente e confirmar se o serviço foi do seu agrado, despedir-se cordialmente. Agradecer e manifestar o desejo de voltar a recebê-lo.

### 3.1.6. Departamento Administrativo (Compras)

Segundo Vieira (2009) os objetivos das compras devem estar estrategicamente alinhados com os do hotel, com o intuito de se atingir elevados níveis de qualidade da prestação dos seus serviços, maior redução de custos, prazos de pagamento mais dilatados e maior poder de negociação.

Sendo assim o primeiro procedimento (figura 9) a ter em conta no serviço de compras é surgimento das requisições dos vários departamentos do hotel, em que a sequência será a saída de armazém ou a requisição de compras. Neste caso é necessário o contacto com fornecedores que disponibilizam tabelas de preços. Tendo em conta o preço condições de pagamento e distribuição é, então, optado pelo que oferece melhores condições.



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 9. Processos Serviço de Compras**

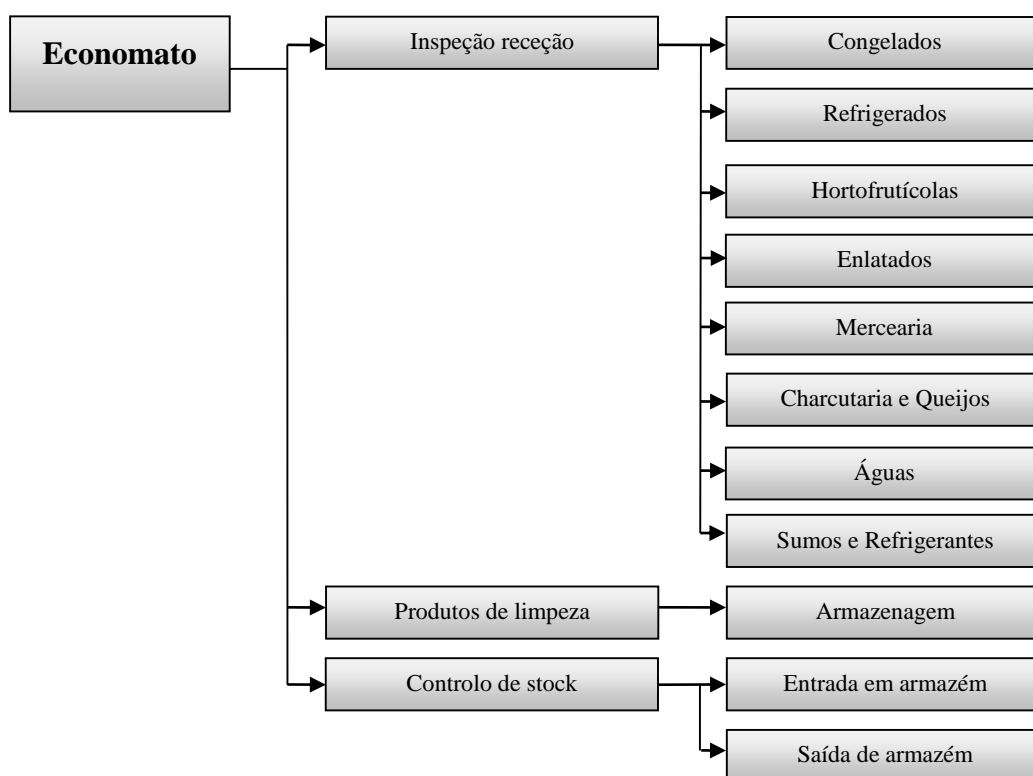
Feita a decisão de compra é em seguida emitida a nota de encomenda (NE), que depois de aprovada, é enviada ao fornecedor. Desta feita é necessário fazer o acompanhamento

dos prazos de entrega, de acordo com o estabelecido com o fornecedor, assim como na entrega das mercadorias confirmar se está conforme o faturado.

### 3.1.7. Departamento administrativo (Economato)

As mercadorias são recursos que possuem valor económico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir os clientes (Vieira, 2009).

O processos (figura 10), desta secção foram descritos, assim como, na secção anterior, tendo por base execução e observação destes



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 10. Processos Economato**

Desta feita no economato o local de receção dos produtos alimentares deve apresentar-se limpo. A atividade de receção e aprovação dos produtos alimentares são realizadas pelo ecónomo em conjunto com o chefe de cozinha em termos de inspeção da receção, nomeadamente no que diz respeito aos frescos.

No respeitante à receção de produtos alimentares as características a verificar são as condições de transporte, a temperaturas dos alimentos<sup>2</sup>, o estado da embalagem, estado do produto, a rotulagem e prazos de validade.

Deve-se registar todas entregas, caso sejam detetadas não conformidades devolve-se o produto, quando não cumprem os requisitos, aceita-se parcialmente o produto com chamada de atenção ao fornecedor, quando parte do produto cumpre com os requisitos ou aceita-se o produto com chamada de atenção ao fornecedor, quando os produtos são entregues em quantidade, tipo de embalagem (ou outra) diferente do que está estabelecido pelo hotel.

Todos os produtos novos de limpeza / lavandaria, devem fazer-se acompanhar pela ficha técnica e dados de segurança que corresponda. E são arrumados devidamente em local próprio e bem identificado, longe dos géneros alimentícios.

As mercadorias são registadas na respetiva ficha de *stock* ao entrarem em armazém. É, também registada a saída aquando da requisição das várias secções do hotel.

### **3.2. Descrição das atividades desenvolvidas**

O estágio teve como atividade principal<sup>3</sup> atividade desenvolvida a de empregado de mesa visto corresponder à do contrato de trabalho em vigor desde 01/12/2011. Foi conciliada com o serviço e procedimentos de receção<sup>4</sup>, coordenação de eventos<sup>5</sup> e serviço de compras/ economato<sup>6</sup>. Do número total de horas de estágio, 1260, 346 horas foram realizadas nos vários departamentos onde decorreu o estágio (exclui-se o departamento de F&B). Findo o estágio foi proposto desempenhar funções a tempo inteiro no departamento administrativo na secção de compras/ economato, conciliando com a atividade no departamento de F&B sempre que solicitado.

#### **3.2.1. Departamento de F&B (Restaurante e bar)**

---

<sup>2</sup> Congelados: inferior a -15°C

Refrigerados: Carnes (4 a 7°C), peixe e marisco (0 a 2°C), ovos pasteurizados/ iogurtes/ natas e manteigas (0 a 4°C), queijo fresco (0 a 4°C)

<sup>3</sup> Ver anexo 2, p. 87-90

<sup>4</sup> Ver anexo 2, p. 87-88

<sup>5</sup> Ver anexo 2, p. 88-89

<sup>6</sup> Ver anexo 2, p. 89-90

Este departamento preencheu cerca de 914 horas no decorrer dos oito meses de estágio e foram desempenhadas as seguintes tarefas:

- Serviço de pequeno-almoço - Foi efetuado o *set up* das mesas, montagem de *buffets*, assim como a preparação das áreas de apoio, as mesas preparadas com o *mise-en-place* adequado, promovido o bom relacionamento com os clientes durante as suas estadias, foi transportado louças e outros itens da área de F&B para a copa, colocando os pratos e os talheres no local designado;
- Serviço de *room-service*: Foram atendidos os pedidos de clientes dos mesmos nos respetivos quartos, de acordo com o padrão de serviço do hotel;
- Serviço de banquetes: O processo tem início com os *briefings* relacionados com este serviço, os quais têm de ter as instruções da OS, desta forma é necessário colocar as mesas e cadeiras na sala, segundo a disposição solicitada e preparar as *mise-en-place* adequado ao tipo de banquete, com todos os requisitos exigidos, conhecer os pratos que façam parte do menu, para poder informar os clientes, seguir rigorosamente o protocolo, manter as estações de serviço ordenadas e em perfeitas condições de limpeza, transportar a louça, copos e talheres sujos para a copa ou local designado. Após o banquete é necessário desmontar o equipamento e guardá-lo em local próprio;
- Serviço *à-la-carte* – neste serviço é exigível ao colaborador o conhecimento de todos os pratos que constam na carta, de maneira a que ao anotar o pedido o faça correspondendo a cada prato que o cliente pediu, transportar as iguarias da cozinha para a sala, transportar a louça, copos e talheres sujos para a copa ou local designado, faturar corretamente o cliente, efetuar o fecho de caixa e sobretudo promover um bom relacionamento com os clientes nas suas estadias;
- Serviço de bar – O âmbito desta função é a preparação/ *set up* do bar e serviço de bebidas e *snacks* aos clientes, e tem como responsabilidades conhecer as características das bebidas alcoólicas/ não alcoólicas e *snacks* servidos no bar;
- Elaboração de fichas técnicas - As atividades desenvolvidas na secção de restaurante, foram importantes no que diz respeito ao aprofundamento do conhecimento no domínio dos procedimentos de sala e atendimento ao cliente e à observação dos procedimentos de cozinha ao nível da confeção e preparação dos pratos do serviço *à-la-carte*, existiu a possibilidade de interação com os funcionários da cozinha o permitiu ter acesso às fichas técnicas pré-existentes,

nesta altura incompletas no ponto de vista de não existirem com os preços de custo e no que diz respeito à totalidade dos itens da ementa do restaurante Ossónoba;

- Análise da ementa – A realização desta atividade teve como metodologia a aplicação do modelo de análise da ementa do Smith e Kasavana de 1982. Para operacionalizar o modelo recorreu-se a uma aplicação de uma folha de cálculo cuja base são as fichas técnicas que tiveram de ser preenchidas. Foi essencial não só a recolha de dados relativos às quantidades das porções de cada iguaria (cozinha), mas também relativos aos preços de custo (serviço de compras) e no que diz respeito ao número de vendas por item (controlo de gestão).

### **3.2.2. Departamento de Alojamentos (Receção)**

Esta atividade teve o seu início a 2 de fevereiro e terminou a 28 de abril num total de cerca de 195 horas e teve a responsabilidade da parte do estagiário:

- Em ocupar-se do acolhimento do cliente através do profissionalismo e simpatia de atendimento;
- Prestar informações gerais e de carácter turístico ao cliente;
- Atender o telefone usando etiqueta verbal;
- Elaboração de *cardex* dos clientes, isto é, os dados necessários para a execução de *check in e check out*, dados como o nome completo, a morada o telefone e *e-mail*, número de cartão de cidadão ou passaporte, a nacionalidade e a data de nascimento;
- Preenchimentos de *key cards* com o nome e número do quarto, com a senha de acesso à internet e respetiva chave do quarto;
- Proceder ao lançamento dos consumos e despesas do cliente, no sistema informático;
- Emitir, apresentar e receber as respetivas contas;
- Efetuar determinados serviços de inerentes à exploração do hotel como operar com fax e internet;
- Executar o *check-in/ check-out* dos clientes do hotel de forma cortês e eficiente.

### **3.2.3. Departamento de F&B (Coordenação de eventos)**

A atividade de coordenação de eventos teve início em 6 de Maio e terminou a dia 14 do mesmo mês num total de 31 horas. Neste período foi estabelecido contato com clientes através do *e-mail*, em que este apresenta o que pertence e a coordenação de eventos apresenta propostas. Estando esta confirmada é elaborada, então a OS e distribuída pelas várias secções do hotel às quais os serviços são inerentes. No período de estágio decorreram os eventos apresentados no quadro 2.

Data	Cliente	Sala	Disposição	Participantes	Serviços
8/5/2013	Fausto Lopes	Flamingo	Exposição de calçado		
8/5/2013	Fieldwork	Ria Formosa	Mesa em U (Formação)	6 pax	<i>Coffee break</i>
9/5/2013	Turismo espanhol	Afonso III n°1, 2 e 3	Mesas redondas com cadeiras (Work shop).	100 pax	
11/5/2013;	PS Top Atlântico	Afonso III n°1	Plateia	60 pax	
11/5/2013	L De Racine	Afonso III n°3	Plateia	50 pax	
14/5/2013	Saniter	Afonso III n°1	Plateia	15 pax	<i>Coffe break</i> Almoço
14/5/2013	José Vitorino	Afonso III n°3	Escola	12 pax	
15 a 16/5/2013	Novile	Afonso III n°3	Exposição de roupa		

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **Quadro 2. Eventos no Hotel Eva em período de estágio**

### **3.2.4. Departamento administrativo (Compras/Economato)**

Os procedimentos e serviço de compras e economato tiveram início a 21 de Maio. Esta atividade foi desenvolvida até ao final do estágio e teve a totalidade de 250 horas. Foi nesta secção onde existiu a possibilidade de obtenção dos preços de custo dos ingredientes dos itens da ementa do restaurante Ossónoba. Fator fundamental para a elaboração das fichas técnicas e mapeamento da engenharia da ementa para este restaurante.

Desta feita nesta secção do hotel foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Receção das requisições das secções do hotel (andares, lavandaria, limpeza, copa, refeitório, cozinha principal, cafetaria, restaurante, *health club*, e serviços administrativos). A requisição chega ao economato em formato de uma lista itens em papel através do chefe de controlo;
- Disponibilização dos itens das requisições. Depois da requisição ser enviada o responsável por levar os itens para a respetiva secção dirige-se ao economato e leva consigo o conjunto de itens que a sua secção requisitou;
- Registo de saída de armazém. Após a saída de artigos de armazém, regista-se na ficha de *stock*, junto ao artigo. Documento essencial para ter a noção de stock mínimo, máximo e médio, assim como as datas de saída e entrada dos artigos, os seus fornecedores e a secção que os requisita;
- Registo de entrada em armazém. É feito logo após a entrada de artigos. É registado na ficha de *stock* as quantidades e o fornecedor;
- Contato com o fornecedor. Não havendo artigos em armazém para fazer face às requisições é necessário fazer listas de produtos de acordo com os fornecedores do hotel
- Elaboração de notas de encomenda. É feita tendo em conta fornecedores cujo pagamento é feito a crédito, e tem o objetivo de controlo de entrada de artigos em armazém em sistema informático;
- Saída para compras. O Hotel Eva tem à disposição uma carinha para eventuais compras necessárias tendo em conta a urgência ou especificidade dos artigos que as secções requisitam;
- Esquematização dos processos da seção compras. Não tendo sido disponibilizado manual de procedimentos no que se refere a esta secção os processos foram analisados de acordo com a observação e execução dos processos.



O enquadramento teórico surge para servir de suporte à análise da ementa do Restaurante Ossónoba. Em primeiro lugar são abordados aspetos relacionados com a gastronomia regional e em especial a algarvia. Em seguida é desenvolvido o tema planeamento da ementa onde se considera o conceito do produto a adotar, as características a ter em conta para a elaboração da ementa, os tipos de menus, e a importância da elaboração de fichas técnicas. São identificados e descritos métodos de formação e preços. Abordado o tema da análise da ementa onde se considerou um modelo de *menu engineering* (ME) e a análise tendo em conta as leis omnes. Por fim neste capítulo faz-se uma descrição das fases a ter em conta para a inovação e desenvolvimento de iguarias.

#### 4.1. Gastronomia Regional

A oferta turística é basicamente uma oferta de serviços que está sujeita a uma atuante lei de substituição. Daí ser necessário atrair turistas conforme a classificação e qualidade das atrações, ou seja, do tipo do alojamento, das áreas naturais em que estes estão inseridos, dos edifícios históricos, dos santuários, dos parques temáticos e, naturalmente, da gastronomia (Sampaio, 2009).

Nesta perspetiva, pelo facto de o turismo, a gastronomia e o setor da restauração terem fortes relações (Quan & Wang, 2004), ou seja a gastronomia é muito mais que a simples arte culinária, possibilita a perceção acerca de como vivem os habitantes de uma região, numa dada época, assumindo-se assim como um importante veículo da cultura popular (Krause, 2007).

Na figura 11 pode-se visualizar os aspetos culturais envolvidos na alimentação e as áreas de interesse para o turismo, que deverão ser oferecidas ao turista de uma forma contextualizada e não estilizada e/ou sem ligação com a cultura local (Blichfeldt & Therkelsen, 2010).

É fundamental que um destino turístico ofereça diferenciais ao turista demarcando as suas características como atrativos. Esta é uma necessidade que está relacionada com a vontade de viajante conhecer aspetos diversos da cultura local, sendo um dos motivos que o leva a viajar. Os aspetos culturais da alimentação local reforça a identidade da

população autóctone e desta forma posicionam-na como atrativo para o visitante (van Westering, 1999; Hjalager & Corigliano, 2000; in Correia et. al., 2008).



Fonte: Krause (2007)

**Figura 11. A alimentação no contexto cultural de interesse para o turista**

Para Moreira (2006) verificou-se nas últimas décadas uma recuperação da gastronomia tradicional, sendo uma tendência, que abrange diferentes domínios na articulação da dialética do turismo e a globalização.

De acordo com Krause (2007), atualmente, o mercado impõe ao profissional a interpretação de uma cozinha contemporânea, obedecendo aos conceitos internacionais de higiene, manipulação, técnicas e teorias aplicadas, mas, sobretudo, que ele preserve a sua identidade nacional e regional, retornando assim a uma cozinha com identidade.

Desta forma, a comida pode ser um importante marco na promoção turística. As condições climáticas, a cultura e a história da região formam o carácter em que a comida é concebida. Fazendo com que a gastronomia seja reconhecida como um subsector de herança cultural (Harrington & Ottenbacher, 2010). Esta ligação entre o local e a gastronomia pode ser usada de diversas formas no turismo, incluindo esforços

de promoção baseados na distinta ou típica comida regional ou nacional, tendo como objetivo obter uma identidade única deste produto (Smith *et al.*, 2010).

Perante a globalização as populações se aperceberam-se que existe, agora, a possibilidade de se degustarem os mesmos comeres e sabores em todas as partes do mundo, tendo a surgir, a necessidade de valorizar a(s) identidade(s) de mostrar como cada região tem, de acordo com a sua geografia, os seus hábitos e tradições, (D' Encarnação, 2012).

Segundo Henriques e Custódio (2010) os processos de valorização da identidade gastronómica tendem a incorporar as seguintes preocupações descritas no quadro 3.

Preocupações	Iniciativas
<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fascínio pela diferença;</li> <li>• Mercantilização do étnico e alteridade;</li> <li>• Heterogeneização do produto gastronómico.</li> </ul>
<b>Estetização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso contínuo a imagens;</li> <li>• Processos de mercantilização da cultura e sua simbolização;</li> <li>• Transformação do património em produto/mercadoria a ser vendido.</li> </ul>
<b>Autenticidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar e compreender a cultura gastronómica do turista;</li> <li>• Segmentação dos mercados turísticos em função dos diferentes hábitos alimentares e preferências;</li> <li>• Sensibilização dos agentes de desenvolvimento do destino no sentido de compreenderem que o consumo de comida detém um papel determinante na estruturação da experiência turística;</li> <li>• Estratégias de marketing que não ignorem a importância das atividades de “suporte”, tais como as experiências de consumo de comida.</li> </ul>
<b>Simbolismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização da natureza simbólica da comida (menus e comidas e ingredientes específicos, formas específicas de preservação, confeção, apresentação, uso de utensílios específicos);</li> <li>• Valorização dos seus símbolos (por exemplo, ícones gastronómicos apresentados pelos <i>media</i>);</li> <li>• Definição de atitudes face à identidade gastronómica e ao consumo dessa identidade.</li> </ul>
<b>Rejuvenescimento/ Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservação da identidade gastronómica;</li> <li>• Fazer reviver tradições e costumes;</li> <li>• Destacar o património culinário</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Henriques e Custódio (2010)

### Quadro 3. Preocupações de valorização da identidade gastronómica

Entender as necessidades das pessoas é uma vantagem competitiva para o turismo. Nesse aspeto, sendo o prazer na alimentação forte indutor para que as pessoas viajem. Faz com que a gastronomia seja um elemento de valorização a ser oferecido na estrutura de hospitalidade do destino (Krause, 2007).

