



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
M O N D L A N E

**Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA MATRIZ KASAVANA SMITH  
NO RESTAURANTE HOTEL ESCOLA EM INHAMBANE**

Shelsia da Rosália Atanásio Zandamela

Inhambane, 2025

Shelsia da Rosália Atanásio Zandamela

## **Proposta de Implementação da Matriz Kasavana Smith no Restaurante Hotel Escola em Inhambane**

Projecto de desenvolvimento apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane como um dos requisitos para obtenção do grau académico de Licenciatura em Gestão Hoteleira.

**Supervisor:** MSc. Adão Manuel Massassa

Inhambane, 2025

## 1. Declaração

Declaro que este trabalho de fim do curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, e que nunca não foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura

Shelsia da Rosália Atanásio Zandamela.

(Shelsia da Rosália Atanásio Zandamela)

Data: 15/12/25

Shelsia da Rosália Atanásio Zandamela

**Proposta de implementação da matriz Kasavana Smith no restaurante Hotel Escola em Inhambane.**

Projecto de desenvolvimento avaliado como requisito parcial para obtenção do Grau académico de Licenciatura em Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane - ESHTI.

Inhambane, 15/12/25

*Mestre Leonel Casimiro Lourenço*  
Categoria, Grau e Nome Completo do Presidente

*Mestre Adão Manuel*  
Categoria, Grau e Nome Completo do Supervisor

*Lic. Aldair da C. M. Mota*  
Categoria, Grau e Nome Completo do Arguente

*[Handwritten Signature]*  
Rúbrica

*[Handwritten Signature]*  
Rúbrica

*[Handwritten Signature]*  
Rúbrica

## **2. Dedicatória**

Dedico este projeto aos meus pais, Atanásio Fabião Zandamela e Adozinda Luísa Razão que acreditaram e apoiaram minha jornada acadêmica, aos meus irmãos que incentivaram minha busca pelo conhecimento. Este trabalho é fruto de esforço, dedicação e sonhos de crescimento profissional. Que esta conquista seja uma inspiração para futuros desafios e realizações.

### 3. Agradecimentos

Agradeço

A Deus pela vida e por ter cuidado de mim em todos os momentos da minha vida.

O meu especial obrigado ao meu Supervisor, Mestre Adão Manuel Massassa pela paciência, tolerância, disponibilidade e amabilidade.

Ao Zé Bambamba por ter disponibilizado o seu computador para que o meu trabalho fosse feito sem interrupções.

À minha querida mãe Adozinda Luísa Razão que me mostra todos os dias que podemos superar todas as dificuldades com muito trabalho, dedicação e amor; ao meu pai Atanásio Fabião Zandamela que me acompanha, apoia em todas as fases difíceis; à minha avó que sempre está presente em minha vida e que nunca abandonou-me, muito obrigada avó Luísa Comê pela presença e apoio nesta etapa.

Aos docentes da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, pois foi a escola onde me formei e com base nos conhecimentos adquiridos durante os estudos ajudaram-me muito para a realização deste projecto.

A toda equipe do Inhambane Hotel Escola pela disponibilidade e aprendizados.

A todos os que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste Projecto, que é, sem dúvida, uma porta para a minha vida profissional e pessoal.

O meu muito obrigada!

#### 4. Resumo

O projecto de desenvolvimento apresenta uma proposta de implementação da matriz Kasavana Smith no restaurante do Hotel Escola de Inhambane, e enquadra-se no âmbito do Trabalho de Fim de Curso para obtenção do título de Licenciatura em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane. Para elaboração do trabalho usou-se o método da pesquisa bibliográfica, pois a pesquisa foi desenvolvida com base no levantamento de material como artigos científicos, livros; entrevista semi-estruturada onde fez-se entrevistas com os colaboradores do Hotel escola e observação directa permitindo acompanhar o seu dia-a-dia. A matriz Kasavana Smith é uma ferramenta de análise estratégica, bem como recomendações de ações específicas para otimizar a performance do restaurante, visando aprimorar a gestão de operações e satisfação dos clientes. A implementação desta ferramenta busca contribuir para o crescimento sustentável do empreendimento, aprimorando a qualidade dos serviços prestados e elevando o posicionamento do restaurante. Esta matriz é uma estratégia integradora que busca otimizar a gestão de custos e melhorar a tomada de decisões, se destaca por sua capacidade de analisar o custo das operações, permitindo uma visão mais clara sobre quais pratos oferecem a melhor margem de lucro e quais necessitam de ajustes. A metodologia inclui uma avaliação detalhada dos custos de insumos, tempos de preparo e aceitação dos clientes, através de pesquisa de campo e análise de dados históricos do restaurante. Espera-se que a implementação traga melhorias significativas na eficiência operacional e satisfação do cliente, oferecendo uma ferramenta prática e dinâmica de gestão. Os resultados esperados incluem a redução de desperdícios e o aumento da rentabilidade, promovendo maior sustentabilidade e competitividade para o restaurante.