A ligação do turismo com a gastronomia permite ao turista experiências únicas e inesquecíveis num determinado contexto cultural. O que resulta que seja considerada não apenas uma necessidade básica de consumo dos turistas, mas também um elemento essencial da identidade cultural com potencial elevado (Costa, 2009).

Barczsz e Amaral (2010) referem que existindo atualmente a necessidade do turista em viajar para experimentar novos sabores, ou seja, alimentos e bebidas diferentes dos que geralmente consome, torna a gastronomia um importante atrativo turístico podendo resultar em oportunidades, que podem fazer com que uma região ou localidade cresça economicamente, ocasionando, desta forma mais empregos.

Em Portugal segundo o Governo de Portugal (2012), existe a necessidade de promover a riqueza e qualidade da gastronomia e vinhos como complemento da experiência turística. É um produto turístico de nicho avaliado como motivação primária, pois a maior parte dos turistas considera a gastronomia na organização da viagem, assumindo-a como importante fator de avaliação.

O Governo de Portugal (2012) refere que a Espanha, França e Itália são os principais destinos concorrentes de Portugal. Desta forma considerados fatores de competitividade de Portugal para este produto, como a variedade e riqueza da gastronomia nacional, classificada como bem imaterial do património cultural português, a qualidade e diversidade dos vinhos, alguns exclusivos de Portugal (Porto e Madeira), a doçaria tradicional e conventual muito apreciada, a qualidade do peixe e do marisco, a crescente qualificação dos chefes nacionais e a existência de marcas relevantes (cataplana, pastel de nata, «o melhor peixe do mundo», vinhos do Porto e da Madeira, chefes portugueses).

#### **4.1.1. Cozinha Regional do Algarve**

Para D`Encarnação (2012), a gastronomia tradicional, em todo o mundo, é considerada cada vez mais um património, que importa valorizar e divulgar, não só para valorizar a identidade local e regional perante a globalização, mas também para atrair visitantes.

Portugal, nesta perspetiva, está identificado como um dos melhores destinos de Gastronomia e Vinhos da Europa e no seu Plano Estratégico Nacional de Turismo PENT (2006-2015) “Gastronomia e Vinhos” é considerado um produto turístico a valorizar (Henriques e Custódio, 2010). No entanto na região do Algarve, tendo em conta o estudo destas autoras, este produto é identificado como motivação secundária para quase todos os outros produtos estratégicos da região.

Hoje o Algarve oferece-se à descoberta do turista que juntamente com as suas belezas naturais, com o seu clima incomparável, tem toda uma tradição gastronómica por descobrir. A cozinha algarvia, com todo o seu tipicismo, apresenta-se como um outro reino dentro da gastronomia portuguesa. É pois necessário divulgar este autêntico tesouro que constitui a arte culinária algarvia (Região de Turismo do Algarve, 2008).

Situado no extremo sul e mais ocidental da Península Ibérica, o Algarve é geograficamente é composto por três zonas essenciais: Serra, Barrocal e Litoral. São elas que através das suas produções no campo agrícola, pecuário e piscatório, vão influenciar diretamente a alimentação das suas gentes e permitir um aproveitamento gastronómico particular. Assim, a zona do litoral tem como base para a sua alimentação os produtos vindos do mar. A atividade pesqueira é tão antiga quanto o povoamento da região e tornou o peixe num ponto forte da alimentação. Com destaque para a sardinha e para o atum, de acordo com a Região de Turismo do Algarve (2008), os pratos “de mar” do Algarve são de grande variedade. Deste modo, os bivalves (amêijoas e conquilhas) surgem na cataplana ou em pratos de arroz. A zona do Barrocal, ou seja a faixa intermédia que faz a transição entre o litoral sul e a região serrana, mais a norte, também recorre ao peixe, mas pode variar muito mais a sua ementa. Uma agricultura que fornece um razoável leque de legumes e a criação de gado, tornam esta região num lugar privilegiado, em termos de culinária. A serra, que separa o Algarve do Alentejo e que esteve em tempos, mais isolada, com acessos mais difíceis, adaptou, fruto dessas irritações geográficas, a sua gastronomia às produções locais. A Região de Turismo do Algarve (2008) salienta, assim, a utilização da carne de porco (fresca e salgada) ou de criação doméstica (galináceos). Na época de caça a ementa varia um pouco mais em que salienta-se a sopa de lebre o a perdiz estufada.

O Algarve, segundo a Região de Turismo do Algarve (2008), regista forte influência árabe no que diz respeito à língua, denominações de localidades, utensílios e de pratos, como por exemplo o xarém (papas de milho), claramente de origem árabe. Assim como a doçaria da região muito semelhante à que se encontra no Norte de África.

Os vinhos e aguardentes juntam-se à tradição gastronómica do Algarve, pois usufrui de um clima tipicamente mediterrâneo, utilizando castas tradicionais como a negra-mole, a trincadeira e o crato-branco, em que surgem vinhos com inigualável sabor a fruto, uma baixa acidez e uma graduação bastante elevada.

Tendo em conta Henriques e Custódio (2010), o produto “Gastronomia e Vinhos” do Algarve constitui-se, neste enquadramento, produto com expectável potencial de crescimento, representando uma boa oportunidade de diversificação da oferta do destino e de desenvolvimento económico local/regional (através da produção para consumo no local/região, valorização de produtos embaixadores da região, aparecimento de restaurantes e bares, estímulo da produção artesanal, agrícola e vitivinícola, exportação de produtos). O reconhecimento da importância deste produto é fundamental se pensarmos que representa 25% dos gastos turísticos em comida.

O PENT (2006-2015) salienta que a “Gastronomia e Vinhos” têm, na atualidade, grande relevância e potencial enquanto produto. Não só pela “tradição e qualidade dos produtos” mas também por se constituir enquanto “motivação secundária para quase todos os produtos estratégicos”. A nível do Algarve, a gastronomia regional é considerada “muito rica” e revela “qualidade” associada a restaurantes com estrelas *Michelin* e “bons vinhos” (Henriques e Custódio, 2010).

De acordo com Sampaio (2009), a gastronomia é um discurso sobre o prazer da mesa. É tributária da variedade e funde-se na escolha e na seleção é parte integrante da cultura e a sua preservação e valorização deverão, ser vistas como tão importantes como a de qualquer outro elemento do património cultural.

## **4.2. Planeamento da Ementa**

Segundo Krause (2007), o planeamento da ementa constitui desafio significativo para qualquer gestor da área de F&B. Como realizar um planeamento adequado, partindo da escolha das confeções que irão compor as suas ementas e planos de produção, passando por uma correta operação de produção desses itens, que deve contar com matérias-primas adequadas e uso de técnicas culinárias pertinentes e, finalmente, ter um serviço adequado ao perfil do cliente, tanto no que se refere ao tipo de serviço escolhido como ao custo e preço a ser pago. É de grande importância para que estas questões sejam corretamente consideradas a existência de uma predisposição para ver no segmento da alimentação uma possibilidade de rentabilidade para o empreendimento que, quando

bem gerido, passa a ser uma fonte de receitas financeiras e um fator de atração diferenciada.

Para Krause (2007), na hotelaria, deve-se considerar todas as características do hóspede cliente do setor de F&B e as suas características de uso da estrutura disponível no hotel. Este é um fator muitas vezes esquecido pelo empreendedor, que acaba por planear a estrutura de alimentação como se fosse uma atividade distinta do setor do alojamento, criando um descompasso no momento da avaliação da qualidade feita pelo cliente.

#### **4.2.1. Noção de Ementa**

Segundo Almeida (2007), a ementa ou menu é a relação das preparações ou listagem de pratos que compõem uma refeição, sendo o veículo de informação venda e publicidade de um ERB.

O termo Menu significa em francês “detalhe num minuto”, sendo o seu objetivo informar o cliente das comidas e bebidas que pode escolher a determinado preço (Gonçalves, 2006).

Para os consumidores de serviços de alimentação, um menu é uma lista, muitas vezes apresentado com alguma pompa e circunstância mostrando a comida e bebidas oferecidas por um ERB. Para o gerente, no entanto, o menu representa algo mais significativamente: É um documento estratégico que define o objetivo do estabelecimento em todas as fases da sua operação (Kotschevar & Withrow, 2008).

De acordo com Gonçalves (2006), é um instrumento e ferramenta de *marketing* de um ERB muito importante dado que reflete o conceito, a imagem, o ambiente, o tipo de cozinha, serviço entre outros aspetos.

Para Linassi (2009), a ementa fazendo parte do *marketing* do restaurante deve atingir o segmento de mercado proposto, desta forma é necessário seguir alguns passos antes de defini-la, como: o estudo do local, sazonalidade de produtos, fornecedores, mão-de-obra especializada, faixa etária do público-alvo e poder aquisitivo dos mesmos, originando a partir destes pontos todas as necessidades para a implementação da ementa. Esta, para o mesmo autor, por ser inconscientemente avaliada pelo público, dá ao cliente a primeira impressão do restaurante. Desta forma a ementa ou menu como peça primordial na venda, além de estar bem formulada, e com um *design* adequado, necessita estar bem construída e equilibrada em relação aos seus custos e na formação dos preços de vendas.

#### 4.2.2. Conceito do produto

No desenvolvimento de um conceito de um ERB é necessário idealizar em primeiro lugar um ponto forte de referência que irá caracterizar a filosofia do negócio servindo simultaneamente como elemento identificativo para os consumidores, o qual deverá ser trabalhado até à sua máxima perfeição de modo a constituir um efetivo referencial (Moser, 2002). Este pode ser, segundo Gonçalves (2006), um aspeto relacionado com a tipologia do estabelecimento de restauração<sup>7</sup> ou estabelecimento de bebidas<sup>8</sup> ou misto (ambas as tipologias anteriores), gastronomia característica (regional, tradicional, nacional, internacional, temática, étnica, fusão, autor, *slow food*, vegetariana, macrobiótica ou várias dos anteriores), número de lugares ao longo do ano (pode estar prevista a abertura de uma esplanada nos meses de Verão), preço médio de refeição pretendido, segmento alvo a atingir, tipo de serviço de restaurante praticado (à americana<sup>9</sup>, à inglesa direto<sup>10</sup>, inglesa indireto<sup>11</sup>, à francesa<sup>12</sup>, bufete, ao peso, etc.), horários, número de dias de funcionamento, louça, copos, talheres, animação, decoração e ambiente criados são aspetos que caracterizam determinado conceito.

Porém, segundo Moser (2002), a ideia de ponto forte de referência não significa descuidar os restantes aspetos fundamentais na manutenção de qualquer negócio de restauração, cuja base de sustentação foi e será sempre o justo equilíbrio entre a qualidade (espaço, produto e serviço) e o preço.

#### 4.2.3. Características de elaboração da ementa

Segundo Kotschevar e Withrow, (2008), ao planear um novo menu ou ementa, existem vários fatores importantes a considerar. Um novo menu deve ser planeado com antecedência suficiente em produção real e serviço para dar tempo para a entrega dos itens, para agendar o trabalho necessário e imprimir o menu. Alguns menus devem ser planeados com vários meses antes do uso. As necessidades operacionais vão ditar

---

<sup>7</sup> As tipologias podem denominar-se: restaurante, marisqueira, casa de pasto, *pizzeria*, snack-bar, self-service, *eat-drive*, *take-away* e *fast-food*.

<sup>8</sup> As tipologias podem denominar-se: bar, cervejaria, café, pastelaria, confeitaria, boutique de pão quente, cafetaria, casa de chá, gelataria, pub, e taberna.

<sup>9</sup> As comidas são empratadas individualmente no serviço à americana.

<sup>10</sup> Neste serviço é o colaborador do restaurante a servir o cliente.

<sup>11</sup> As comidas são empratadas em carro de serviço ou mesa de apoio à frente do cliente.

<sup>12</sup> À francesa é o próprio cliente que se serve no lugar, retirando do recipiente que o empregado de mesa lhe colocar à sua disposição. para que o cliente retire a quantidade e diversidade de comida que pretenda.

quanto tempo de antecedência deve ser preparado. Uma série de menus pode ser necessária por uma única operação. Um grande hotel pode precisar de vários tipos de ementas para diferentes áreas de jantar e eventos especiais. Algumas operações podem precisar mesmo mais. Muitas operações podem mudar seus menus sazonalmente. Atmosfera, o tema, os clientes, os preços, estrutura e tipo de serviço são todos os fatores para determinar que tipos e quantos tipos de menus uma operação precisa.

Os menus são um importantíssimo instrumento e ferramenta de marketing de um ERB dado que estes refletem o conceito, a imagem, o ambiente, o tipo de cozinha, serviço entre outros. Independentemente do tipo de menu ou carta, estes devem contemplar, de acordo com Gonçalves (2006), os requisitos básicos referidos em seguida:

- Ser atrativo;
- Estar limpo;
- Ser de fácil leitura;
- Estar em sintonia com o local ou evento;
- Satisfazer as necessidades do cliente;
- Ter um *design* adequado.

Os menus e cartas podem ter as mais variadas formas, devendo no entanto ser de fácil uso, com tamanho adequado ao espaço existente por lugar na mesa e ser de material duradouro. Assim, segundo Gonçalves (2006), os menus devem ser pensados e elaborados com particulares cuidados e atender a muitas especificidades. Estes deverão ser capazes de transmitir a informação relativa à oferta gastronómica, por forma a esclarecer e a persuadir os diversos tipos de clientes. Como tal, o planeamento do menu deve ter em consideração fatores Organizacionais, Gastronómicos, Económicos e Nutricionais (quadro 4).

Fatores	Descrição
<b>Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo de estabelecimento (restaurante, snack bar, marisqueira, etc.);</li><li>• Categoria do estabelecimento;</li><li>• Definição do tipo de cliente (turista, 3ª idade, homem de negócios)</li><li>• Espaço e equipamento e capacidade de produção da cozinha e sala;</li><li>• Facilidades de armazenamento de alimentos e bebidas;</li><li>• Gama dos produtos;</li><li>• Período do ano (Outono, Inverno, Primavera ou Verão);</li><li>• Período do dia (manhã, tarde ou noite);</li><li>• Quantidade e qualidade de mão-de-obra especializada disponível;</li><li>• Rotação de lugares pretendida;</li><li>• Número de idiomas em que o menu deverá ser traduzido;</li><li>• Sequência correta das iguarias.</li></ul>

<b>Gastronómicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar as receitas originais, por exemplo, o prato “Amêijoas à Bulhão Pato” não deverá ser assim designado se não for confeccionado da forma original;</li> <li>• Não atribuir designações de produtos com denominação de origem protegida (DOP). Por exemplo, a designação de Queijo da Serra só pode ser utilizada se servir queijo com a denominação de origem protegida;</li> <li>• Oferta diversificada de acordo com o conceito e especificidades do ERB, esta variedade deverá ser controlada, uma vez que o excesso de oferta conduzirá a um elevado investimento em <i>stocks</i> com o conseqüente risco de deterioração;</li> <li>• Não repetir ingredientes básicos;</li> <li>• Evitar a repetição de sabores e aromas;</li> <li>• Não utilizar os mesmos molhos e seus derivados.</li> </ul>
<b>Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo detalhado da oferta da concorrência;</li> <li>• Os vários itens devem, no seu conjunto, atingir o ratio de custo global pré -determinado, de forma a rentabilizar o negócio;</li> <li>• Preço de venda a praticar;</li> <li>• Número de iguarias e bebidas nas cartas;</li> <li>• Prazo de pagamento a fornecedores;</li> <li>• A facilidade na aquisição dos produtos deve ser tida em conta pois, tanto quanto possível devem ser privilegiados os produtos locais, uma vez que a sua aquisição será sempre mais eficiente e económica, contribuindo assim para uma exploração mais rentável;</li> <li>• O aproveitamento integral dos produtos é importante, dado que, e exemplificando, uma espetada de peixe poderá constituir um excelente aproveitamento das sobras das preparações dos vários tipos de peixe que constam no menu, ou o <i>stroganoff</i> poderá ser o aproveitamento culinário das aparas do lombo de vaca;</li> <li>• Preço médio de refeição;</li> <li>• A ementa do dia poderá trata-se de uma alternativa de pratos que varia diariamente, a qual deverá fazer parte do menu de comidas; constitui para o cliente uma garantia de frescura de produto, maior rapidez no serviço e um preço fixo, permitindo em certos casos escoar determinados produtos que se encontram no limite da sua durabilidade.</li> </ul>
<b>Nutricionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devem existir alternativas ao modo de confeção e diversificação de produtos, ou seja, nas secções de peixes e de carnes devem ser propostas alternativas relativamente ao seu modo de confeção (cozido, grelhado, assado, frito), bem como deverão ser diversificados os produtos utilizados (carnes brancas ou carnes vermelhas, peixes gordos ou peixes magros, etc.);</li> <li>• Pratos vegetarianos e diabéticos;</li> <li>• Pratos com baixas calorias;</li> <li>• Variedades de alimentos;</li> <li>• Grupos etários especiais (crianças e séniores).</li> </ul>

Fonte: Gonçalves (2006); Moser (2002)

#### Quadro 4. Fatores a ter em conta para o planeamento de menus

Para Moser (2002), todos os restantes menus da unidade hoteleira devem ser elaborados tendo em consideração os pontos atrás desenvolvidos, naturalmente com as devidas adaptações.

De acordo com o mesmo autor a conceção da carta de vinhos deverá merecer um estudo aprofundado, dadas as imensas escolhas no âmbito nacional e internacional. Aconselha-se não só a formação de *stocks* de vinhos tintos com potencial de valorização, bem como a existência de uma vasta oferta como sinal de prestígio e de bom serviço. A

oferta de banquetes deverá contemplar um diversificado conjunto de sugestões de ementas para os diversos tipos de eventos, com uma amplitude de preços suficientemente abrangente de forma a atrair a clientela. E o menu de bar deverá prever a existência de bebidas aperitivas e digestivas, *long drinks*, aguardentes, vinhos maduros e generosos, licores, *cocktails* com e sem álcool, refrigerantes, águas, cervejas, cafés, chás e comidas ligeiras.

#### 4.2.4. Tipos de menus

É possível classificar os menus em função: do tipo de operações, do período das refeições, do tipo de produto, por grupo etário, em função de ser fixo ou cíclico e em função da estrutura de preços (Cichy & Hickey, 1999). Segundo McVety e Ware (1989), a classificação em função da estrutura de preços é muito comum e apresenta as seguintes classificações:

- “À la Carte”

Neste tipo de menu todos os itens do menu têm o respetivo preço identificado, podendo incluir uma sugestão do dia. O custo da refeição resulta da soma dos custos da seleção de itens. De acordo com Gonçalves (2006), a disposição das categorias ou famílias depende muito do conceito, no entanto, devem respeitar a sequência das iguarias:

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| 1. Acepipes         | 8. Pratos peixes /mariscos |
| 2. Sopas /cremes    | 9. Pratos de carne /caça   |
| 3. Saladas          | 10. Queijos                |
| 4. Entradas frias   | 11. Sobremesas             |
| 5. Entradas quentes | 12. Gelados                |
| 6. Ovos             | 13. Frutas                 |
| 7. Massas           |                            |

A ementa à la carte, muitas vezes contém uma grande variedade de itens de alimentos e, conseqüentemente, muitas vezes leva a aumentos das médias de seleção. Muitas vezes este tipo de ementa, quando bem elaborada pode ser altamente rentável, pois favorece a manutenção dos alimentos longe da deterioração - que pode resultar de um grande número de ofertas – sob controlo.

Sendo a variedade de itens dentro de uma gama razoável de produtos desejável (Kotschevar & Withrow, 2008).

- “Table D’hôte”

McVety e Ware (1989) referem que este tipo de menu completo é apresentado com um preço global sem desagregar os respetivos preços. Segundo Gonçalves (2006), é normal que este tipo de menu ofereça opções ou o cliente possa escolher produtos dentro de uma determinada categoria. Por exemplo, na entrada pode optar entre uma sopa ou uma salada. Este menu é também conhecido por menu de preço fixo.

Uma das vantagens, segundo Kotschevar e Withrow (2008), deste tipo de menu é o número limitado de pratos principais que devem ser produzidos. Estes menus podem combinar seleções de vinhos com cada iguaria, melhorando ainda mais a experiência de jantar, especialmente para aqueles que hesitam em pedir vinho. Muitas vezes verifica-se a combinação de menus à la carte e menus com preços fixos. É possível encontrar restaurantes de refeições rápidas que usam menus com componentes de pacote.

#### **4.2.5. Ficha técnica**

Em conformidade com o que é normal nas diversas atividades industriais, a produção alimentar necessita de suportes de informação estruturada com o objetivo de uniformizar os produtos finais. As fichas técnicas de produção, ou ficha de cozinha, são um registo da atividade produtiva de F&B e permitem manter um nível desejável de qualidade (Moser, 2002). Numa operação organizada, para cada item disponível na oferta de F&B é elaborada uma ficha técnica com as seguintes rubricas (Moser, 2002; Dittmer, 2002):

- Ponto de venda;
- Designação ou nome do produto;
- N° de doses confeccionadas;
- Ingredientes utilizados, quantidades, preço unitário e preço total (quantidades X preço unitário);
- Custo Total (soma de preço total);
- Custo Dose (soma de preço total/ N° de doses confeccionadas);

- Preço de venda líquido (sem IVA);
- Preço de venda líquido (com IVA);
- Margem de Contribuição Unitária (Preço de venda líquido (sem IVA) - Custo Total);
- Ratio de *Food Cost* (Custo Dose/Preço de venda líquido (sem IVA) X 100);
- Descrição do modo de preparação;
- Descrição da forma de servir;
- Fotografia.

Segundo Gonçalves (2006) a criação de fichas técnicas é um trabalho que demora o seu tempo e exige rigor no seu preparo. Quando se pretende criar uma ficha técnica esta deve ser testada no estabelecimento onde irá ser utilizadas, no período que precede a abertura do estabelecimento. No caso de o estabelecimento estar em funcionamento, o teste deve verificar-se num momento de menor movimento para não interferir com o desenrolar da produção.

Deve e pode ser feito o registo fotográfico digital das fases mais importantes da preparação e confeção das iguarias. Por vezes, existem técnicas ou passos na preparação e confeção de uma iguaria que uma foto pode ajudar a esclarecer de forma exemplar.

A utilização de sistemas informáticos permite que uma vez criada uma ficha técnica, esta poderá ser em caso de necessidade atualizada. Com recurso a este tipo de sistema os colaboradores, em diferentes secções da organização, podem ter acesso em tempo real à informação relacionada com os custos atuais das matérias-primas, com as quantidades que devem se encomendas, com os custos por dose e com as margens de vendas das comidas e bebidas (Gonçalves, 2006).

### **4.3. Métodos de formação de preços**

De acordo co Gonçalves (2006) o cálculo do preço de venda é uma fase que deve ser efetuada com cuidado, pois, a existência de erros na fixação dos preços de venda podem ser críticos para o sucesso de uma ERB. É através desta definição de preços de venda que é possível assegurar que os clientes podem receber um produto que justifica o valor que pagam. É possível identificar na literatura a referência a métodos de formação de preços como o do senso comum, o método baseado nos custos ou multiplicadores, o

método da margem de contribuição e o método dos custos principais (Waller, 1996; Gonçalves, 2006; Davis et al., 1998).

#### **4.3.1. Senso comum**

Todos os ERB que não possuem fichas técnicas devidamente elaboradas improvisam, atribuindo preços de venda que têm por base a sua “ideia”, “convicção”, “experiência” acumulada ao longo dos anos, pela convivência e conhecimento de alguns preços médios da concorrência. Segundo Gonçalves (2006), este método não apresenta qualquer garantia e segurança na fixação dos preços de venda.

#### **4.3.2. Multiplicadores ou *Mark up***

O método dos multiplicadores ou *mark up* é um método baseado nos custos de um determinado item, sendo necessário na utilização deste método ter fichas técnicas devidamente valorizadas e atualizadas de modo a conhecer corretamente o preço de custo por dose (Davis et al., 1998). Para se calcular o preço de venda, tendo um prato na ficha técnica apresentado um determinado custo, determina-se uma percentagem de lucro e divide-se sobre o custo apresentado na ficha técnica obtendo-se então o preço de venda (sem IVA) (Gonçalves, 2006). Esta percentagem, que deve ser suficiente para cobrir os custos fixos, semi-fixos e ainda permitir ter lucro (Davis et al., 1998), podendo apresentar valores entre os 25% e os 15% quando aplicados a comidas e bebidas que têm custos reduzidos, como acontece com a família das sopas, algumas entradas, algumas sobremesas, bebidas e vinhos de custos mais baixos (Gonçalves, 2006). Por outro lado, nas comidas e bebidas que têm custos muito elevados, como é o caso dos mariscos, peixes de mar, carnes mais caras, vinhos e bebidas de gama alta são aplicadas percentagem mais elevadas entre os 50% e 30% (Gonçalves, 2006).

De acordo com Gonçalves (2006), por questões de equilíbrio nos preços de venda dos pratos da mesma família, aconselha-se a atribuição da mesma percentagem para todos os itens que pertençam à mesma família.

#### **4.3.3. Margem de contribuição**

Segundo Gonçalves (2006), este método tem por objetivo atribuir a cada cliente uma margem de contribuição relativa ao total de custo da operação (exceto os das comidas e bebidas) adicionado do valor dos lucros pretendidos. Para a obtenção desta margem de contribuição por cliente soma-se o total dos custos (exceto comidas e bebidas) com o valor dos lucros pretendidos, dividindo-se o resultado desta soma pelo número de clientes, obtendo-se então a margem de contribuição. Para a obtenção do preço de venda deve-se somar a margem de contribuição ao preço de custo por prato estabelecido calculado na ficha técnica.

#### **4.3.4. Custos principais**

Este método de custos principais leva em conta os custos que são considerados principais (*prime cost*), o custo das comidas e bebidas e o custo relacionado com a mão-de-obra. Neste método a margem de contribuição é calculada a partir da divisão da soma dos custos principais com o número de clientes (Gonçalves, 2006).

#### **4.4. Análise da Ementa – *Menu Engineering***

Uma ementa de um restaurante permite orientar os responsáveis de ERB nas decisões de compra e de produção em todas as fases da operação. Por este motivo, verifica-se o surgimento de modelos para avaliar o desempenho e performance dos menus, a engenharia de menus ou ME. Esta engenharia de menus permite ao responsável pela gestão do restaurante avaliar sistematicamente e individualmente cada item do menu comparando-o com todos os restantes itens da carta, baseando-se em critérios pré-estabelecidos (Taylor & Brown, 2007).

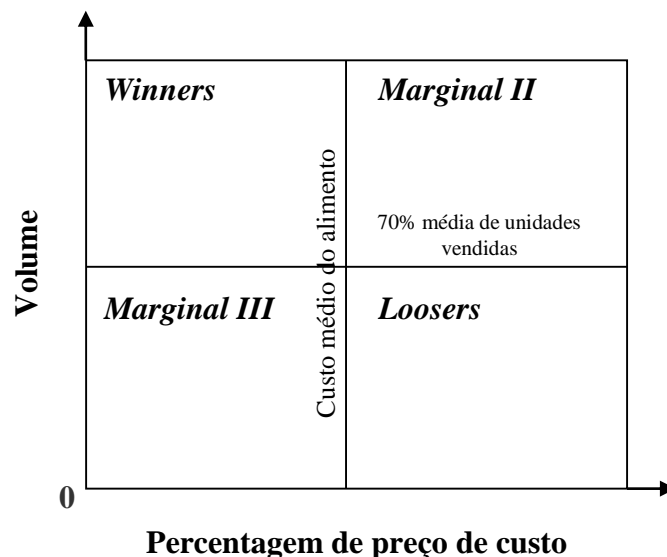
Segundo Davis et al. (1998, p. 116), o ME “é uma abordagem orientada ao marketing, para a avaliação de um menu que diz respeito ao seu conteúdo presente e futuro, *design* e atribuição de preços”. O conceito de ME requer que o gestor de F&B se aperceba da relação existente entre a margem de contribuição de cada item de um menu e a rentabilidade total dum menu. O ME permite destacar os itens de um menu com bom e o mau desempenho, fornecendo informações vitais para a elaboração de um novo menu mais rentável e mais atraente para o cliente.

De acordo com Waller (1996), o processo de engenharia de menu tem início numa análise das vendas, com identificação do número de porções de cada item vendido e

numa identificação dos itens do menu e respetivos custos. Eliminar ou substituir os itens não viáveis. Aumentar os preços de itens quando for possível e diminuir preço / custo, quando necessário. Reavaliar a porção dos itens, aumentar ou diminuir a sua ênfase no menu e desenvolver promoções especiais quando necessário. É normal que numa ementa nem todos os itens de comidas e bebidas se vendem o em igual número, nem todos têm a mesma margem de contribuição e, como tal, apresentam diferentes rentabilidades e proporções na contribuição para as receitas.

Segundo Gonçalves (2006), numa análise de menu com utilização deste modelo é necessário a contabilização dos itens consumidos num determinado período de tempo mínimo de um mês ou sempre que se pretenda mudar o menu. A análise deve ser feita em itens que sejam comparáveis entre si, como por exemplo, o desempenho das diversas entradas, dos pratos principais (carnes e/ou peixes), das sobremesas (doces, frutas e/ ou gelados).

Segundo Serra (1998) existem muitas definições de análise da ementa com as suas respetivas técnicas. De acordo com Linassi (2009) o *menu analysis model* (MAM) antecessor do modelo ME teve origem na matriz de Miller (1980) (figura 12). Este modelo identifica os itens do menu calculando a sua percentagem de preço de custo e a sua popularidade.

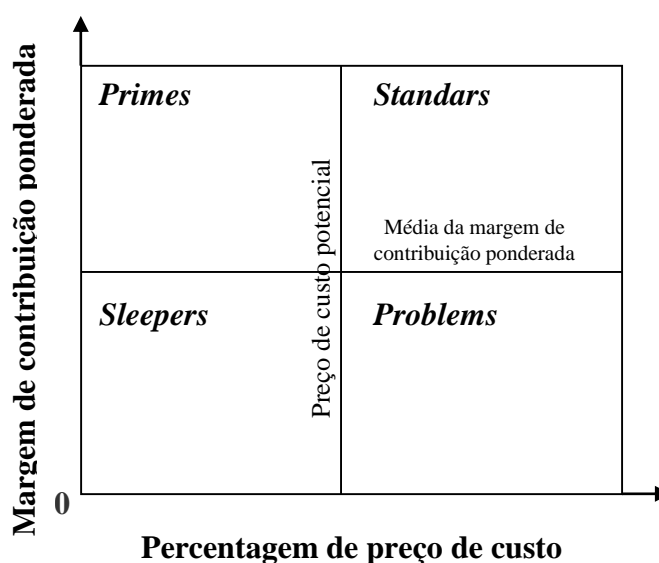


Fonte: Brown e Taylor (2007); Linassi (2009)

**Figura 12. Modelo de Miller**

Na matriz deste modelo os itens do menu localizados no quadrante *Marginals II* têm ao mesmo tempo elevados níveis de preço de custo e popularidade. Reposicionar estes itens no quadrante *Winners* é necessário, tendo em conta este modelo, reduzir o preço de custo ou aumentar as vendas. Os itens classificados como *Marginals III* têm baixo preço de custo mas pouca popularidade. Restruir a sua posição na ementa e/ou ajustando promoções podem colocar estes itens no quadrante *Winners*. Os itens com elevado preço de custo e baixa popularidade são considerados *Losers*, neste modelo, a opção para estes itens é retirá-los da ementa (Brown & Taylor, 2007).

O modelo de Pavesic (1983) (figura 13), de acordo com LeBruto et al. (1997) incorpora a margem de contribuição ponderada (lucro bruto) também chamada de “fator de lucro” com a percentagem de preço de custo. A variável fator de lucro combina a margem de contribuição (lucro bruto) com o volume de vendas. Este modelo relaciona, portanto, a popularidade, a percentagem de preço de custo e a margem de contribuição. Incluir estes três elementos resulta numa perspetiva imparcial na atribuição de preço numa ementa e em decisões de posicionamento dos itens.



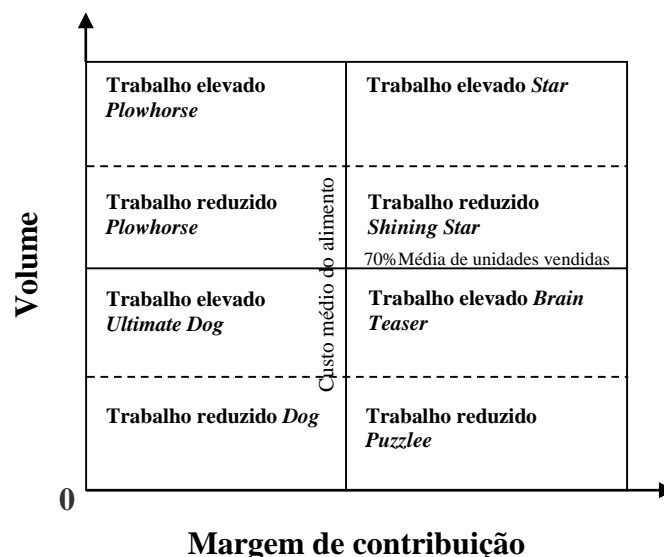
Fonte: Brown e Taylor (2007); Linassi (2009)

**Figura 13. Modelo de Pavesic**

De acordo com Brown e Taylor (2007) o quadrante na matriz deste modelo com o nome de *Primes* contém aqueles itens do menu com preço de custo baixo e elevada margem de contribuição ponderada. Esta classificação equivale aos *Winners* na matriz de Miller

(1980). O quadrante *Sleepers* identifica os itens do menu com baixo preço de custo e baixa margem de contribuição ponderada. As decisões a tomar serão as mesmas que para os itens do quadrante *Marginals III* na matriz de Miller (1980). O quadrante *Standards* contem os itens do menu com elevado preço de custo e elevada margem de contribuição ponderada, para estes itens as decisões serão as mesmas que para os itens do quadrante *Marginals II* da matriz de Miller (1980). No quadrante *Problems*, onde estão classificados os itens com elevado preço de custo e baixa margem de contribuição ponderada são comparados com os itens *Losers* da matriz de Miller (1980)

LeBruto, Quain e Ashley (1995) definiram o ME como uma metodologia para classificar um item do menu pela sua margem de contribuição e popularidade. Este modelo surgiu pelo esforço dos seus autores em incorporar os custos de mão-de-obra, pois segundo estes erros na análise do ME podem ocorrer ignorando os fatores de lucro. O que resultou, tendo por base o modelo Smith e Kasavana (1982) numa matriz (figura 14) composta oito setores, ou seja, subdividiram os quadrantes do modelo originário em trabalho elevado e reduzido, atendendo à localização dos custos específicos de cada item do menu.



Fonte: Taylor e Brown(2007); Linassi(2009)

**Figura 14. Modelo de LeBruto, Quain e Ashley**

Segundo Linassi (2009), uma modificação ao modelo de análise da ementa de Miller (1980) foi desenvolvida por Smith e Kasavana (1982), ou seja o eixo que representava o

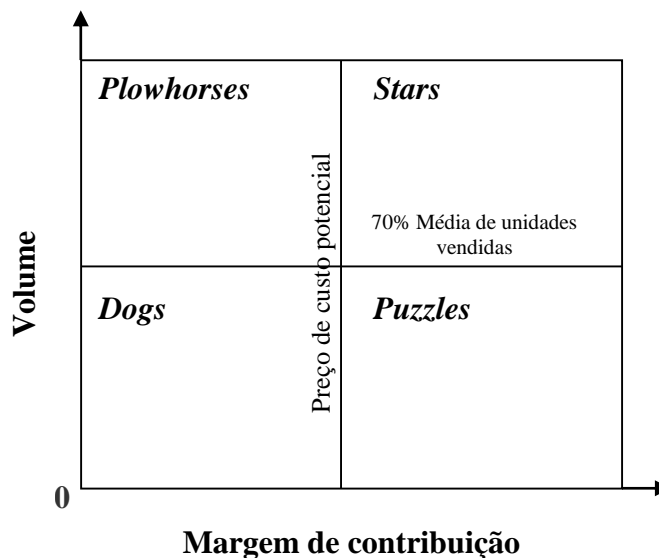
preço de custo foi substituído pela margem de contribuição, desta forma os quadrantes mudaram de posição. Estes autores aos quadrantes chamados *Marginals II* passaram a chamar *Plowhorses*, ao quadrante *Marginals III* passaram a chamar *Puzzles*, ao quadrante *Losers, Dogs* e ao quadrante *Winners, Stars*.

Este modelo de acordo com Gonçalves (2006) é o modelo mais utilizado. Assenta na procura do cliente, ou seja, número de doses servidas, na análise das preferências dos clientes para cada item do menu e na margem de contribuição, ou seja, a diferença entre o preço de venda (sem IVA) o preço de custo do prato.

A popularidade de um menu poderia ser calculada através de uma simples divisão de 100% (total da vendas) pelo número de pratos em análise. É normal que os pratos que formam um menu não apresentem a mesma popularidade. Smith e Kasavana (1982) no seu modelo, consideraram que para um prato ser popular deverá vender pelo menos 70% da sua média. Ou seja, considerando os exemplos anteriores, para que uma iguaria seja popular numa família de 4 pratos terá de vender 70% do previsto, isto é,  $75\% \times 25\% = 17,5\%$ . Quer dizer, a partir de 17,5% de vendas esta iguaria é considerada popular. Da mesma forma e tendo por base, a família de 10 pratos,  $70\% \times 10\% = 7\%$ , ou seja a partir de 7% das vendas o prato é considerado popular. Após o cálculo do índice de popularidade, pode comparar-se a percentagem de cada item com a percentagem do índice de popularidade. Os itens que conseguirem uma percentagem (%) superior ao índice são considerados populares, e os que apresentarem um índice inferior são os não populares.

De seguida, podemos iniciar o cálculo da rentabilidade dos pratos. Para tal basta recorrer à ficha técnica, retirando o custo por dose desse prato e a margem unitária de contribuição é obtida através da diferença do preço de venda (sem IVA) e do preço de custo. Para calcular os totais, basta multiplicar pelo número de doses vendidas no período em análise. Nesta fase, está-se em condições de efetuar o cálculo do índice de rentabilidade. Este índice será o valor de rentabilidade médio com que todas as iguarias contribuíram durante o período em estudo. Como tal, basta dividir o total da margem de contribuição de todas as doses pelo número de doses vendidas.

O interesse desde método é construir a matriz (figura 15) de modo a fazer uma análise mais detalhada através da representação gráfica, de modo a conhecer com exatidão onde estão posicionados os diversos itens em análise.