**Palavras – chave:** restaurante, gestão de restaurante, matriz Kasavana Smith.

## 5. Lista de Abreviaturas e Siglas

**BCG:** Boston Consulting Group;

**EC:** Engenharia de Cardápio;

**ESHTI:** Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane;

**IHE:** Inhambane Hotel Escola;

**MAM:** Menu Analysis Model;

**MC:** Margem de contribuição;

**ME:** Menu Emgineering;

**P:** Popularidade;

**RETRBSD:** Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração, Bebidas Salas de Dança.

## 6. Lista de Figuras

Figura 1: modelo engenharia de cardápio .....	16
Figura 2: Localização do restaurante Inhambane Hotel Escola .....	20
Figura 3: Imagem frontal do restaurente Inhambane Hotel Escola .....	20

## 7. Lista de Tabelas

Tabela 1: Orçamento previsto para a implementação do projecto.....	31
--	----

## 8. Lista de Quadros

Quadro 1: categorização pelo modelo Kasavana e Smith .....	17
Quadro 2: soluções para problemas encontrados no restaurante do Hotel Escola .....	23
Quadro 3: descrição de métodos e técnicas do plano de formação .....	24
Quadro 4: plano de formação para pessoal do restaurante e cozinha do Hotel Escola .....	24
Quadro 5: estratégia para resolução dos problemas .....	29
Quadro 6: Cronograma de actividades .....	30

## 9. Lista de gráficos

Gráfico 1: Matriz Kasavana Smith do trimestre analisado grupo entradas. ....	26
Gráfico 2: Matriz Kasavana Smith do trimestre analisado grupo prato principal. ....	27
Gráfico 3: Matrix da engenharia de cardápio do trimestre analisado grupo pastas.....	28

## 10. Índice

<i>Declaração</i> .....	<i>ii</i>
<i>Dedicatória</i> .....	<i>iv</i>
<i>Agradecimentos</i> .....	<i>v</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>vi</i>
<i>Lista de Abreviaturas e Siglas</i> .....	<i>vii</i>
<i>Lista de Figuras</i> .....	<i>viii</i>
<i>Lista de Tabelas</i> .....	<i>ix</i>
<i>Lista de Quadros</i> .....	<i>x</i>
<i>Lista de gráficos</i> .....	<i>xi</i>
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento .....	1
1.2. Problema .....	2
1.3. Justificativa .....	3
1.4. Objectivos .....	4
1.4.1. Objectivo geral: .....	4
1.4.2. Objectivos específicos: .....	4
1.5. Metodologia .....	4
1.5.1. Fases da elaboração do projecto .....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	7
2.1. Conceitos básicos.....	7
2.1.1. Gestão .....	7
2.1.2. Hotel .....	7
2.1.3. Restaurante .....	8
2.2. Estabelecimento de restauração .....	9
2.2.1. Tipos de restaurantes .....	10
2.2.2. Áreas do restaurante .....	11
2.2.3. Sistemas /modalidades de venda nos restaurantes.....	12
2.2.4. Tipos de serviços de restaurantes .....	13
2.3. Gestão de restaurantes .....	14
2.4. Engenharia de cardápio.....	15
2.4.1. Método Smith kasavana .....	15
2.4.2. Cálculo dos elementos da Engenharia de Cardápio.....	17
3. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO .....	19

3.1.	Descrição da Área de estudo.....	19
3.2.	Estudo técnico do problema.....	21
3.3.	Procedimentos / acções concretas para resolução do problema.....	22
3.3.1.	Funcionalidades da matriz Kasavana Smith.....	25
3.4.	Resultados esperados .....	28
3.5.	Cronograma de actividades.....	30
3.6.	Orçamento.....	30
4.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

## 11. 1. INTRODUÇÃO

### 11.1. Enquadramento

O projecto de desenvolvimento enquadra-se no âmbito do Trabalho de Fim do Curso que constitui requisito parcial para obtenção do título de licenciatura em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se de outros estabelecimentos industriais ou comerciais. Enquanto na indústria pode-se planear o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, o mesmo não acontece com a hotelaria, como negócio, pode-se dizer que o foco é o acolhimento de pessoas que necessitam de um local de estadia fora de suas casas e, em termos de organização espacial, busca-se garantir que esse acolhimento se dê por intermédio de um nível mínimo de atendimento às necessidades pessoais de cada um em relação à higiene, conforto e condições para o descanso.