Fonte: Brown e Taylor (2007); Linassi (2009)

**Figura 15. Modelo de Pavesic**

De acordo com Davis et al. (1998) nesta matriz, os itens de menu podem ser caracterizados, representando o seu desempenho em relação ao volume (popularidade) e contribuição em dinheiro (lucro). Os quatro quadris da matriz têm nomes que indicam o desempenho dos itens. Os itens *Star*, São itens que vendem bem, ou seja, têm um *menu mix* (popularidade) elevado e margem de contribuição (rentabilidade) também com níveis elevados. Os itens *Plowhorses*, têm um *menu mix* elevado mas baixa margem de contribuição. Os itens *Puzzle* têm um nível baixo de *menu mix* mas elevada margem de contribuição. Os itens *Dog* têm níveis baixos de *menu mix* e margem de contribuição.

Para Jones e Merricks (1994), a natureza da engenharia de menu é comparar a performance e volume de vendas individualmente de cada prato. Todos os pratos são então colocados de acordo com estes critérios da matriz para ilustrar respetivo desempenho. As ações eficazes de gestão baseiam-se na interpretação do motivo para a posição de cada prato e selecionar os mais adequados. O objetivo é modificar a composição do menu, a fim de construir uma ementa tendo em conta itens positivos e reduzir os negativos.

De qualquer modo, a principal e mais difícil tarefa do gestor de comidas e bebidas é decidir quais as medidas a tomar com cada uma das iguarias em análise. Algumas das sugestões de acordo com a categoria das iguarias são as descritas no quadro 5.

<b>Categoria</b>	<b>Sugestões</b>
<b><i>Star</i></b>	São os itens mais populares, é possível aumentar ainda mais contribuições a margem de contribuição com aumentos de preços cuidadosos ou por meio de redução de custos. A alta visibilidade é mantida no menu e as normas para os pratos devem ser rigorosamente controlados.
<b><i>Plowhorses</i></b>	Estes são vendedores sólidos, que também podem ser capazes de produzir maiores contribuições de lucro em dinheiro através da redução do custo marginal. A visibilidade no menu inferior estrelas é geralmente recomendado.
<b><i>Puzzle</i></b>	São itens acrescentam ao restaurante uma atração em termos de seleccionar o tipo de clientes, mesmo sendo as vendas reduzidas. Dependendo do item diferentes estratégias podem ser abordadas, como alterar a sua posição no menu, ou aumentar o preço de venda.
<b><i>Dog</i></b>	Este são piores itens do menu e primeira reação é retira-los. A alternativa é considerar juntá-lo a um item star fazendo parte de um pacote. Ou seja possibilitando uma alternativa de baixo custo de acrescentar promoções especiais ao menu.

Fonte: Foskett e Shortt (1995)

#### **Quadro 5. Categorias e sugestões para as iguarias**

### **4.5. Análise da Ementa – Leis de Omnes**

Segundo Rochat (2001), a aplicação das leis de omnes é um processo interativo que permite à direção de F&B tomar decisões em relação direta com as cartas de pratos ou bebidas. Surgem, pois, segundo este autor, convém respeitar o preço de venda psicológico ou o que o cliente está disposto a pagar sem comentários (é demasiado caro, não é caro, não é demasiado caro).

A este nível intervêm as leis ou princípios de omnes (quadro 6) “regras universais do bom senso (omnes em latim significa para todos)” descobertas e escritas por Jean Toulemonde que contribuíram para o evoluir das técnicas de merchandising em numerosas formas de restauração (Rochat, 2001).

Leis	Descrição
1 <sup>a</sup>	Numa de família de itens, o número de iguarias de valor mais baixo somado ao número de iguarias com o valor mais elevado, deverá corresponder ao número de iguarias com o valor médio;
2 <sup>a</sup>	Numa família de itens de uma carta o preço mais elevado não deverá exceder 2,5 a 3 vezes o preço mais baixo;
3 <sup>a</sup>	O valor do ratio entre a média dos valores das porções vendidas e o valor da média das porções oferecidas, deverá ser menor do que 1 (só se consegue resolver este quociente depois de termos uma estatísticas das vendas).
4 <sup>a</sup>	As promoções, tendo por princípio vender a imagem do restaurante e não a de criar uma imagem diferente, devem ser feitas na gama de artigos de preço médio.

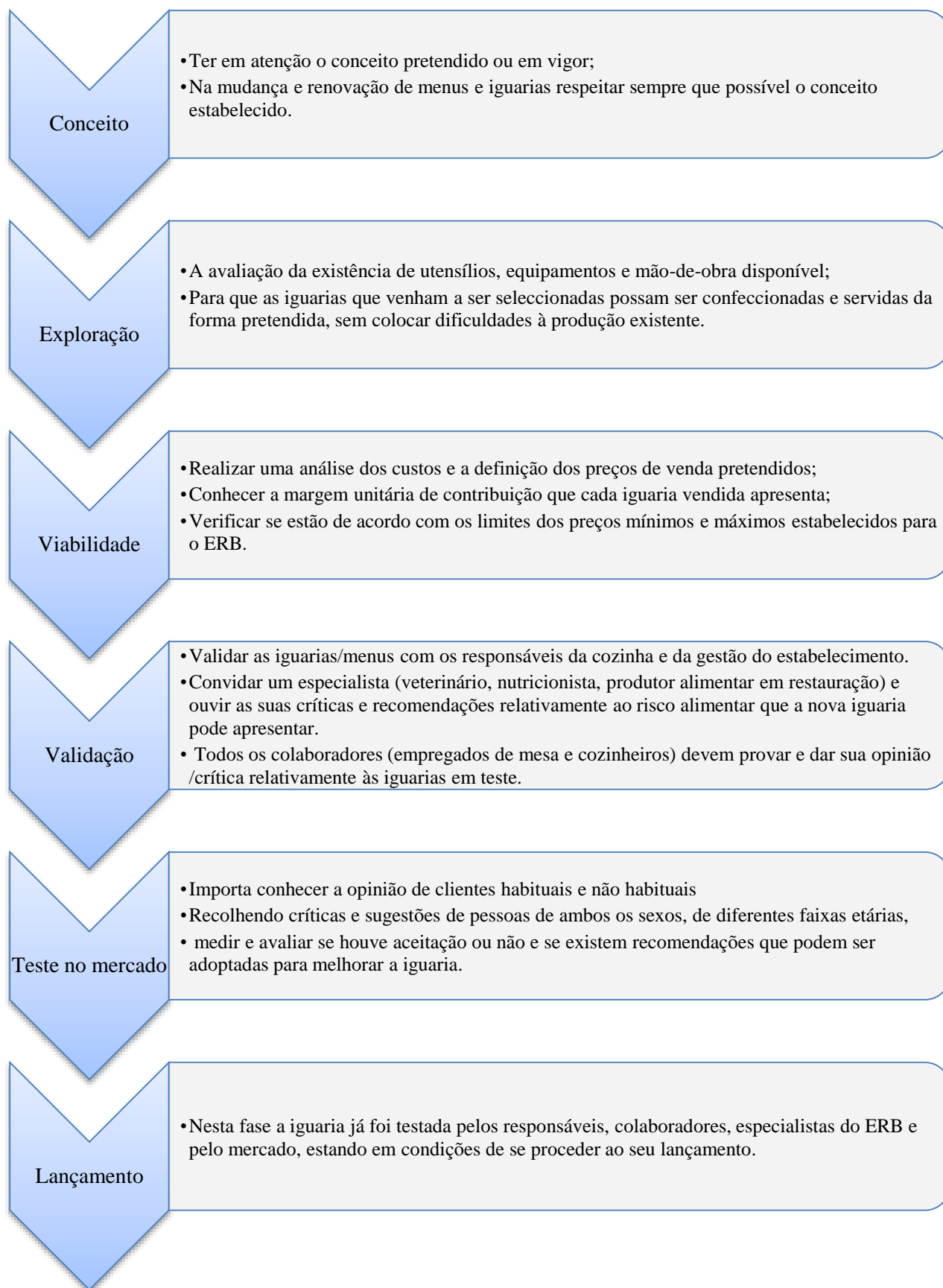
Fonte: Rochat (2001)

#### Quadro 6. Leis de Omnes

Para Rochat (2001), num restaurante de cariz popular, de acordo com primeira lei, o grupo mais baixo pode apresentar mais itens que o grupo mais alto, estabelecimento de luxo o procedimento poderá ser o inverso.

#### 4.6. Inovação e desenvolvimento de iguarias

Segundo Gonçalves (2006), são necessárias seis etapas (figura 16), desde a idealização do conceito com o qual se definem os parâmetros para a conceção de novas iguarias, passando pelo inventário das necessidades de equipamento e mão-de-obra para a exploração, e pela análise dos preços de custo e venda de forma a viabilizar o projeto, seguindo-se a validação que deverá ser feita por um especialista, pelo teste de mercado, recolhendo-se informações dos clientes, depois de testada a iguaria em desenvolvimento estará ou não em condições de fazer parte do menu.



Fonte: Adaptado de Gonçalves (2006)

**Figura 16. Processos inovação e desenvolvimento de iguarias**

Efetuada o enquadramento teórico no capítulo anterior com a abordagem dos temas gastronomia regional e análise e planeamento da ementa, é agora nossa intenção apresentar os resultados da pesquisa referentes à análise da ementa do restaurante Ossónoba. Consequentemente faz-se a descrição do departamento em que está inserido bem como da sua carta à disposição dos clientes do hotel. Paralelamente apresenta-se uma proposta de melhoria das fichas técnicas existentes, bem como da sua implementação e das consequentes tabelas de engenharia da ementa com as respetivas matrizes e análise.

#### 5.1. Caracterização do departamento de F&B Hotel Eva

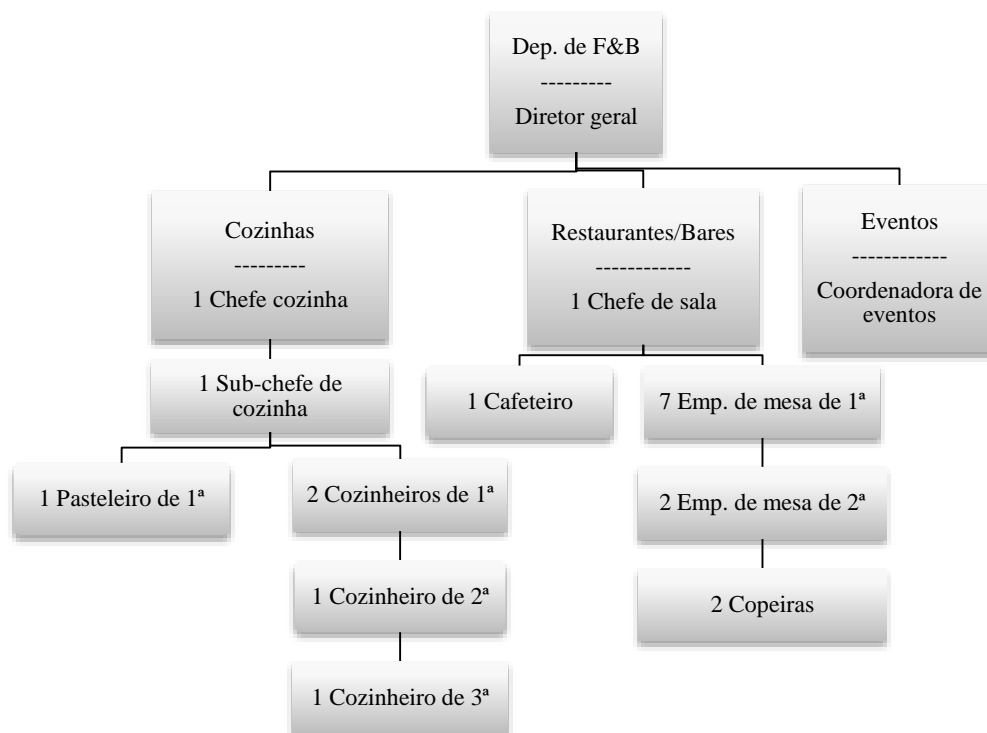
O departamento de F&B no Hotel Eva é responsável pela oferta de (TD Hotels, 2013b):

- Banquetes em *buffet*, em serviço à americana ou à inglesa direto.
- Salas de reunião, exposição e conferências;
- *Coffee breaks*, meio da manhã ou meio da tarde;
- *Cocktails*, antes do jantar ou antes do almoço;
- Serviço à la carte, no restaurante Ossónoba (das 12h15 às 15h e das 19h às 22h);
- Serviço de bar no Bar Milréu (lobby) e bar da piscina;
- Pequeno-almoço *buffet*, no Restaurante Harune (das 7h à 10h30);
- Serviço de *room-service*.

No que respeita aos eventos, a coordenadora tem como função estabelecer a ligação entre o cliente e as secções de produção, pela cozinha (banquetes), cafetaria (*coffee breaks*), e à secção de serviço responsável pelo *mise-en-place* de sala e consequente serviço no que diz respeito a banquetes, *coffee breaks* e *cocktails*, assim como, montagem de salas de reunião, exposição e conferências. É de frisar, também, que o serviço de cafetaria é assegurado, embora a categoria profissional seja outra, pelo pasteleiro de 1ª, pelo cozinheiro de 2ª e pelo cafeteiro. Este último, tem, também, funções de copeiro (copa fina). O cozinheiro de 3ª tem as funções de ajudante de cozinha, no que diz respeito à confeção das iguarias e cozinha do pessoal, e funções de

copeiro (copa grossa). Este departamento tal como outros no Hotel Eva recorre à subcontratação de pessoal através de uma empresa de trabalho temporário sempre que haja algum evento, falta de pessoal, devido a baixas ou férias, ou em época alta. O serviço no restaurante Ossónoba é assegurado durante a hora do almoço por um colaborador, na hora do jantar é assegurado por dois ou três colaboradores. Durante o pico da época alta a hora do jantar no restaurante Ossónoba o serviço é assegurado por três colaboradores.

A estrutura e número de funcionários estão demonstrados na figura 17.

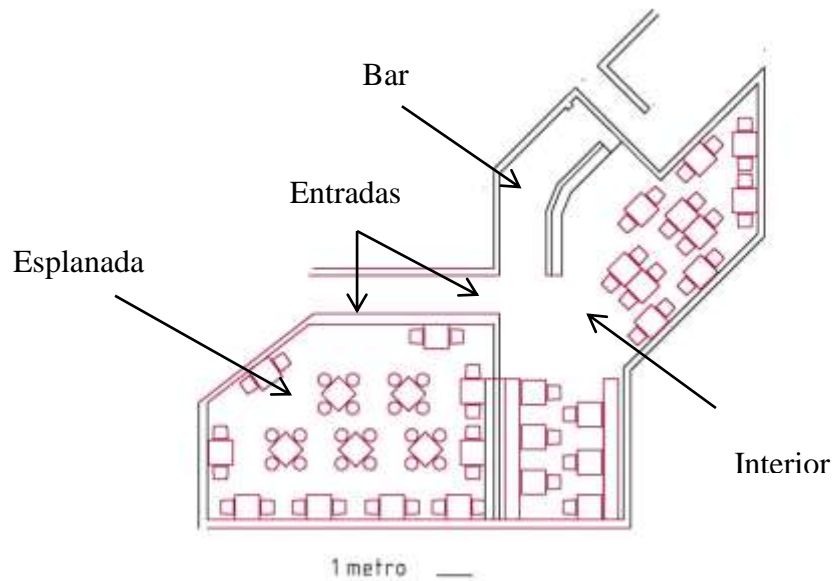


Fonte: Elaborado pelo Autor

**Figura 17. Organograma do Departamento F&B Hotel Eva**

## 5.2. Restaurante Ossónoba

Este restaurante é responsável pelo serviço *à la carte* no Hotel Eva situa-se no último piso e tem a capacidade, no interior para 32 pessoas e na esplanada (deck Marina) para 39 pessoas (figura18).



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 18. Planta Restaurante Ossónoba**

Tal como consta no site do hotel (TD Hotels, 2013a) este restaurante oferece ao cliente um ambiente intimista com vista panorâmica sobre a Marina de Faro e a Ria Formosa e sobre a cidade antiga (figura 19), sendo servidas iguarias locais e internacionais (quadro 7). No respeitante à elaboração das fichas técnicas<sup>13</sup> foi feita uma listagem de preços e fornecedores<sup>14</sup> dos ingredientes das iguarias do Restaurante Ossónoba.



Fonte: Booking (2013)

**Figura 19. Interior e esplanada Restaurante Ossónoba**

<sup>13</sup> Ver anexo 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10

<sup>14</sup> Ver anexo 3

### 5.2.1. Categorias e pratos analisados

A ementa do Restaurante Ossónoba tal como é percebida através do quadro 7 assenta em sete categorias, nomeadamente entradas e a sopa do dia, pastas e ovos, saladas, peixes, carnes, especialidades do chefe e sobremesas, cada uma variando de quatro a sete pratos. Neste restaurante existe uma sobremesa que não consta na ementa, que é vendida ao cliente quando este pretende algo mais regional. Para efeito da análise da ementa foram analisados a totalidade dos pratos.

Categoria	Nº de pratos	Pratos
Entradas e sopas	6	Sopa do dia, Queijo mozzarella de vaca e tomate com flor de sal e essência de balsâmico, Cornucópias de presunto, Rosáceas de salmão fumado, Amêijoas ao bulhão pato, Gambas salteadas.
Pastas e ovos	4	Omelete a seu gosto, Salteado de legumes à Brás, <i>Tagliatelle</i> com espinafres e amêndoa torrada, Espaguete à bolonhesa.
Saladas	5	Rúcula e presunto, Fruta variada, Atum, Frango e manga, Bacalhau lascado.
Peixes	5	Filete de robalo, Bife de atum, Bife de espadarte, Lombo de salmão, Bacalhau em crosta de pão.
Carnes	5	Frango recheado, Costeletas de borrego, Bife à portuguesa, Lombinho de porco, Tornado de novilho.
Especialidades do chefe	4	Arroz à oriental, Caril de camarão, Cataplana de peixe e marisco, Cataplana de amêijoas.
Sobremesas	7	Fruta da época, Salada de fruta, Gelado, Pastelaria do dia, Carpaccio de abacaxi, surpresa de profiteroles, <i>Fondant</i> de chocolate.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ementa do Hotel Eva (anexo 3)

#### Quadro 7. Categorias e pratos, Restaurante Ossónoba, Hotel Eva

Sequencialmente, tendo-se estabelecido a identificação dos pratos delimitou-se uma proposta de ficha técnica assente nas propostas de Moser (2002) e Dittmer (2002), e cujas rubricas são apresentadas no ponto 4.2.5 do presente relatório. No quadro 8

exemplifica-se o caso de uma ficha técnica (quadro 8) para um dos pratos de maior recetividade no Restaurante Ossónoba.

Paralelamente, tendo em conta as categorias apresentadas no quadro 7, desenvolveu-se uma análise com o objetivo de determinar como os pratos que representam a gastronomia regional algarvia, estão posicionados face aos restantes pratos.

Restaurante Ossónoba				
Designação: Peixe			Código: 44	
Ficha técnica				
Lombo de salmão			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Lombo de salmão	16,02 €	3,20 €
0,1	Kg	Camarão 20-30 Cong.	3,90 €	0,39 €
0,15	Kg	Espinafre	1,40 €	0,21 €
0,2	Kg	Batata rosa média	0,75 €	0,15 €
1	Un.	Alho		1,00 €
q.b.		Azeite		
q.b.		Sal		
q.b.		Pimenta		
			<b>Custo per dose total:</b>	4,95 €
			preço de venda per dose sem IVA:	12,71 €
			preço de venda per dose com IVA:	16,50 €
			Margem de contribuição unitária:	7,75 €
			Rácio unitário de custo:	38,99%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confeção: 15 m	
1. Marcar o salmão na frigideira, levar ao forno				
2. Cozer a batata				
3. Refogar o espinafre com o alho				
4. Fritar o camarão				
5. Empratar como fotografia				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher a peixe.				