Gestão de vendas é o processo de desenvolver uma força de vendas, coordenar operações e implementar técnicas de vendas, permitindo que a empresa atinja de maneira consistente, e até ultrapasse, suas metas. Claramente, é um tópico muito amplo, influenciado por uma série de subconjuntos de aspectos. O principal deles é o desempenho de vendas. O aumento ou a queda nas vendas de um hotel é influenciado por uma abundância de fatores.

Deste modo, é necessário utilizar o método de venda mais eficiente para uma gestão adequada de vendas, para a organização do restaurante para superar a ameaça da concorrência e gerar lucros. Assim sendo, a matriz Kasavana Smith busca facilidades e agilidades no seu quotidiano. Esse método analisa o desempenho de vendas por meio da contribuição de cada prato no total de seu grupo de vendas e suas respectivas margens de lucro.

A proposta da implantação da matriz kasavana Smith irá ajudar a maximizar as receitas no restaurante do Hotel Escola, surge como forma de melhorar a gestão desse estabelecimento de restauração em particular de suas receitas, pois o mesmo não dispõe de um método eficiente para a gestão de suas “vendas”, visto que a matriz é o processo de desenvolver uma força de vendas, coordenar operações e implementar técnicas de vendas, permitindo que a empresa atinja de maneira consistente, e até ultrapasse, suas metas na área de restauração, a adesão a

uma matriz que se ajustem ao restaurante pode contribuir para o posterior sucesso do estabelecimento de restauração Hotel Escola.

Quanto a sua estrutura o trabalho apresenta três capítulos: sendo que o capítulo (I) introdução, onde são trazidos aspectos de contextualização no âmbito do projecto, o problema identificado, a justificativa para sua elaboração, os objectivos que dirigem o trabalho e por fim, mas não menos importante, a metodologia usada para a elaboração do projecto. No capítulo (II) revisão da literatura onde encontram-se os conceitos fundamentais que vão orientar-me com o meu projecto referente ao meu tema de diferentes autores e no capítulo (III) desenvolvimento do projecto: a apresentação da área de estudo, o estudo técnico do problema, exposição do problema e procedimentos técnicos para a resolução, os resultados esperados onde são expostas as expectativas com a implementação do projecto, o cronograma de actividades e o referido orçamento, as referências bibliográficas e apêndices.

## **11.2. Problema**

Hotel Escola é um estabelecimento de restauração com capacidade de receber acima de 10 clientes por refeição, sem contar com a rotação de mesas, fazendo com que dessa forma o restaurante possa receber um grande número de clientes diariamente e tendo em conta que cada cliente quer ser tratado de forma "especial" e flexível. Desse modo os empregados de mesa têm que atender e acolher diversos tipos de clientes, fornecendo um atendimento de qualidade.

Durante o período de estágio curricular pude observar que o restaurante do Hotel Escola não tem uma ferramenta para poder classificar os pratos que estejam na situação de remoção do cardápio. Essa situação faz com que o Hotel Escola invista em pratos não procurados pelos clientes.

Sendo um estabelecimento que presta serviços de restauração, o Hotel Escola fornece serviços alimentícios, o mesmo precisa de uma matriz não só para o controle de suas vendas, mas também para detalhar quais são os pratos com maior rentabilidade assim como com menor rentabilidade, porém, o restaurante saberá quais são os pratos que geram mais receitas e quais devem ser removidos também, podendo ajudar o cliente na escolha do prato.

Este projecto de desenvolvimento aborda sobre a proposta de implementação da matriz kasavana Smith no restaurante e bar do Hotel Escola, com vista na melhora da gestão de vendas desse estabelecimento de restauração através da implementação de uma matriz.