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 8. Exemplo de ficha técnica Lombo de Salmão**

### **5.2.2. Análise da Ementa – ME (Entradas & Sopas)**

No que respeita à análise da ementa para a categoria entradas e sopas, foram considerados os seis pratos que a integram (quadro 9) tendo em conta o modelo de Smith e Kasavana (1982) combinado com as leis de omnes.

Ponto	Restaurante Ossónoba
Período	01/01/13 a 30/06/13 (6 meses)
Família	Entradas e Sopas

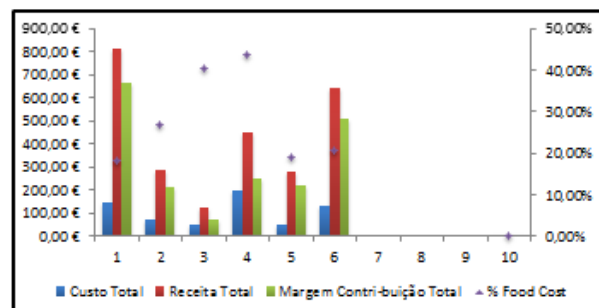
## Menu Engineering



EVA  
FARO, PORTUGAL  
★★★★

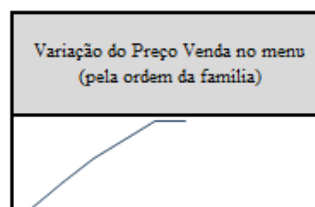
#	Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação
1	Sopa do dia	3,08 €	0,57 €	✓ 18,36%	2,51 €	264	51%	149,33 €	813,12 €	663,80 €	✓	✗	Plowhorse
2	Salada de queijo mozzarella	4,62 €	1,24 €	✓ 26,90%	3,38 €	63	12%	78,31 €	291,06 €	212,75 €	✓	✗	Plowhorse
3	Cornucópeas de presunto	6,16 €	2,51 €	✗ 40,67%	3,65 €	21	4%	52,61 €	129,36 €	76,75 €	✗	✗	Dog
4	Rosáceas de salmão fumado	7,32 €	3,21 €	✗ 43,90%	4,10 €	62	12%	199,10 €	453,53 €	254,43 €	✓	✓	Star
5	Amejoas à bulhão pato	8,47 €	1,61 €	✓ 19,00%	6,86 €	33	6%	53,12 €	279,51 €	226,39 €	✗	✓	Puzzle
6	Gambas salteadas	8,47 €	1,75 €	✓ 20,63%	6,72 €	76	15%	132,81 €	643,72 €	510,91 €	✓	✓	Star
7													
8													
9													
10													
<b>TOTAIS</b>		<b>38,12 €</b>	<b>10,88 €</b>	<b>✓ 29%</b>	<b>27,23 €</b>	<b>519</b>	<b>100%</b>	<b>665,27 €</b>	<b>2.610,30 €</b>	<b>1.945,03 €</b>	<b>4/2</b>	<b>3/3</b>	<b>---</b>

Cálculos	
Total de artigos da família	6
Margem de contribuição média	3,75 €
Ponto de referência de popularidade	11,67%
% Máxima Food Cost	40%



1ª Lei de Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	3
Nº Itens valor médio (b)	3
Resultado (a=b)	✓

2ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	3,08 €
Preço de venda mais alto (b)	8,47 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	! 2,8

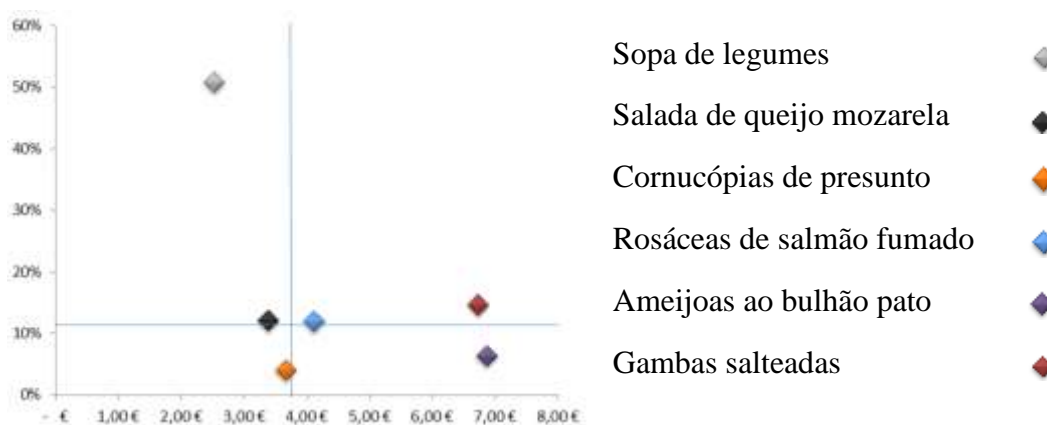


3ª Lei de Omnes	
Preço médio de procura (a)	5,03 €
Preço médio de oferta (b)	6,35 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✗ 0,79

RESUMO	
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (1ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (2ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (3ª Lei Omnes)	Sim
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Sim

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

Quadro 9. ME (Entradas & Sopas)



Fonte: Elaboração própria

**Figura 20. Matriz ME – Entradas & Sopas**

Para uma margem de contribuição média de 3,75 € e um ponto de referência de popularidade de 11,67%, de acordo com os dados do quadro 9 e com a figura 20, esta família regista, para o período em análise, um item *Dog* (Cornucópias de presunto), um item *Puzzle* (Ameijoas ao bulhão pato), dois itens *Plowhorses* (Salada de queijo mozzarella e Sopa de legumes), e dois itens *Star* (Rosáceas de Salmão fumado e Gambas salteadas).

De acordo com a 2ª lei de omnes, será necessário rever os preços desta família na ementa pois o preço mais elevado do item excede 2,5 vezes o preço mais baixo. A 3ª lei de omnes refere que o resultado do preço médio sobre o preço médio da oferta deverá ser entre 0,9 e 1. Desta feita, sendo este coeficiente igual a 0,79, será necessário rever o preço médio da oferta ou preço da procura.

### 5.2.3. Análise da Ementa – ME (Pastas & Ovos)

No que respeita à análise da ementa para a categoria pastas & ovos, foram considerados os quatro pratos que a integram (quadro 10) tendo em conta o modelo de Smith e Kasavana (1982) combinado com as leis de omnes.

Ponto	Restaurante Ossónoba
Período	01/01/13 a 30/06/13 (6 meses)
Família	Pastas e Ovos

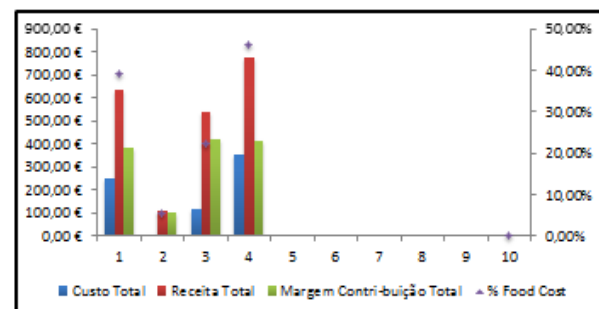
## Menu Engineering



EVA  
FARO, PORTUGAL  
★★★★

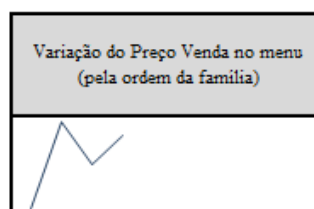
# Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação
1 Omelete a seu gosto (camarão)	6,16 €	2,43 €	39,41%	3,73 €	104	36%	252,46 €	640,64 €	388,18 €	✓	✗	Plowhorse
2 Salteado de legumes à brás	8,47 €	0,47 €	5,57%	8,00 €	13	5%	6,13 €	110,11 €	103,98 €	✗	✓	Puzzle
3 Tagliatelle com espinafres e amêndoa torrada	7,32 €	1,64 €	22,40%	5,68 €	74	26%	121,26 €	541,31 €	420,05 €	✓	✓	Star
4 Esparguete à bolonhesa	8,09 €	3,72 €	46,06%	4,36 €	96	33%	357,47 €	776,16 €	418,69 €	✓	✗	Plowhorse
5												
6												
7												
8												
9												
10												
<b>TOTAIS</b>	<b>30,03 €</b>	<b>8,26 €</b>	<b>28%</b>	<b>21,77 €</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>	<b>737,32 €</b>	<b>2.068,22 €</b>	<b>1.330,90 €</b>	<b>3/1</b>	<b>2/2</b>	<b>---</b>

Cálculos	
Total de artigos da família	4
Margem de contribuição média	4,64 €
Ponto de referência de popularidade	17,50%
% Máxima Food Cost	40%



1ª Lei de Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	2
Nº Itens valor médio (b)	2
Resultado (a=b)	✓

2ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	6,16 €
Preço de venda mais alto (b)	8,47 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	✓ 1,4

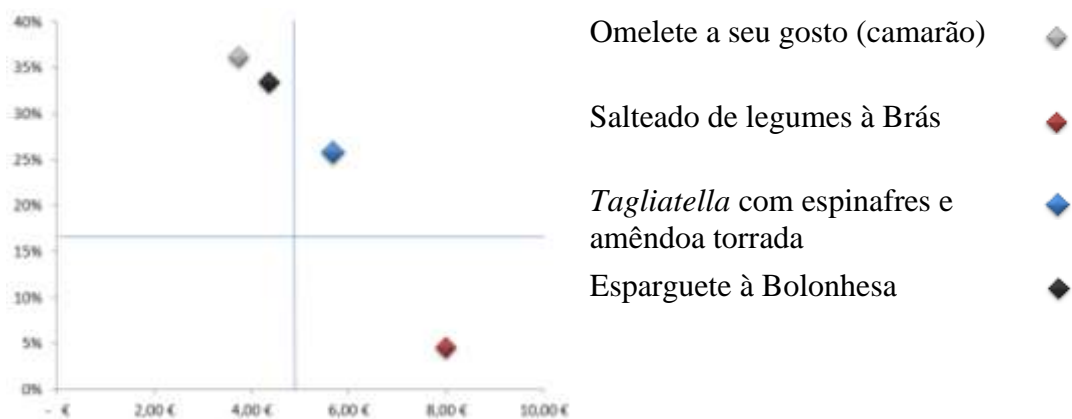


3ª Lei de Omnes	
Preço médio de procura (a)	7,21 €
Preço médio de oferta (b)	7,51 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✓ 0,96

RESUMO	
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (1ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (2ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (3ª Lei Omnes)	Não
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Não

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

Quadro 10. ME (Pastas & Ovos)



Fonte: Elaboração própria

**Figura 21. Matriz ME – Pastas & Ovos**

Tendo em conta que para esta família a margem de contribuição média é de 4,64 € e o ponto de referência de popularidade é de 17,5 %, de acordo com o quadro 10 e a figura 21 são registados um item *Puzzle* (Salteado de legumes à Brás), dois *Plowhorses* (Omelete a seu gosto e Esparguete à Bolonhesa) e um *Star* (Tagliatella com espinafres e amêndoa torrada).

É de considerar nesta análise a percentagem de *food cost* excessiva dos itens 1 (39,41%) e 2 (46,06%) tendo em conta que a máxima de *food cost* pré-estabelecida é de 40%.

#### 5.2.4. Análise da Ementa – ME (Saladas)

No que respeita à análise da ementa para a categoria saladas, foram considerados os cinco pratos que a integram (quadro 11) tendo em conta o modelo de Smith e Kasavana (1982) combinado com as leis de omnes.



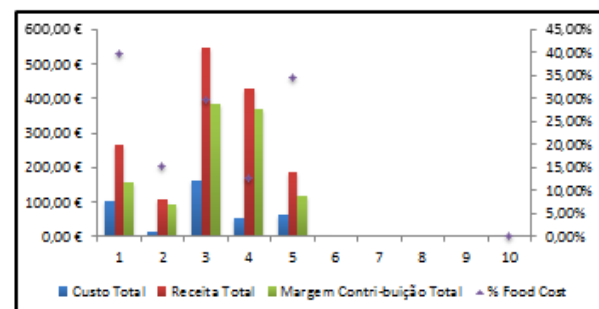
EVA  
FARO, PORTUGAL  
★★★★

Ponto	Restaurante Ossónoba
Período	01/01/13 a 30/06/13 (6 meses)
Família	Saladas

## Menu Engineering

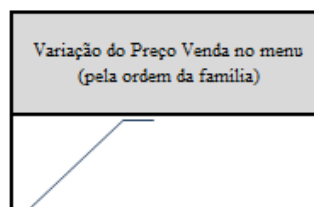
#	Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação
1	Rúcula e presunto	5,78 €	2,29 €	39,66%	3,48 €	46	21%	105,37 €	265,65 €	160,28 €	✓	✗	Plowhorse
2	Fruta variada	6,55 €	1,00 €	15,25%	5,55 €	17	8%	16,97 €	111,27 €	94,30 €	✗	✓	Puzzle
3	Atum	7,32 €	2,18 €	29,84%	5,13 €	75	35%	163,69 €	548,63 €	384,94 €	✓	✗	Plowhorse
4	Frango e manga	8,09 €	1,04 €	12,91%	7,04 €	53	25%	55,34 €	428,51 €	373,17 €	✓	✓	Star
5	Bacalhau lascado	8,09 €	2,81 €	34,70%	5,28 €	23	11%	64,52 €	185,96 €	121,43 €	✗	✗	Dog
6													
7													
8													
9													
10													
<b>TOTAIS</b>		<b>35,81 €</b>	<b>9,32 €</b>	<b>26%</b>	<b>26,48 €</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>405,88 €</b>	<b>1.540,00 €</b>	<b>1.134,12 €</b>	<b>3/2</b>	<b>2/3</b>	<b>---</b>

Cálculos	
Total de artigos da família	5
Margem de contribuição média	5,30 €
Ponto de referência de popularidade	14,00%
% Máxima Food Cost	40%



1ª Lei de Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	3
Nº Itens valor médio (b)	2
Resultado (a=b)	✗

2ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	5,78 €
Preço de venda mais alto (b)	8,09 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	✓ 1,4

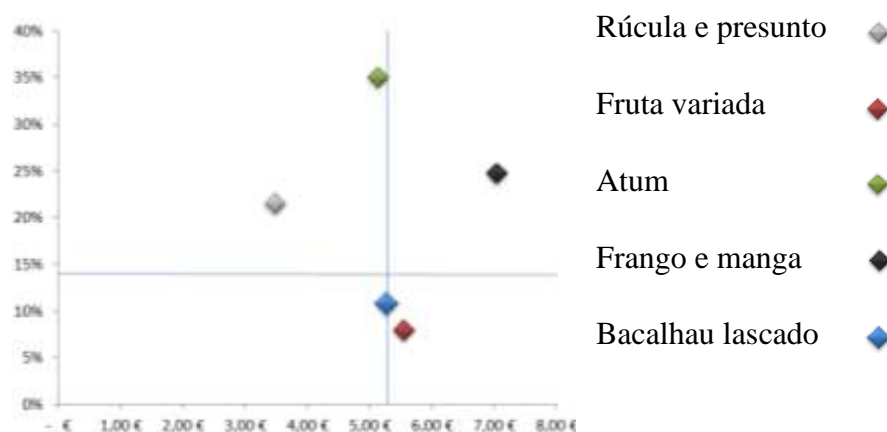


3ª Lei de Omnes	
Preço médio de procura (a)	7,20 €
Preço médio de oferta (b)	7,16 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✓ 1,00

RESUMO	
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (1ª Lei Omnes)	Sim
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (2ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (3ª Lei Omnes)	Sim
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Sim

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

Quadro 11. ME (Saladas)



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 22. Matriz ME (Saladas)**

Após a análise do quadro 11 e figura 22, para uma margem de contribuição média de 5,30€ e um ponto de referência de popularidade de 14,00%, pode-se constatar que esta família de itens regista um item *Dog* (Salada de bacalhau lascado), um tem *Puzzle* (Salada de fruta variada), dois itens *Plowhorse* (Salada de rúcula e presunto e salada de atum) e um item *Star* (Salada de frango e manga). Realça-se nesta análise o preço excessivo do item 1 com valores aproximados dos 40%.

De acordo com a 1ª lei de omnes, nesta família na ementa é necessário rever a distribuição de preços nos vários itens, pois numa família de itens, o número de iguarias de valor mais baixo somado ao número com valor mais elevado, deverá corresponder ao número de iguarias de valor médio.

É de constatar nesta análise que será necessário, também, rever o rácio entre o preço médio da procura e o preço médio da oferta (3ª lei de omnes), neste caso ligeiramente superior a 1, ou seja 1,005.

### 5.2.5. Análise da Ementa – ME (Peixes)

No que respeita à análise da ementa para a categoria peixes, foram considerados os cinco pratos que a integram (quadro 12) tendo em conta o modelo de Smith e Kasavana (1982) combinado com as leis de omnes.

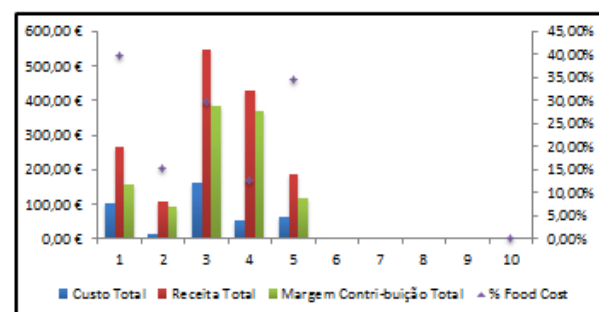
Ponto	Restaurante Ossónoba
Período	01/01/13 a 30/06/13 (6 meses)
Família	Saladas

## Menu Engineering



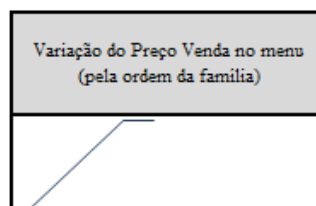
#	Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação
1	Rúcula e presunto	5,78 €	2,29 €	39,66%	3,48 €	46	21%	105,37 €	265,65 €	160,28 €	✓	✗	Plowhorse
2	Fruta variada	6,55 €	1,00 €	15,25%	5,55 €	17	8%	16,97 €	111,27 €	94,30 €	✗	✓	Puzzle
3	Atum	7,32 €	2,18 €	29,84%	5,13 €	75	35%	163,69 €	548,63 €	384,94 €	✓	✗	Plowhorse
4	Frango e manga	8,09 €	1,04 €	12,91%	7,04 €	53	25%	55,34 €	428,51 €	373,17 €	✓	✓	Star
5	Bacalhau liscado	8,09 €	2,81 €	34,70%	5,28 €	23	11%	64,52 €	185,96 €	121,43 €	✗	✗	Dog
6													
7													
8													
9													
10													
<b>TOTAIS</b>		<b>35,81 €</b>	<b>9,32 €</b>	<b>26%</b>	<b>26,48 €</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>405,88 €</b>	<b>1.540,00 €</b>	<b>1.134,12 €</b>	<b>3/2</b>	<b>2/3</b>	<b>---</b>

Cálculos	
Total de artigos da família	5
Margem de contribuição média	5,30 €
Ponto de referência de popularidade	14,00%
% Máxima Food Cost	40%



1ª Lei de Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	3
Nº Itens valor médio (b)	2
Resultado (a=b)	✗

2ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	5,78 €
Preço de venda mais alto (b)	8,09 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	✓ 1,4

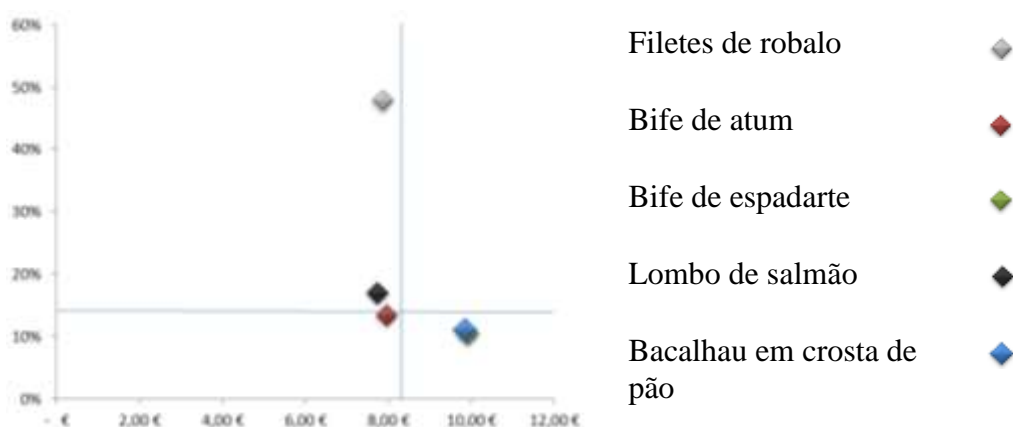


3ª Lei de Omnes	
Preço médio de procura (a)	7,20 €
Preço médio de oferta (b)	7,16 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✓ 1,00

RESUMO	
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (1ª Lei Omnes)	Sim
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (2ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (3ª Lei Omnes)	Sim
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Sim

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

### Quadro 12. ME (Peixes)



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 23. Matriz ME (Peixes)**

Tendo em conta a quadro 12 e a figura 23 esta família de itens, para uma margem de contribuição média de 8,30€ e um ponto de referência de popularidade de 14,00%, regista no período em análise um item *Dog* (Bife de atum), dois *Puzzle* (Bife de espadarte e Bacalhau em crosta de pão) e dois itens *Plowhorse*. Não regista nenhum item *Star*. Nesta análise consta-se também o preço de custo excessivo do item 4 com 38,99%.