Sendo o Hotel Escola em Inhambane especializado em serviços de alojamento e restauração, a implementação da matriz Kasavana Smith torna-se favorável para o controlo de vendas do estabelecimento. Porém, para o presente projecto surge a seguinte questão: **De que maneira o restaurante do Inhambane Hotel Escola pode gerir o cardápio de forma racional garantindo a satisfação de clientes e reduzindo custos?**

### **11.3. Justificativa**

O método de Kasavana Smith analisa o desempenho de vendas considerando a contribuição de cada prato no total de seu grupo de vendas e suas respectivas margens de lucro com o objetivo de avaliar o desempenho dos itens de um restaurante ao longo de um período de tempo (FONSECA, 2012).

A escolha do tema assenta-se da dificuldade que o restaurante tem em identificar os pratos com maior rentabilidade assim como, os pratos com menor rentabilidade.

Com isso, a implementação da matriz Kasavana Smith não só contribuirá para a saúde do restaurante Hotel Escola em Inhambane, assim como servirá de um modelo prático de controle de seus pratos. Um melhor controle permitirá otimizar recursos e aumentará a lucratividade do restaurante. Por outro lado, essa ferramenta poderá ser usada com os investigadores assim como estudantes.

Pelo grande fluxo de clientes atendidos em uma refeição, e o grande número de vendas feitas em apenas um dia, a falta de uma “matriz” dificulta uma parte das operações do restaurante.

Com a implementação dessa matriz o estabelecimento terá um controlo melhor de suas vendas, de seus custos e de suas receitas.

## 11.4. Objectivos

### 11.4.1. Objectivo geral:

- Propor a implementação da matriz Kasavana Smith no restaurante Hotel Escola em Inhambane.

### 11.4.2. Objectivos específicos:

- Conhecer como é feito o desempenho de vendas no restaurante Hotel Escola em Inhambane;
- Apresentar um plano de formação e os benefícios do uso da matriz Kasavana Smith;
- Implementar estratégias de melhoria continua baseada nos resultados obtidos com a utilização da matriz.

## 11.5. Metodologia

Conforme Marconi e Lakatos (2003), o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite com a maior segurança e economia alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista. Entende-se, desta forma, que o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir determinado fim ou resultado desejado.

De acordo com o método proposto por Marconi e Lakatos (2003), esta pesquisa caracteriza-se da seguinte forma:

- Quanto à natureza:** pesquisa aplicada pois os conhecimentos adquiridos na busca de informações sobre a matriz Kasavana Smith serão usados para solucionar os problemas encontrados na gestão de vendas do restaurante e bar Hotel Escola.
- Quanto à forma de abordagem:** Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, atendendo e considerando que visa analisar e correlacionar os factos por meio de observação e registos, baseado na documentação directa e indirecta.
- Quanto aos objectivos:** trata-se de uma pesquisa exploratória que tem como principal objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, como forma de torna-lo

mais claro, fazendo levantamento bibliográfico sobre a matriz Kasavana Smith de restaurantes. E também pesquisa descritiva por que a mesma necessita com que o investigador possua uma série de informações sobre o tema que pretende pesquisar.

- d) **Quanto aos procedimentos técnicos:** utilizou-se para esta parte pesquisas de carácter exploratório, onde temos:
- **Pesquisa bibliográfica:** Segundo Gil (2002), pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos” portanto esta consistiu na identificação, selecção, consulta e recolha de informações em obras literárias que versam sobre o método kasavana Smith numa unidade hoteleira, a recolha de informação foi feita com vista a buscar sustentação teórica bem como observar a opinião de diferentes autores.
  - **Pesquisa documental:** a pesquisa documental é aquela realizada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, esta pode ser feita com base em relatórios, anuários, manuais, regulamentos entre outros documentos. (GIL, 2002).
- e) **Quanto à modalidade:** pesquisa de campo pois os resultados das pesquisas feitas foram encontrados no restaurante Hotel Escola com o apoio de técnicas e instrumentos de colecta de dados.
- f) **Quanto as técnicas de colecta de dados:** fez-se entrevista semi-estruturada: consistiu na elaboração de um roteiro assim como na escolha da técnica de entrevista que foi apresentado aos colaboradores entrevistados no estabelecimento de restauração Hotel Escola, essa entrevista decorreu no dia 25 de Novembro de 2024. É a técnica de pesquisa mais utilizada no meio social por diferentes profissionais a partir de diferentes interesses. (GIL, 2002).