Nesta família de itens, assim como na família analisada anteriormente, é necessário, segundo a 1ª lei de omnes rever a distribuição de preços dos vários itens na ementa.

### 5.2.6. Análise da Ementa – ME (Carnes)

No que respeita à análise da ementa para a categoria carnes, foram considerados os cinco pratos que a integram (quadro 13) tendo em conta o modelo de Smith e Kasavana (1982) combinado com as leis de omnes.

Ponto	Restaurante Ossónoba
Período	01/01/13 a 30/06/13 (6 meses)
Família	Carnes

## Menu Engineering

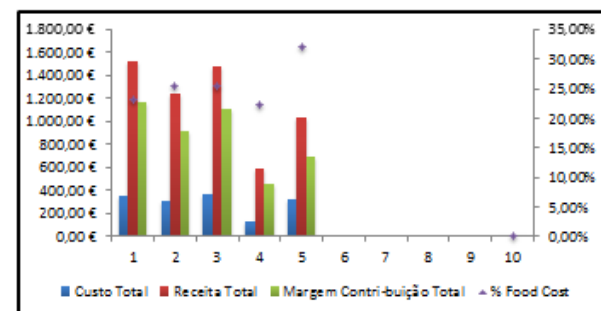


#	Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação
1	Frango recheado	10,78 €	2,50 €	✓ 23,18%	8,28 €	142	30%	354,82 €	1.530,76 €	1.175,94 €	✓	✗	Plowhorse
2	Costeletas de borrego	11,94 €	3,04 €	✓ 25,51%	8,89 €	104	22%	316,65 €	1.241,24 €	924,59 €	✓	✗	Plowhorse
3	Bife à portuguesa	12,71 €	3,24 €	✓ 25,47%	9,47 €	117	24%	378,62 €	1.486,49 €	1.107,86 €	✓	✓	Star
4	Lombinho de porco	13,48 €	3,02 €	✓ 22,40%	10,46 €	44	9%	132,79 €	592,90 €	460,11 €	✗	✓	Puzzle
5	Tornedó de novilho	14,63 €	4,70 €	✓ 32,09%	9,93 €	71	15%	333,36 €	1.038,73 €	705,37 €	✓	✓	Star
6													
7													
8													
9													
10													
<b>TOTAIS</b>		<b>63,53 €</b>	<b>16,49 €</b>	<b>✓ 26%</b>	<b>47,03 €</b>	<b>478</b>	<b>100%</b>	<b>1.516,26 €</b>	<b>5.890,12 €</b>	<b>4.373,86 €</b>	<b>4/1</b>	<b>3/2</b>	<b>---</b>

Cálculos	
Total de artigos da família	5
Margem de contribuição média	9,15 €
Ponto de referência de popularidade	14,00%
% Máxima Food Cost	40%

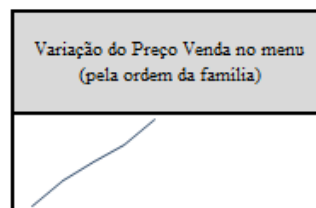
1ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	10,78 €
Preço de venda mais alto (b)	14,63 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	✓ 1,4

2ª Lei Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	2
Nº Itens valor médio (b)	3
Resultado (a=b)	✗



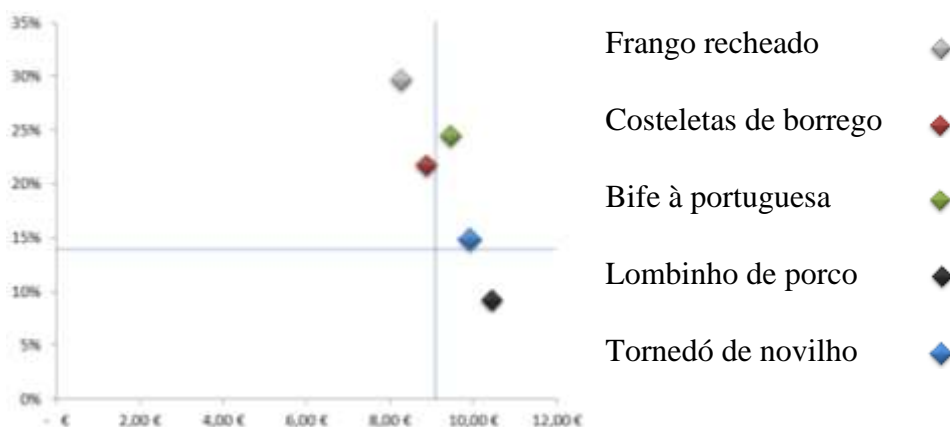
4ª Lei de Omnes	
Preço médio de procura (a)	12,32 €
Preço médio de oferta (b)	12,71 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✓ 0,97

RESUMO	
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (1ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (2ª Lei Omnes)	Sim
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (4ª Lei Omnes)	Não
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Não



Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

Quadro 13. ME (Carnes)



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 24. Matriz ME (Carnes)**

De acordo com o quadro 13 e a figura 24, para uma margem de contribuição média de 9,15€ e um ponto de referência de popularidade de 14,00%, no período em análise esta família de itens não regista nenhum item *Dog*, regista um *Puzzle* (Lombinho de porco), dois *Plowhorses* (Frango recheado e Costeletas de borrego) e dois *Star* (Bife à portuguesa e Tornado de novilho).

Tal como nas duas análises anteriores os itens desta família também, será necessário, tendo em conta a 1ª lei de omnes, rever a distribuição de preços dos itens na ementa.

### 5.2.7. Análise da Ementa – ME (Especialidades do chefe)

No que respeita à análise da ementa para a categoria especialidades do chefe, foram considerados os quatro pratos que a integram (quadro 14) tendo em conta o modelo de Smith e Kasavana (1982) combinado com as leis de omnes.

Ponto	Restaurante Ossónoba
Período	01/01/13 a 30/06/13 (6 meses)
Família	Especialidades do chefe

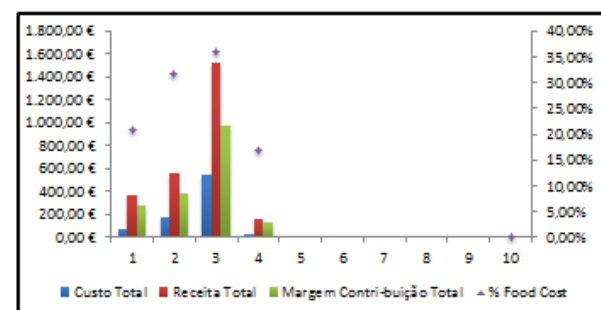
## Menu Engineering



EVA  
FARO, PORTUGAL  
★★★★

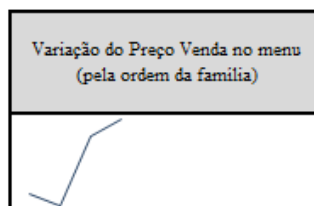
# Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação
1 Arroz à oriental	14,63	3,0728	✓ 21,00%	11,56 €	25	18%	76,82 €	365,75 €	288,93 €	✓	✗	Plowhorse
2 Caril de camarão	12,705	4,0452	✓ 31,84%	8,66 €	45	33%	182,03 €	571,73 €	389,69 €	✓	✗	Plowhorse
3 Cataplana de peixe e marisco	24,64	8,8733	! 36,01%	15,77 €	62	45%	550,14 €	1.527,68 €	977,54 €	✓	✓	Star
4 Cataplana de ameijoas	27,72	4,7101	✓ 16,99%	23,01 €	6	4%	28,26 €	166,32 €	138,06 €	✗	✓	Puzzle
5												
6												
7												
8												
9												
10												
<b>TOTAIS</b>	<b>79,70 €</b>	<b>20,70 €</b>	<b>✓ 26%</b>	<b>58,99 €</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>837,26 €</b>	<b>2.631,48 €</b>	<b>1.794,22 €</b>	<b>3/1</b>	<b>2/2</b>	<b>---</b>

Cálculos	
Total de artigos da família	4
Margem de contribuição média	13,00 €
Ponto de referência de popularidade	17,50%
% Máxima Food Cost	40%



1ª Lei de Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	2
Nº Itens valor médio (b)	2
Resultado (a=b)	✓

2ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	12,71 €
Preço de venda mais alto (b)	27,72 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	✓ 2,2

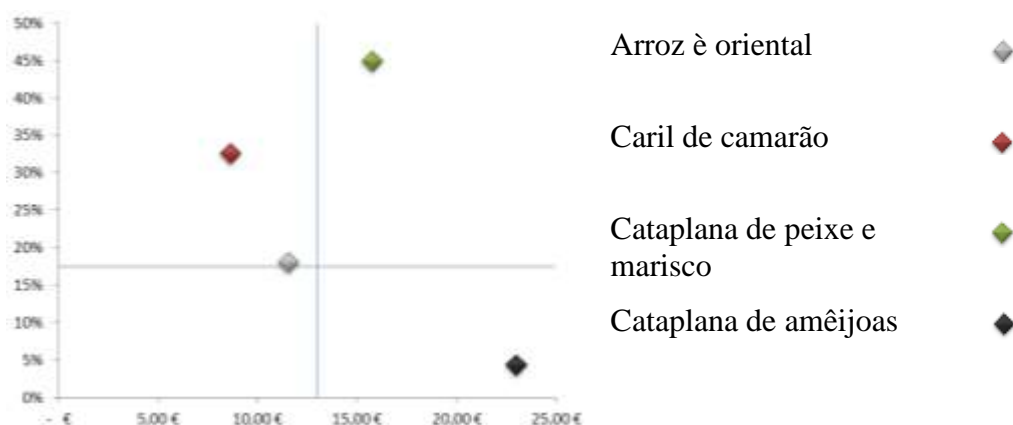


3ª Lei Omnes	
Preço médio de procura (a)	19,07 €
Preço médio de oferta (b)	19,92 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✓ 0,96

RESUMO	
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (1ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (2ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (3ª Lei Omnes)	Não
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Não

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

Quadro 14. ME (Especialidades do chefe)



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 25. Matriz ME (Especialidades do chefe)**

Nesta família de itens, tendo em conta o quadro 14 e a figura 25, para uma margem de contribuição média de 13,00€ e um ponto de referência de popularidade de 17,50%, não são registados nenhum item *Dog*, e são registados um item *Puzzle* (Cataplana de amêijoas), dois itens *Plowhorse* (Arroz à oriental e Caril de camarão) e um item *Star* (Cataplana de peixe e marisco). É de referir nesta análise o custo excessivo do item 3 com um valor aproximado dos 40%. Que embora seja elevado o preço de custo é demonstrado que a cataplana de peixe e marisco que por ser ícone representativo da gastronomia regional algarvia representa um produto com forte potencialidade.

### 5.2.8. Análise da Ementa – ME (Sobremesas)

No que respeita à análise da ementa para a categoria sobremesas, foram considerados os oito pratos que a integram (quadro 15) tendo em conta o modelo de Smith e Kasavana (1982) combinado com as leis de omnes.



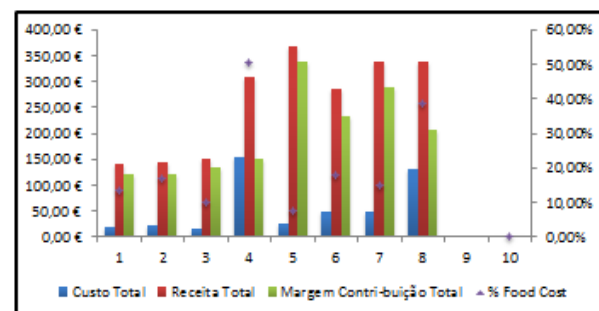
EVA  
FARO, PORTUGAL  
★★★★

## Menu Engineering

Ponto	Restaurante Ossónoba
Período	01/01/13 a 30/06/13 (6 meses)
Família	Sobremesas

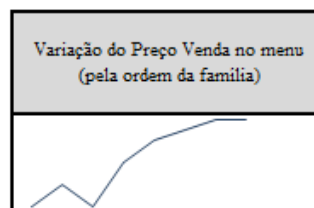
# Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação
1 Fruta da época	1,93 €	0,26 €	✓ 13,51%	1,67 €	73	13%	18,98 €	140,53 €	121,55 €	✓	✗	Plowhorse
2 Salada de fruta	2,70 €	0,46 €	✓ 17,07%	2,24 €	54	9%	24,84 €	145,53 €	120,69 €	✓	✗	Plowhorse
3 Gelado	1,93 €	0,19 €	✓ 10,07%	1,73 €	79	14%	15,32 €	152,08 €	136,76 €	✓	✗	Plowhorse
4 Pastelaria do dia	3,47 €	1,75 €	✗ 50,48%	1,72 €	89	15%	155,66 €	308,39 €	152,72 €	✓	✗	Plowhorse
5 Carpaccio de abacaxi	4,24 €	0,33 €	✓ 7,68%	3,91 €	87	15%	28,28 €	368,45 €	340,16 €	✓	✓	Star
6 Surpresa de profiteroles	4,62 €	0,82 €	✓ 17,78%	3,80 €	62	11%	50,92 €	286,44 €	235,52 €	✓	✓	Star
7 Fondant de chocolate	5,01 €	0,75 €	✓ 15,08%	4,25 €	68	12%	51,32 €	340,34 €	289,02 €	✓	✓	Star
8 Tarte algarvia	5,01 €	1,95 €	! 38,93%	3,06 €	68	12%	132,50 €	340,34 €	207,84 €	✓	✓	Star
9												
10												
<b>TOTAIS</b>	<b>28,88 €</b>	<b>6,51 €</b>	<b>✓ 23%</b>	<b>22,36 €</b>	<b>580</b>	<b>100%</b>	<b>477,82 €</b>	<b>2.082,08 €</b>	<b>1.604,26 €</b>	<b>8/0</b>	<b>4/4</b>	<b>---</b>

Cálculos	
Total de artigos da família	8
Margem de contribuição média	2,77 €
Ponto de referência de popularidade	8,75%
% Máxima Food Cost	40%



1ª Lei de Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	4
Nº Itens valor médio (b)	4
Resultado (a=b)	✓

2ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	1,93 €
Preço de venda mais alto (b)	5,01 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	! 2,6

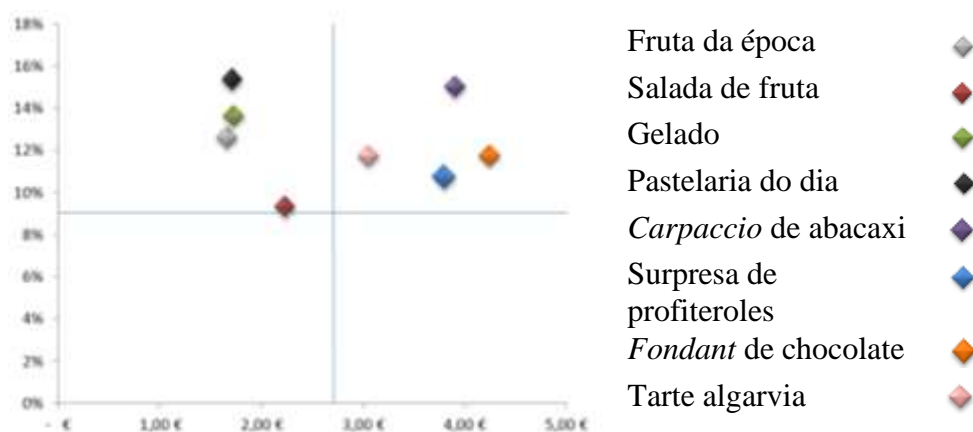


3ª Lei Omnes	
Preço médio de procura (a)	3,59 €
Preço médio de oferta (b)	3,61 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✓ 0,99

RESUMO	
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (1ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (2ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (3ª Lei Omnes)	Não
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Não

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

Quadro 15. ME (Sobremesas)



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 26. Matriz ME (Sobremesas)**

De acordo com o quadro 15 e a figura 26, tendo em conta que para esta família de itens a margem de contribuição média é de 2,77€ e o ponto de referência de popularidade é de 8,75%, não são registados nenhum item *Dog* e *Puzzle*, e são registados 4 itens *Plowhorse* (Fruta da época, Salada de fruta, Gelado e Pastelaria do Dia), e 4 itens *Star* (*Carpaccio* de abacaxi, *Surpresa* de profiteroles, *Fondant* de chocolate e *Tarte Algarvia*). É de considerar, também, nesta o preço de custo excessivo do item 4, ultrapassando os 40%. A *Tarte Algarvia* não consta da ementa, é vendida ao cliente, quando este pede algo mais local ou regional em termos de sobremesa. Denota-se nesta análise que embora o ratio de custo deste item seja aproximado dos 40% atinge elevados níveis de rentabilidade e popularidade. Considera-se portanto a boa aceitação e mesmo preferência do turista pela gastronomia regional.

Esta família de itens necessita, de acordo com a 1ª lei de omnes, de revisão da distribuição de preços nos vários itens.

Segundo a 2ª lei de omnes numa família de itens na ementa o preço mais elevado não deverá exceder 2,5 a 3 vezes o preço mais baixo. Neste caso nesta família o resultado deste coeficiente é de 2,6.



Este capítulo finaliza o relatório de estágio com uma seção onde é desenvolvida uma análise crítica do estágio, seguida de uma segunda seção onde é apresentada uma conclusão.

#### 6.1. Análise crítica do estágio

Várias foram as atividades desenvolvidas no contexto do estágio no hotel. Com o intuito de melhor proceder à análise crítica sistematizou-se no quadro 16 a atividade propriamente dita e a sua síntese crítica, nomeadamente em termos da sua importância no desenrolar do estágio.