#### 11.5.1. Fases da elaboração do projecto

Em relação as fases, este projecto obedeceu cinco fases onde temos:

##### **1ª Fase:** Delimitação e escolha do tema:

Foi nesta fase onde fez-se a realização da revisão literária em diversos livros, artigos, documentos com vista a possibilitar a formulação do tema. Esta é uma etapa crucial para a efectivação de um trabalho, visto que, é através dela que se colectam informações necessárias e úteis para o mesmo.

##### **2ª Fase:** definição da amostra:

Para a definição da amostra do presente trabalho recorrer-se-á a amostragem não probabilística pois a selecção dos participantes ocorre de forma aleatória eliminando o erro sistemático e fiéis de selecção. De acordo com o número de colaboradores que lidam directamente com os clientes foram inqueridos dois serventes de mesa e o chefe do restaurante do Hotel Escola.

### **3ª Fase:** Recolha e técnicas de obtenção de dados:

Segundo Freitas (2013), instrumentos de levantamento de dados é um processo de apuração de informações para comprovar uma problemática levantada, sendo uma ferramenta que faz parte do processo de coleta, no levantamento e no tratamento das informações.

Para a realização do trabalho de pesquisa de campo no restaurante do Hotel Escola em Inhambane, foram elaboradas e usadas as seguintes técnicas de recolha de dados:

- **Inquérito por questionário:** foi elaborado e aplicado um questionário aos potenciais Participantes da entrevista dirigida ao restaurante e bar Hotel Escola. (Vide no apêndice A).
- **Observação directa:** Consistiu na elaboração de um roteiro de observação que não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar os factos que se deseja analisar. Será a observação directa em conformidade com o guião de observação(vide apêndice B), o mesmo foi feita ou executada no estagio extra curricular feito no Hotel Escola.

### **4ª Fase:** Análise e interpretação de dados:

A análise dos dados consiste na selecção e organização coerente das informações colectadas na área de estudo fazendo comparação com algumas abordagens apresentadas na fundamentação teórica que foram fruto de leitura e compreensão sobre a temática em estudo.

### **5ª Fase:** Redacção do projecto e apresentação dos resultados:

Esta etapa foi feita em duas fases, a primeira foi a elaboração do projecto de Desenvolvimento por escrito com auxílio do pacote informático Microsoft Office Word 2007, e a segunda será feita através da defesa oral do projecto de desenvolvimento com o auxílio do pacote Microsoft Office PowerPoint 2007 mediante a constituição de um júri eleito obedecendo as normas do Regulamento de Culminação de Curso vigente na ESHTL.

## 12. REVISÃO DA LITERATURA

### 12.1. Conceitos básicos

#### 12.1.1. Gestão

Gestão é uma palavra polissémica. Em conformidade, é necessário adapta-la ao ambiente onde está a ser utilizada de maneira a assumir em termos relativos o seu verdadeiro significado (PIRES, 2007).

Ainda sobre gestão o Robinson (2005), diz que é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os recursos de uma organização para alcançar objetivos específicos de forma eficiente e eficaz, O significado mais puro e direto de gestão é o acto de gerenciar pessoas, processos, ativos e estratégias em um alinhamento comum em direção a um objetivo.

Segundo Fayol (1949), define a gestão como um processo de planeamento, organização, coordenação e controle, fundamental para a operação de qualquer organização. A gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das actividades de planeamento, organização, direção e controle. Pode ser também assimilada a processo de trabalho com e através dos outros, a fim de se atingirem eficazmente os objectivos organizacionais traçados, utilizando-se eficientemente os recursos escassos, num contexto em constante mutação (SANTOS, 2008).

Em suma, gestão refere-se ao processo de administrar, organizar e coordenar recursos humanos, financeiros, materiais e de informação tendo como objectivo alcançar metas de um determinado estabelecimento. É a administração eficiente e eficaz de uma organização ou actividade.

#### 12.1.2. Hotel

Hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se de outros estabelecimentos industriais ou comerciais. Enquanto na indústria pode-se planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, o mesmo não acontece com a hotelaria, que fica no aguardo dos clientes para por em funcionamento seu esquema operacional. O produto hoteleiro é estático (BENI, 2001).

Para César Ritz (1880), Hotel é um estabelecimento comercial que disponibiliza para estadia do hóspede, unidades ou quartos individuais, acompanhado de serviços como: recepção, serviço de quarto, café da manhã, entre outros que variam de acordo com o tamanho e categoria do hotel.

Ainda sobre hotel Kotler e Keller (2006), definem hotel como um estabelecimento que oferece hospedagem temporária e serviços complementares para viajantes e turistas. É uma instalação que fornece alojamento, comida e outras comodidades, com o objetivo de atender a diversas necessidades dos hóspedes.

Resumindo, hotel é um estabelecimento de hospedagem que oferece acomodações, geralmente com serviços adicionais como alimentação e entretenimento, para os hóspedes temporários. Portanto, hotel é uma instituição de hospitalidade comercial que oferece suas instalações e serviços para venda, individualmente ou em várias combinações, e esse conceito é constituído de vários elementos como localização, preço e imagem.

Em relação a classificação de hotéis, knight e Kotschevar (2005), classificam os mesmos com base em número de estrelas onde, movendo-se de uma até cinco estrelas. O hotel de uma estrela significa propriedade independente e de menor dimensão e com serviços limitados; já o hotel de duas estrelas é de pequeno a médio porte e oferece serviços de alimentos e bebidas; o hotel de três estrelas é de médio a grande porte e oferece comodidades, serviços básicos e instalações, os hóspedes podem esperar atendimento de maior qualidade; o hotel de quatro estrelas são considerados hotéis de luxo, oferece uma variedade de opções de quartos suítes e várias instalações e o hotel de cinco estrelas classificados como os mais altos portanto, oferecem serviços mais luxuosos aos hóspedes.

Em Moçambique, os hotéis são classificados de acordo em categorias de uma a cinco estrelas (RETERBSD, 2022).

### 12.1.3. Restaurante

O Restaurante pode ser definido como estabelecimento onde se servem refeições e bebidas ao público, podendo fazer parte ou não de um hotel. Para um bom funcionamento dum restaurante, aparte o fornecimento de comidas e bebidas, outros factores contribuem para o seu sucesso como sejam: a localização do restaurante, o clima vivido dentro da sala de refeições, a cor da decoração, o layout e o mobiliário.

Para Fonseca (2000, p.12):

“Não é admissível criar um restaurante sem saber qual será a sua composição de custos, seu potencial de receita ou ainda qual é a característica principal de seu negócio. Depois disso é necessário uma boa definição de como serão identificadas as informações importantes para verificar o desempenho de seu negócio, para possibilitar as correções de rumo. E, por último, identificar as possíveis soluções para a readaptação dos planos ou uma modificação dos objetivos iniciais.”

“todo restaurante possui um conceito; do mais simples ao mais sofisticado, pressupõem-se um público-alvo, um ambiente, um tipo de comida, um tipo de serviço, diversos aspectos, enfim, que compõem esse produto restaurante” (FONSECA, 2004, p.13).

Restaurante é um estabelecimento destinado a proporcionar, mediante pagamento, refeições e bebidas para serem consumidos no próprio estabelecimento ou fora dele (RETRBSD, 2022).

De forma resumida restaurante é um estabelecimento destinado a confeccionar e vender as refeições ao público, porém em outros casos nos mesmos estabelecimentos vendem bebidas. É um estabelecimento comercial que fornece refeições e bebidas ao público, geralmente com um cardápio variado, atendendo às necessidades dos clientes em relação à alimentação.

## **12.2. Estabelecimento de restauração**

Os estabelecimentos de restauração e bebidas são espaços destinados a proporcionar, mediante remuneração, serviços de alimentação e bebidas no próprio estabelecimento, ou fora dele, e abrange restaurante, marisqueira, casa de pasto, pizzaria, snack-bar. O serviço neles prestado consiste essencialmente na confecção e fornecimento de refeições (RETRBSD, 2022).

Estabelecimento de restauração refere-se a um restaurante que diferencia-se pela sua abordagem inovadora e temática, oferecendo uma experiência gastronômica única e diferenciada. Estes estabelecimentos vão além do simples acto de comer, criando um ambiente único e memorável para os clientes.

### 12.2.1. Tipos de restaurantes

#### a) Restaurante tradicional

Um restaurante tradicional é um estabelecimento gastronômico que se caracteriza por oferecer um cardápio fixo, com pratos típicos de uma região ou cultura, mantendo a tradição e a autenticidade culinária. Geralmente, a ambientação e o serviço também seguem um padrão clássico, com garçons atendendo à mesa e priorizando uma experiência gastronômica mais completa, características encontradas no restaurante e bar Hotel Escola.