Atividade	Crítica
Reuniões com o diretor geral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuíram para a delimitação dos objetivos do estágio e para a sua monitorização.</li><li>• Possibilitaram uma melhor compreensão da estratégia e estrutura departamental desta unidade hoteleira.</li><li>• Criaram uma maior motivação com o intuito de corresponder às expectativas associadas às atividades calendarizadas.</li><li>• Possibilitaram a elaboração de escalas.</li></ul>
Reuniões com chefias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conduziram a um aprofundamento das tarefas associadas aos diferentes departamentos bem como a articulação entre elas.</li><li>• Possibilitaram o esclarecimento de dúvidas, por parte das chefias, no que tange à interpretação do manual de procedimentos e de como melhor o aplicar.</li><li>• Facultaram a oportunidade de obter dados sobre vendas por item do restaurante Ossónoba.</li></ul>
Execução dos processos nos departamentos em que se desenrolou o estágio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilitou um melhor domínio no respeitante ao contato com o cliente.</li><li>• Contribuiu para o aprofundamento de conhecimento da operação do hotel.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduziu a um conhecimento mais aprofundado do restaurante Ossónoba, nomeadamente no respeitante ao processo produtivo dos vários pratos.</li> </ul>
<p>Elaboração de fichas técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitou um maior conhecimento dos procedimentos ao nível do restaurante (sala) e cozinha, assente na observação da “preparação” e do “serviço”.</li> <li>• Possibilitou uma interação mais estreita com os funcionários das diferentes secções.</li> <li>• Levou a que fosse possível quer a elaboração quer a atualização de fichas. No respeitante, à atualização foram contempladas duas variáveis fundamentais: os preços e as quantidades. Para o seu apuramento várias foram as diligências efetuadas tendo sempre contado com chefias e colegas cooperantes, disponibilizando lista de fornecedores e artigos a eles associados.</li> </ul>
<p>Análise da ementa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduziu ao aprofundamento de conhecimentos teórico-práticos, uma vez que foram explorados domínios teóricos relativos ao menu <i>engineering</i>. Paralelamente, fiquei familiarizado com a performance da gastronomia regional no menu.</li> <li>• Permitiu a reflexão e análise do desempenho do restaurante Ossónoba.</li> <li>• Contribuiu para uma melhor fundamentação de potenciais sugestões sobre alteração e gestão de custos dos itens deste restaurante. Criou também o estímulo para trabalhos futuros no campo da análise ABC e análise de <i>Buffet</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 16. Análise crítica das atividades no estágio**

## **6.2. Conclusão**

Relativamente ao meu desempenho durante o estágio, foi muito gratificante ter tido a oportunidade de ir mais além no que diz respeito a análise e interpretação de dados para denotar a importância da gastronomia regional no planeamento de ementas. Tema e método que futuramente poderão ser tidos em conta para elaboração de cartas ou menus à disposição do cliente.

Todo o trabalho no hotel é feito com muito profissionalismo, o qual foi também adotado por mim a partir do primeiro dia em que iniciei o estágio. A minha aprendizagem, toda ela foi feita com muita atenção e esforço de tentar fazer, exatamente, como me estavam a ensinar. Tentei igualmente, nunca ultrapassar os valores pessoais que, desde o início de vida, me foram transmitidos.

Por este caminho, encontrei, como é natural, algumas dificuldades, o facto de ter entrado em áreas desconhecidas para mim, em áreas da hotelaria, em que os termos técnicos utilizados são diferentes do que estava habituado.

Apesar de tudo, sinto que estes obstáculos me fizeram crescer e certamente me acompanharão na vida profissional que terei futuramente, tentando sempre que os erros não sejam repetidos.

O estágio foi bastante produtivo e construtivo, pois não só apliquei conhecimentos adquiridos academicamente, como tive a oportunidade de aprender inúmeras informações relevantes para qualquer profissional nesta área. Principalmente, no que diz respeito à importância da interação entre os funcionários e os diferentes departamentos e secções, na elaboração das fichas técnicas fundamentais para conhecer os custos reais das matérias-primas e analisar o desempenho das vendas das comidas e bebidas.

Tive o privilégio de trabalhar com e para pessoas que reconheciam o meu trabalho e o meu valor.

Mesmo não tendo exercido todos os conhecimentos adquiridos nem todas as atividades que desejaria, posso dizer que tenho uma ideia muito positiva da minha prestação no Hotel Eva tendo a certeza que dei o meu melhor em tudo o que fiz e que aprendi e dediquei-me totalmente a todas as atividades que desempenhei, para além de ter conhecido excelentes pessoas que certamente ficarão como amigas.

## **6.3. Limites e trabalhos futuros**

No decorrer do estágio deparei com limitações ao nível da disponibilidade em organizar os dados necessários para a realização da análise ABC (custeio baseado em atividades) do menu objeto de estudo. Considero igualmente limitado o tempo que estagiei na secção de eventos. Futuramente pretendo fazer as fichas técnicas relativas ao *buffet* de pequeno-almoço e a menu de banquetes.

## Bibliografia

---

- Barczysz, D., & Amaral, F. (2010). TURISMO GASTRONÔMICO: A PERCEPÇÃO DO TURISTA NA 18ª FESTA NACIONAL DO CARNEIRO NO BURACO D E CAMPO MOURÃO ESTADO DO PARANÁ. *Patrimônio : Lazer & Turismo*, 7(11), 66–98.
- Blichfeldt, B. S., & Therkelsen, A. (2010). Food and tourism: Michelin, moussaka and McDonald's. *TRUprogress* (8). Obtido de [http://vbn.aau.dk/files/42439241/tru\\_progress\\_8.pdf](http://vbn.aau.dk/files/42439241/tru_progress_8.pdf)
- Booking (2013). Hotel Eva, Faro, Portugal.
- Cabana, A. R., Cipriano, D., Feliciano, M. J., & Lopes, V. (2008). *Balanced Scorecard (BSC) e Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para o Instituto Superior Técnico (IST)* (Projecto Aplicado). Instituto Superior Técnico, Lisboa.
- Campos, P. (Sem data). *Stocks – Qualidade – Operacionalidade*. Gestão de Alimentos & Bebidas. INFTUR
- Cichy, R. F., & Hickey, P. J. (1999). *Managing service in food and beverage operations*. Educational Institute, American Hotel & Lodging Association.
- Correia, A., Moital, M., Da Costa, C. F., & Peres, R. (2008). The determinants of gastronomic tourists' satisfaction: a second-order factor analysis. *Journal of foodservice*, 19(3), 164–176.
- Costa, C. F. P. F. da. (2009). *O comportamento do turista estrangeiro no consumo da gastronomia portuguesa* (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo). Universidade de Aveiro. Obtido de <https://ria.ua.pt/handle/10773/1827>
- Cousins, J. A., Foskett, D., & Shortt, D. (1995). *Food and Beverage Management*. Longman Publishing Group.
- D' Encarnação, J. (2012). Cidade, Gastronomia e Património. *Revista Memória em Rede*, 2(7). Obtido de <http://www.ufpel.edu.br/ich/memoriaemrede/beta-02-01/index.php/memoriaemrede/article/view/115>
- Davis, B., Lockwood, A., & Stone, S. (1998). *Food and beverage management*. Oxford [England]; Boston: Butterworth-Heinemann.

Dittmer, P. R. (2002). *Principles of Food, Beverage, and Labor Cost Controls Package, Seventh Edition (Includes Text and NRAEF Workbook)*. Wiley.

Enz, C. A. (2009). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*. John Wiley and Sons.

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo

Gonçalves, A. C. (2006). *Guias técnicos de investimento em turismo: gestão em restauração e bebidas*. Lisboa: Instituto do Turismo de Portugal.

Governo de Portugal. (2012). *PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo - Horizonte 2013 - 2015*. Governo de Portugal. Obtido de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documentos/PENT%202012.pdf>

Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2010). Culinary tourism—A case study of the gastronomic capital. *Journal of Culinary Science & Technology*, 8(1), 14–32.

Henriques, C., & Custódio, M. J. (2010). Turismo e Gastronomia: a valorização do património gastronómico na região do Algarve. *Revista Encontros Científicos - Tourism & Management Studies*, (6), 69–81.

INE (2013). Portal do Instituto Nacional de Estatística.

Instituto Português da Qualidade. (2005). *NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário*. IPQ, Monte de Caparica

Jones, P., & Merricks, P. (1994). *The Management of Foodservice Operations*. Cengage Learning EMEA.

Kotschevar, L. H., & Withrow, D. (2008). *Management by menu*. Hoboken, N.J.: John Wiley.

Krause, R. W. (2007). *A gastronomia como fator de influência na escolha de destinos turísticos e de sua hotelaria* (Doutoramento). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú. Obtido de [http://www6.univali.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=300](http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=300)

LeBruto, S. M., Quain, W. J., & Ashley, R. A. (1995). Menu engineering: a model including labor. *Hospitality Review*, 13(1), 5.

- Linassi, R. (2009). *Engenharia de Cardápios e custeio baseado em atividades: Uma aplicação em restaurante oriental* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú. Obtido de [http://www6.univali.br/tede/tde\\_busca/processaArquivo.php?codArquivo=702](http://www6.univali.br/tede/tde_busca/processaArquivo.php?codArquivo=702)
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management: process, content, and implementation*. Oxford University Press New York.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management: process, content, and implementation*. Oxford University Press New York.
- McVety, P. J., & Ware, B. J. (1989). *Fundamentals of Menu Planning*. Wiley.
- MEI. (2006, Janeiro 18). *PENT - Plano Estratégico Nacional de Turismo 2006-2015*. Bolsa de Turismo de Lisboa.
- Moreira, R. (2006). Memoria y patrimonio alimentario: la importancia de los saberes empiricos. Apresentado na III Congreso Internacional de la Red SIAL «Alimentación y Territorios». Obtido de <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/3560>
- Moser, F. (2002). *Manual de gestão de alimentação e bebidas*. CETOP.
- Quan, S., & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism management*, 25(3), 297–305.
- Região de Turismo do Algarve. (2008). *Cozinha regional do Algarve*. Faro: Região de Turismo do Algarve. Obtido de [http://www.visitalgarve.pt/pressroom.file.php?fileID=29&file=livrogastronomia\\_pt.pdf](http://www.visitalgarve.pt/pressroom.file.php?fileID=29&file=livrogastronomia_pt.pdf)
- Rodrigues, H., Correia, M., & Ramos, C. (2013). *Modelo em Excel de engenharia de ementa combinado com lei de omnes*. ESGHT.
- Sampaio F. (2009). *A gastronomia como produto turístico*. Nº temático – Turismo e Património.
- Sampaio, F. (2010). A gastronomia como produto turístico. *Exedra: Revista Científica*, (4), 119–134.
- Serra, F. (1998). *Programação e Docência do Módulo Micro Marketing-Mix (Engenharia da Ementa)*. ESGHT

Smith, D. I. & Kasavana, M. L. (1982). *Menu engineering*. Lansing, MI: Hospitality Publishers.

Smith, M., MacLeod, N., & Robertson, M. H. (2010). *Key Concepts in Tourist Studies*. SAGE.

Taylor, J. J., & Brown, D. M. (2007). Menu analysis: A review of techniques and approaches. *Hospitality Review*, 25(2), 6.

TD Hotels. (2013a). *Hoteis em Angola, Mocambique e Portugal | TD Hotels*. Obtido 2 de Setembro de 2013, de <http://www.tdhotels.com/>

TD Hotels. (2013b). *Guia do colaborador (Manual)*. TD Hotels.

TD Hotels. (2013c). *Manual de procedimentos (Recepção) (Manual)*. TD Hotels.

TD Hotels. (2013d). *Manual de procedimentos (F&B) (Manual)*. TD Hotels.

Turismo de Portugal (2006) *PENT, Plano Estratégico nacional de Turismo 2006-2015*. Bolsa de Turismo de Lisboa 16/01/2006.

Vieira, P. H. (2009). *Gestão de Compras nas empresas hoteleiras de médio porte da Orla Norte de Porto Seguro - Bahia* (Monografia). Faculdades do Descobrimento, Santa Cruz Cabralia. Obtido de <http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-de-compras-nas-empresas-hoteleiras-de-medio-porte-da-orla-norte-de-porto-seguro-bahia/2609/>

Waller, K. (1996). *Improving Food and Beverage Performance*. Routledge.

Anexo 1. Número de quartos por unidade <i>TDHotels</i> .....	81
Anexo 2. Cronograma de atividades desenvolvidas .....	85
Anexo 3. Ementa para o Restaurante Ossónoba.....	91
Anexo 4. Lista dos preços e fornecedores dos ingredientes principais das iguarias do Restaurante Ossónoba .....	97
Anexo 5. Fichas técnicas (Entradas sopas).....	101
Anexo 6. Fichas técnicas (Pastas e ovos) .....	109
Anexo 7. Fichas técnicas (Saladas) .....	115
Anexo 8. Fichas técnicas (Peixes) .....	123
Anexo 9. Fichas técnicas (Carnes) .....	131
Anexo 10. Fichas técnicas (Especialidades do chefe) .....	139
Anexo 11. Fichas técnicas (Sobremesas) .....	145



**Anexo 1. Número de quartos por unidade *TDHotels***



Pais	Cidade	Unidade	Nº de Quartos
Angola	Luanda	Baía	140
		Trópico	280
		Alvalade	202
Moçambique	Beira	Tivoli	74
	Maputo	Avenida	159
		Tivoli	88
Portugal	Lisboa	Lagoas park	180
	Alentejo	Sinerama	105
	Algarve	Oriental	90
		Stella Maris	140
		Eva	134

Fonte: *TdHotels.com* (2013)



## **Anexo 2. Cronograma de atividades desenvolvidas**



## Bibliografia

---

### Janeiro

Ter. 1	Qua. 2	Qui. 3	Sex. 4	Sáb. 5	Dom. 6	Seg. 7	Ter. 8	Qua. 9	Qui. 10	Sex. 11	Sáb. 12	Dom. 13	Seg. 14	Ter. 15	Qua. 16
23h	23h			23h	23h	23h	23h	23h			23h	23h	23h	23h	23h
7h	7h			7h	7h	7h	7h	7h			7h	7h	7h	7h	7h

### Janeiro/ Fevereiro

Qui. 17	Sex. 18	Sáb. 19	Dom. 20	Seg. 21	Ter. 22	Qua. 23	Qui. 24	Sex. 25	Sáb. 26	Dom. 27	Seg. 28	Ter. 29	Qua. 30	Qui. 31	Sex. 1
		23h				14h30/	14h30	14h30	14h30	14h30	14h30	14h30	14h30		
		7h				23h	23h	23h	23h	23h	23h	23h	23h		

### Fevereiro

Sáb. 2	Dom. 3	Seg. 4	Ter. 5	Qua. 6	Qui. 7	Sex. 8	Sáb. 9	Dom. 10	Seg. 11	Ter. 12	Qua. 13	Qui. 14	Sex. 15	Sáb. 16	Dom. 17
14h/ 17h	14h/ 18h	8h/ 12h	8h/ 12h	8h/ 12h			14h/ 17h	14h30	8h/12h	8h/12h	8h/12h	14h			8h/12h
17h/ 23h	18h/ 23h	18h/ 23h	18h /23h	17h 23h			17h/ 23h	23h	17h/23h	18h/23h	12h30/ 16h30	00h			16h/23h

### Fevereiro/ Março

Seg. 18	Ter. 19	Qua. 20	Qui. 21	Sex. 22	Sáb. 23	Dom. 24	Seg. 25	Ter. 26	Quar. 27	Qui. 28	Sex. 1	Sáb. 2	Dom. 3	Seg. 4	Ter.5
8h	8h/ 12h	8h/12h	8h			8h/12h	12h/ 15h30	8h/12h	8h	8h			8h/ 12h	12h/ 15h30	8h/ 12h
16h30	18h/ 00h30	18h/23h	16h30			14h30/ 23h	18h30/ 23h	16H30/ 23h	16h30	16h30			14h30/ 23h	18h30/ 23h	16h30/ 23h

Março

Qua. 6	Qui. 7	Sex. 8	Sáb. 9	Dom. 10	Seg. 11	Ter. 12	Qua. 13	Qui. 14	Sex. 15	Sáb. 16	Dom. 17	Seg. 18	Ter. 19	Qua. 20	Qui. 21
8h	8h			12h/ 15h30	8h/12h	8h/12h	8h	8h/ 12h			12h/ 15h30	8h/ 12h	8h/ 12h	8h	8h
16h30	16h30			18h30/ 23h	18h/23h	16h30/ 23h	16h30	14h30/ 18h30			18h30/ 23h	18h/ 23h	17h30/ 23h	16h30	16h30

Março/ Abril

Sex. 22	Sáb. 23	Dom. 24	Seg. 25	Ter. 26	Qua. 27	Qui. 28	Sex. 29	Sáb. 30	Dom. 31	Seg. 1	Ter. 2	Qua. 3	Qui. 4	Sex. 5	Sáb. 6
		8h/ 12h	15H	15H		15H	7h		7h/ 15H30	15H	7h	7h	7h		
		18h/ 23h	23H30	23H30		23H30	15H30		19h/23h	23H30	15H30	15H30	15H30		

Abril

Dom. 7	Seg. 8	Ter. 9	Qua. 10	Qui. 11	Sex. 12	Sáb. 13	Dom. 14	Seg. 15	Ter. 16	Qua. 17	Qui. 18	Sex. 19	Sáb. 20	Dom. 21	Seg. 22
7h	15H	7h				12h/ 15h30	8h/ 12h	14h30/ 23h	8h/ 12h	8h			8h/ 11h30	14h30	8h/12h
15H30	23H30	15h30				18h30/ 23h	18h/23h	23h	20h/01h	16h30			16h/ 01h30	23h	18h/23h

Abril/ Maio

Ter. 23	Qua. 24	Qui. 25	Sex. 26	Sáb. 27	Dom. 28	Seg. 29	Ter. 30	Qua. 1	Qui. 2	Sex. 3	Sáb. 4	Dom. 5	Seg. 6	Ter. 7	Qua. 8
8h	16h	9h/			8h/ 12h	14h30/	14h30/	16h	14h30			14h30/	8h/ 12h	9h/ 18h	9h/ 16h
16h	12h30	17h30			18h/23h	23h	23h	24h30	23h			23h	13h/ 18h	18h/ 23h	16h/ 24h30

## Bibliografia

---

### Maio

Qui. 9	Sex. 10	Sáb. 11	Dom. 12	Seg. 13	Ter. 14	Qua. 15	Qui. 16	Sex. 17	Sáb. 18	Dom. 19	Seg. 20	Ter. 21	Qua. 22	Qui. 23	Sex. 24
9h/ 14h			14h30/	14h30/	9h/ 18h	16h/	14h30/			14h30/	8h	9h/ 12h	9h/ 12h	9h/ 12h	
14h30/ 23h			23h	23h	18h/ 23h	24h30	23h			23h	16h30	16h/ 24h30	16h/ 24h30	14h30/ 23h	

### Maio/ Junho

Sáb. 25	Dom. 26	Seg. 27	Ter. 28	Qua. 29	Qui. 30	Sex. 31	Sáb. 1	Dom. 2	Seg. 3	Ter. 4	Qua. 5	Qui. 6	Sex. 7	Sáb. 8	Dom. 9
	14h30/	9h/ 12h	9h/ 12h	9h/ 12h			16h	12h/ 15h30	12h/ 15h30	9h/ 12h	9h/ 12h	9h/ 12h			14h30/
	23h	14h30/ 23h	16h/ 24h30	16h/ 24h30			24h30	18h30/ 23h	18h30/ 23h	16h/ 24h30	16h/ 24h30	14h30/ 23h			23h