#### b) Restaurante Internacional/ clássico

Estes contam com um cardápio que destacam a gastronomia de algum país específico. As preparações são reconhecidas e consagradas internacionalmente, não importante se são complexas ou mais simples de se preparar. O ambiente pode ser decorado com elementos que se refiram ao país em destaque, proporcionando ao cliente uma verdadeira viagem ao local sem sair da sua cidade.

Segundo Pacheco (1995), são restaurantes clássicos, em sua maioria, localizados em hotéis ou em locais de hospedagem, é um restaurante clássico, com instalações, equipamentos e utensílios de bom nível qualitativo. Oferece serviços delicados e serve pratos da cozinha internacional e que seguem receitas clássicas, não tendo muito tempo para inovações.

#### c) Restaurante Típico

É o que se caracteriza por uma cozinha típica ou de uma determinada região e cuja composição está inserida no contexto arquitetônico dessa região.

Estes estabelecimentos são muito amplos. Podem ser:

- **Típico de país** – seu cardápio apresenta pratos tradicionais de vários países, como, por exemplo: típico restaurante francês, italiano, peruano, etc.
- **Região** – o cardápio apresenta elementos típicos de uma determinada região. A decoração tende a seguir a região destacada. Podem ser regiões do mesmo país (culinária mineira, baiana, pernambucana, por exemplo), ou de regiões de um determinado país, como, por exemplo, culinária do sul da França.

- **Gênero** – são restaurantes especializados em gênero específico, como por exemplo, os vegetarianos, etc. É necessário um conhecimento bem específico sobre os ingredientes a serem utilizados.
- **Restaurantes Fast-Food** – Fast-food em português significa comida rápida.

#### **d) Restaurante de especialidades**

São aqueles que se destinam ao preparo de alimentos específicos. Podem existir as mais variadas especialidades. Como: grill, brasseries, fusion food.

Pelaez (2008), afirma que restaurante de especialidades é um estabelecimento que se especializa em determinado produto, preparação, método de cocção, país, região ou outro factor.

São subdivididos em várias outras tipologias de restaurantes como grills, coffeshops, casas de massa e sorveteiras.

#### 12.2.2. Áreas do restaurante

Um restaurante é geralmente dividido em duas áreas principais: área de serviço e área de produção. Porém, os restaurantes são compostos por diversas áreas desde o salão de refeições, os banheiros, etc. Pois, no presente trabalho se limitará a falar das áreas necessárias para a implementação da matriz Kasavana Smith nas instalações do restaurante Hotel Escola que são:

##### **a) Área de serviço (salão de refeições)**

A área de serviço de um restaurante deve oferecer a maior comodidade e conforto aos seus clientes, é necessário projectar uma área confortável, aberta e espaçosa que permita que o cliente se mova sem receio de tropeçar em qualquer coisa.

Deve ter um espaço suficiente para as mesas e os corredores entre cada mesa, isso é vital para que os serventes de mesa e clientes tenham espaço suficiente para se movimentarem. Porém, é necessário usar mesas de tamanhos diferentes para acomodar famílias ou grupos grandes.

É onde os clientes são atendidos. Porém, é neste sector onde ocorrem as vendas das refeições, usando as técnicas de venda e tipos de serviços que são mais adequados para o estabelecimento.

Desta forma, o Inhambane Hotel Escola dispõe dessas condições.

#### **b) Área de produção (cozinha)**

É o coração do restaurante, onde a comida é preparada. É essencial que a cozinha seja bem planeada, com áreas para preparação, cocção e armazenamento.

A cozinha é frequentemente dividida em zonas para otimizar o fluxo de trabalho e garantir a eficiência e a segurança alimentar, onde temos:

- **Zona fria:** prepara pratos frios, como saladas e sobremesas;
- **Zona de calor:** responsável pelo cozimento de alimentos que exigem calor, como assados e grelhados;
- **Zona de confeitaria:** dedicada à preparação de pães, bolos e doces;
- **Área de lavagem:** onde louças, talheres e utensílios são lavados;
- **Despensa e armazenamento:** área de armazenamento de alimentos secos, gelados e congelados.

#### 12.2.3. Sistemas /modalidades de venda nos restaurantes

Entende-se por sistema de venda à forma de organização da oferta de serviços.

Segundo Pelaez (2008), as técnicas ou modalidades de venda também são consideradas sistemas de serviços e é a modalidade como o cliente pode comprar o produto no estabelecimento.