### Junho

Seg. 10	Ter. 11	Qua. 12	Qui. 13	Sex. 14	Sáb. 15	Dom. 16	Seg. 17	Ter. 18	Quar. 19	Qui. 20	Sex. 21	Sáb. 22	Dom. 23	Seg. 24	Ter. 25
14h30/	9h/ 12h	9h/ 12h	9h/ 12h			12h/ 15h30	9h/ 12h	16h	9h/ 12h	10h/			12h/ 15h30	16h/	9h/ 12h
23h	16h/ 24h30	16h/ 24h30	16h/ 24h30			18h30/ 23h	16h/ 24h30	24h30	16h/ 24h30	18h30			18h30/ 23h	24h30	16h/ 24h30

### Junho/ Julho

Qua. 26	Qui. 27	Sex. 28	Sáb. 29	Dom. 30	Seg. 1	Ter. 2	Qua. 3	Qui. 4	Sex. 5	Sáb. 6	Dom. 7	Seg. 8	Ter. 9	Qua. 10	Qui. 11
9h/ 12h	10h/			14h30/	9h/ 12h	9h/ 12h	9h/ 12h	10h/			14h30/	12h/ 15h30	9h/ 12h	9h/ 12h	14h30/
16h/ 24h30	18h30			23h	14h30/ 23h	16h/ 24h30	16h/ 24h30	18h30			23h	18h30/ 23h	16h/ 24h30	16h/ 24h30	23h

Julho

Sex. 12	Sáb. 13	Dom. 14	Seg. 15	Ter. 16	Qua. 17	Qui. 18	Sex. 19	Sáb. 20	Dom. 21	Seg. 22	Ter. 23	Qua. 24	Qui. 25	Sex. 26	Sáb. 27
		14h30/ 23h	9h/ 12h	9h/ 12h	9h/ 12h	14h30/ 23h			14h30/ 23h	8h 16h30	9h/ 12h	8h/ 12h	9h/ 12h		
			14h30/ 23h	16h/ 24h30	16h/ 24h30						14h30/ 23h	14h30/ 18h30	14h30/ 23h		

Julho/ Agosto

Dom. 28	Seg. 29	Ter. 30	Qua. 31	Qui. 1	Sex. 2	Sáb. 3	Dom. 4	Seg. 5	Ter. 6	Qua. 7	Qui. 8	Sex. 9	Sáb. 10	Dom. 11	Seg. 12
14h30/ 23h	8h 17h	8h 17h	8h/ 12h	8h 17h	8h 17h			8h 17h	8h/ 17h	8h/ 12h	8h 17h	8h/ 17h			8h 17h
			12h/ 17h						18h30/ 21h	12h/ 17h		19h/ 21h			

Agosto

Ter. 13	Qua. 14	Qui. 15	Sex. 16	Sáb. 17	Dom. 18	Seg. 19	Ter. 20	Quar. 21	Qui. 22	Sex. 23	Sáb. 24	Dom. 25	Seg. 26	Ter. 27	Qua. 28
8h 17h	8h/ 17h	17h30 23h	8h/ 17h			8h/ 17h	8h 17h	8h/ 17h	8h/ 17h	8h/ 17h			8h/ 17h	8h 17h	8h 17h
	18h30/ 21h30		18h30/ 21h30			18h30/ 22h		18h30/ 21h	18h30/ 21h30	18h30/ 22h30			18h30/ 21h30		

Agosto

Qui. 29	Sex. 30	Sáb. 31
8h	8h/ 17h	
16h/ 24h30	18h30/ 22h	

Receção		Economato	
F&B		Folga	
Coordenação de Eventos			

Fonte: elaboração própria

### **Anexo 3. Ementa para o Restaurante Ossónoba**



# HARUNE

*Restaurante*

## *Couvert*

	€
Pão, Tostas, Manteigas, Azeitonas e Patê.....	1,50
Queijo, Pão e Cenouras à Algarvia.....	2,25

## *Entradas & Sopas*

	€
Sopa do Dia.....	4,00
Queijo Mozzarella de Vaca e Tomate com Flor de Sal e Essência de Balsâmico.....	6,00
Cornucópias de Presunto com Abacaxi e Frutos Secos.....	8,00
Rosáceas de Salmão Fumado em Bouquet de Salada com Molho de Mostarda e Mel.....	9,50
Amêijoas à Bulhão Pato.....	11,00
Gambas Salteadas com Sementes de Sésamo, Aroma de Gengibre e Juliana de Legumes.....	11,00

*P a s t a s e O v o s*

	€
Omelete a Seu Gosto..... (Camarão ou Fimbre ou Queijo ou Galinha ou Cogumelos)	8,00
Salteado de Legumes à Brás.....	8,50
Tagliatelle com Espinafres e Amêndoa Torrada.....	9,50
Esparguete à Bolonhesa.....	10,50

*S a l a d a s*

	€
Rúcula, Pêssego, Presunto Laminado, Cajú, Laranja e Molho de Mostarda e Mel.....	7,50
Fruta Variada, Queijo Fresco, Amêndoa e Molho de Iogurte.....	8,50
Atum, Alface, Tomate, Cebola, Ovo Cozido e Molho Vinagrete, ...	9,50
Frango, Manga, Cajú, Agrião e Vinagrete de Caril.....	10,50
Bacalhau Lascado, Pimentos, Cebola Roxa e Pesto de Coentros....	10,50

# HARUNE

restaurant

## Peixes

	€
Filete de Robalo Grelhado com Crocante de Legumes e Batata	
Sauté.....	14,00
Bife de Atum Marinado Sobre Tártaro de Tomate com Escabeche	
de Legumes.....	14,50
Bife de Espadarte Grelhado com Legumes ao Vapor.....	15,50
Lombo de Salmão Grelhado e Gambas sobre Espinafres.....	16,50
Bacalhau em Crosta de Pão com Batata a Murro e Legumes	
Verdes.....	17,50

## Carnes

	€
Frango Recheado com Figos Secos e Manjeriço sobre Batata	
Sauté e Salteado de Cogumelos.....	14,00
Costeletas de Borrego Grelhadas sobre Esmagado de Batata-doce e	
Salada de Agrião com Molho de Laranja.....	15,50
Bife à Portuguesa.....	16,50
Lombinho de Porco Ibérico em Redução de Vinho do Porto.....	17,50
Tournedó de Novilho com Molho Cremoso de Pimenta Verde.....	19,00

## *Especialidades do Chefe*

	€
Arroz à Oriental.....	16,00
Caril de Camarão com Especiarias das Descobertas.....	16,50
Cataplana de Peixe e Marisco (para 2 pessoas).....	32,00
Cataplana de Amêijoas (para 2 pessoas).....	36,00

## *Sobremesas*

	€
Fruta da Época.....	2,50
Salada de Fruta.....	3,50
Gelado.....	4,00
Pastelaria do Dia.....	4,50
Carpaccio de Abacaxi com Gelado e Amêndoa Torrada.....	5,50
Surpresa de Profiteroles.....	6,00
Fondant de Chocolate com Gelado de Baunilha.....	6,50

IVA INCLUIDO À TAXA DE 12%  
EXISTE LIVRO DE RECLAMAÇÕES

**Anexo 4. Lista dos preços e fornecedores dos ingredientes principais  
das iguarias do Restaurante Ossónoba**



Ingredientes	Preço	Iva	Fornecedor
Batata roxa média	0,75 €	6%	Pacheco & Pacheco
Cebola	0,40 €	6%	Pacheco & Pacheco
Cenoura	0,50 €	6%	Pacheco & Pacheco
Espinafre	1,40 €	6%	Pacheco & Pacheco
Queijo mozzarella vaca	7,45 €	6%	Aviludo
Tomate	0,75 €	6%	Pacheco & Pacheco
Agrião	1,40 €	6%	Pacheco & Pacheco
Presunto	1,98 €	23%	Aviludo
Abacaxi	1,30 €	6%	Pacheco & Pacheco
Amêndoa laminada	9,79 €	23%	Aviludo
Rúcula	15,00 €	6%	Pacheco & Pacheco
Salmão fumado fatiado	15,75 €	23%	Aviludo
Azeitona preta	7,19 €	23%	Aviludo
Amêijoas	4,99 €	6%	Continente
Limão	1,25 €	6%	Pacheco & Pacheco
Vinho branco	2,33 €	13%	Continente
Alho	2,00 €	6%	Pacheco & Pacheco
Coentros	3,50 €	6%	Pacheco & Pacheco
Camarão 20-30 Cong.	3,90 €	23%	Aviludo
Feijão verde	1,65 €	6%	Pacheco & Pacheco
Aipo	2,20 €	6%	Pacheco & Pacheco
Ovos	0,01 €	6%	Aviludo
Miolo de camarão	13,75 €	23%	Aviludo
Batata palito congelada	12,49 €	23%	Aviludo
Vita cress	1,79 €	6%	Continente
Pimento vermelho	1,15 €	6%	Pacheco & Pacheco
Pimento verde	1,10 €	6%	Pacheco & Pacheco
Tagliatelli	2,86 €	6%	Aviludo
Carne picada novilho	5,75 €	6%	Aviludo
Cogumelos cortados	2,10 €	23%	Aviludo
Esparguete	0,89 €	6%	Aviludo
Pêssego em calda	1,31 €	23%	Aviludo
Queijo matinal	0,52 €	6%	Aviludo
Maçã	1,90 €	6%	Pacheco & Pacheco
Banana	0,89 €	6%	Pacheco & Pacheco
Laranja	1,25 €	6%	Pacheco & Pacheco
Kiwi	1,68 €	6%	Pacheco & Pacheco
Iogurte	0,21 €	6%	Aviludo
Atum coserv.	7,17 €	6%	Aviludo
Cebolas	1,00 €	6%	Pacheco & Pacheco
Alface	0,90 €	6%	Pacheco & Pacheco
Frango	2,96 €	6%	Aviludo

Manga	3,50 €	6%	Pacheco & Pacheco
Caju	3,10 €	23%	Aviludo
Vinagrete de caril	4,99 €	23%	Aviludo
Cebolinho	31,50 €	23%	Aviludo
Posta de bacalhau	9,49 €	6%	Aviludo
Robalo fresco	9,42 €	6%	Continente
Batata souté cong.	1,37 €	23%	Aviludo
Bife de atum cong.	6,78 €	6%	Aviludo
Tomate aos cubos	0,93 €	23%	Aviludo
Bife de espadarte	7,00 €	6%	Aviludo
Lombo de salmão	16,02 €	6%	Continente
Couve verde	1,00 €	6%	Pacheco & Pacheco
Broa de milho	2,55 €	6%	Continente
Frango peito	4,85 €	6%	Aviludo
Figos secos	3,98 €	23%	Continente
Costeletas de borrego	13,08 €	6%	Aviludo
Batata-doce	1,50 €	6%	Pacheco & Pacheco
Bife da vazia	14,50 €	6%	Aviludo
Lombinho de porco	8,13 €	6%	Aviludo
Batata rissolé cong.	1,18 €	23%	Aviludo
Bife do lombo	20,35 €	6%	Aviludo
Bacon	4,19 €	23%	Aviludo
Courgetes	0,80 €	6%	Pacheco & Pacheco
Natas	4,06 €	6%	Aviludo
Carne de porco	2,89 €	6%	Aviludo
Ananás em calda	1,56 €	23%	Aviludo
Arroz	0,97 €	6%	Aviludo
Tamboril congelado	11,99 €	6%	Aviludo
Chouriço porco preto	8,88 €	6%	Aviludo
Lagostins cog.	10,95 €	23%	Aviludo
Princesa do mar	6,93 €	23%	Aviludo
Mexilhão	4,35 €	6%	Aviludo
Aguardente	10,70 €	23%	Continente
Uva preta	1,50 €	6%	Pacheco & Pacheco
Gelado de baunilha	1,29 €	23%	Continente
Gelado de morango	1,29 €	23%	Continente
Gelado de chocolate	1,29 €	23%	Continente
Hortelã fresca	4,50 €	6%	Pacheco & Pacheco
Profiteroles	10,30 €	23%	Aviludo
Chantily	9,52 €	23%	Aviludo
Petit gateau	8,60 €	23%	Aviludo
Tarte algarvia	12,99 €	23%	JCL

Fonte: Elaborado pelo autor

## **Anexo 5. Fichas técnicas (Entradas sopas)**















## **Anexo 6. Fichas técnicas (Pastas e ovos)**











## **Anexo 7. Fichas técnicas (Saladas)**















## **Anexo 8. Fichas técnicas (Peixes)**





Restaurante Ossónoba				
Designação: Peixes			Código: 42	
Ficha técnica				
Bife de atum			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	kg	Bife de atum cong.	6,78	1,36€
0,25	kg	Batata roxa média	0,75	0,19€
0,05	kg	Cebola	0,4	0,02€
0,002	kg	Cenoura	0,5	0,00€
0,15	kg	Tomate aos cubos	0,93	0,14€
0,05	kg	Cogumelos cortados	2,1	0,11€
0,0005	L	Óleo		1,00€
0,015	kg	Manteiga		
1	Unid.	Ramo de salsa		
1	Unid.	Folha de louro		
qb.		Vinho branco		
1	Unid.	Dente de alho		
qb.		Pimenta		
		Sal		
Custo per dose total:				2,81€
preço de venda per dose sem IVA:				11,17€
preço de venda per dose com IVA:				14,50€
Margem de contribuição unitária:				8,36€
Rácio unitário de custo:				25,16%
Preparação:		Tempo de preparação: 10m	Tempo de confecção: 15 m	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temperar o bife com sal, pimenta branca, alhos picados e um pouco de vinho branco</li> <li>2. Deitar a manteiga na frigideira de barro. Deixar aquecer e juntar o alho picado a e a folha de louro</li> <li>3. Colocar os bifes, na frigideira. Cozinhar dos dois lados. Cozer a batata</li> <li>4. Aquecer o marinado da cebola e cenoura. Aquecer o preparado de tomate e cogumelos</li> <li>5. Em prato segundo a fotografia</li> </ol>				
Serviço:				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serviço: a americana</li> <li>2. Mise-en-place: Talher a peixe.</li> </ol>				
(Fotografia)				









## **Anexo 9. Fichas técnicas (Carnes)**















**Anexo 10. Fichas técnicas (Especialidades do chefe)**



Restaurante Ossónoba				
Designação: Especialidades do chefe			Código: 61	
Ficha técnica				
Arroz oriental			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,15		Carne de porco	2,89€	0,43€
0,15		Frango	2,96€	0,44€
0,08		Cebolas	1,00€	0,08€
0,225		Arroz	0,97€	0,22€
0,15		Camarão 20-30 Cong	3,90€	0,59€
0,2		Ananás em calda	1,56€	0,31€
0,01		Alho	2,00€	1,00€
0,01		Caril em pó		
0,02		Molho de soja		
0,02		Óleo		
0,02		Azeite		
0,50		Farinha		
0,50		Pão ralado		
0,002		Pimenta		
0,15		Sal		
			<b>Custo per dose total:</b>	
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	14,63€
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	19,00€
			Margem de contribuição unitária:	11,56€
			Rácio unitário de custo:	21,00%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confeção: 15 m	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer um refogado com azeite, cebola e alho picado</li> <li>2. Adicionar as carnes de porco e frango aos cubos, temperar com sal e pimenta,</li> <li>3. Panar as rodelas de ananás e os camarões, deixar a cabeça e o rabo</li> <li>4. Adicionar o arroz pré-cozido ao refogado da carne, refresca-se com o molho de soja,</li> <li>5. Quando estiver amarelirinho retificam-se os temperos, está pronto a servir.</li> </ol>				
<b>Serviço:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serviço: à americana</li> <li>2. Mise-en-place: Talher a carne.</li> </ol>				
(Fotografia)				



Restaurante Ossónoba				
Designação: Especialidades do chefe			Código: 6	
Ficha técnica				
Cataplana de peixe e marisco			Doses:	4
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,4	Kg	Tamboril congelado	11,99€	4,80€
0,2	Kg	Cébolas	1,00€	0,20€
0,1	Kg	Alho	2,00€	0,20€
0,3	Kg	Pimento verde	1,10€	0,33€
0,2	Kg	Pimento vermelho	1,15€	0,23€
0,12	Kg	Chouriço porco preto	8,88€	1,07€
0,12	Kg	Presunto	11,98€	1,44€
0,4	Kg	Camarão 20-30 Cong	3,90€	1,56€
0,4	Kg	Lagostins cog	10,95€	4,38€
0,18	Kg	Princesa domar	6,93€	1,25€
0,2	Kg	Mexilhão	4,35€	0,87€
0,08	Kg	Coentros	3,50€	0,28€
0,2	Kg	Batata roxa média	0,75€	0,15€
8	Un	Louro		1,00€
q.b.		Condimentos		
q.b.				
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>8,87€</b>
			preço de venda per dose sem IVA:	24,64€
			preço de venda per dose com IVA:	32,00€
			Margem de contribuição unitária:	15,77€
			Rácio unitário de custo:	36,01%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10m	Tempo de confecção: 20 m	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer um fundo dentro da cataplana com alhos picados, cebola em meias luas e os pimentos</li> <li>2. Adicionar o louro e o chouriço às rodela, temperar com sal e pimenta, piri-piri e colorau</li> <li>3. Deixa-se refogar e refresca-se com vinho branco, Adiciona-se o camarão descascado</li> <li>4. Em seguida o tamboril aos cubos, os lagostins, as fatias de presunto e os coentros</li> <li>5. Tapa-se deixa-se abrir, retifica-se os temperos e está pronta a servir</li> </ol>				
<b>Serviço:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serviço: à inglesa diretamente</li> <li>2. Mise-en-place: Talher a peixe com colher, lavado com rodela de limão.</li> </ol>				
(Fotografia)				

Restaurante Ossónoba				
Designação: Especialidades do chefe			Código: 64	
Ficha técnica				
Cataplana de ameijoas			Doses:	4
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,375	kg	Carne de porco	2,89€	1,08€
0,5	kg	Ameijoas	4,99€	2,50€
0,12	kg	Presunto	11,98€	1,44€
0,12	kg	Chouriço porco preto	8,88€	1,07€
0,3	kg	Batata rota média	0,75€	0,23€
0,075	L	Virho branco	2,33€	0,17€
0,28	kg	Cebola	0,40€	0,11€
0,8	kg	Pimento verde	1,10€	0,88€
0,8	kg	Pimento vermelho	1,15€	0,92€
0,0025	L	Aguardente	10,70€	0,08€
1	Unid	Folha de louro		1,00€
3	Unid	Dentes de alho		
0,005	L	Azeite		
1	Unid	Molhinho de coentros		
qb.		Sal		
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>4,71€</b>
			preço de venda per dose sem IVA:	27,72€
			preço de venda per dose com IVA:	36,00€
			Margem de contribuição unitária:	23,01€
			Rácio unitário de custo:	16,99%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confeção: 20 m	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temperar a carne com virho, aguardente, metade dos alhos, pimentão doce e o sal.</li> <li>2. Deixar a marinar Juntar cebola, alho laminado, louro, metade dos coentros e da salsa</li> <li>3. Regar com azeite.</li> <li>4. Levar a cataplana ao lume. Deixar as cebolas ficarem transparentes. Juntar carne e ameijoas</li> <li>5. Fechar cataplana e deixar cozinhar durante 20 minutos. Servir em seguida</li> </ol>				
<b>Serviço:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serviço: à inglesa diretamente</li> <li>2. Mise-en-place: Talher a carne e colher, lavabo com uma rodela de limão</li> </ol>				
(Fotografia)				

## **Anexo 11. Fichas técnicas (Sobremesas)**

