- **Table d'hôte:** é uma palavra francesa que significa comida da mesa dos anfitriões. Um menu table d'hôte oferece uma refeição completa a um preço fixo para os hóspedes, independentemente da quantidade de comida consumida, este menu pode incluir aperitivos, sopas e saladas, pratos principais e sobremesas. O menu table d'hôte sempre garante o mínimo desperdício de alimentos e facilidade de manuseio.
- **À la carte:** é um tipo de menu muito popular. O termo “à la carte” vem do francês e significa “de acordo com o cartão ou pedido do cliente”. O menu à la carte oferece uma seleção mais ampla e gratuita dos itens do cartão ou do menu de um restaurante, com preços individuais, forma usada no restaurante e bar Hotel Escola.

- **Banquete:** refeição solente ou festiva em que um grupo numeroso de pessoas, utilizando o mesmo menu, servido ao mesmo tempo, se reúne para celebrar um acontecimento social ou político, forma usada no restaurante e bar Hotel Escola.

#### 12.2.4. Tipos de serviços de restaurantes

É a forma de execução dos serviços, ou seja, a maneira como os clientes recebem os alimentos. Existem vários tipos de serviço, isto é, várias formas como as pessoas podem ser servidas ou se servir (PELAEZ, 2008).

##### a) Serviço à inglesa Directo

Neste tipo de serviço, o empregado de mesa coloca o prato com a mão direita pelo lado direito do cliente, a frente deste. Apresenta a travessa ou prato redondo de serviço na palma da mão esquerda, utilizando o pano de serviço para não se queimar, pelo lado esquerdo do cliente. Com uma ligeira inclinação do tronco para frente e de pernas unidas, coloca a travessa de carne na mão direita, que aprendeu a manobrar, passa a iguaria para o prato do cliente.

Após o cliente terminar de comer a iguaria, retira-se o prato com a mão direita e pelo lado direito do cliente.

##### b) Serviço à inglesa Indirecto

O empregado traz o prato redondo de serviço com a iguaria, apresenta de igual modo que no serviço à Inglesa Directo, coloca a travessa no carro de serviço, no lado esquerdo do cliente e os pratos no lado direito.

A vista do cliente passa a iguaria e a guarnição para o prato utilizando uma colher de sopa na mão direita, e um garfo de carne na mão esquerda, dispendo harmoniosamente o comer, posto isto o empregado coloca o prato pelo lado direito com a mão direita. Se for necessário trincar a iguaria casos de carne e outros, este trabalho é feito na prancha quente quando necessário para peixes o mesmo é feito em prato quente.

##### c) Serviço à Francesa

O serviço à Francesa dá ao cliente a possibilidade de se servir a si próprio. Se para iniciar a refeição houver sopa, o empregado coloca para este sobre um prato raso e apresenta ao cliente pelo lado direito deste com a mão direita. O empregado põe uma concha para sopa dentro da

terrina, com esta sobre um prato raso, com guardanapo e na sua palma da mão esquerda, e coloca-se á esquerda do cliente com uma ligeira inclinação do tronco para frente e de pernas unidas, põe a terrina ligeiramente acima do bordo do prato, e o cliente serve-se a si próprio, depois de o cliente comer a sopa, retiram-se a mão direita ambos os pratos ao mesmo tempo, pelo lado direito do cliente.

Para a iguaria seguinte procede-se de igual modo. O cliente serve-se com o auxílio da colher de sopa e garfo de carne, que foram colocados na travessa, voltados para ele.

#### **d) Serviço à Russa**

Este tipo de serviço está em desuso, o empregado coloca o prato pelo lado direito do cliente, com a mão direita a frente deste. As iguarias normalmente são peças grandes, após apresentadas aos clientes são trinchadas, colocadas novamente na travessa, dando-lhes a forma inicial, e em seguida procede-se tal como no serviço a francesa.

É considerado um método de serviço bastante demorado e necessita de muitos empregados, este tipo de serviço deixou de se praticar.

#### **e) Serviço empratado ou à Americana**

A iguaria vem já empratada no prato do cliente e vai ser colocada a este, sendo empratada pelo cozinheiro. É de todos os métodos o mais fácil para o empregado e processa-se do mesmo modo que os outros serviços, porém este é o serviço usado no restaurante e Bar do Hotel Escola.

### **12.3. Gestão de restaurantes**

A gestão de restaurantes envolve a administração de todos os aspectos do negócio, desde a compra de ingredientes até o atendimento ao cliente, com o objetivo de garantir a eficiência operacional, a qualidade dos serviços e a satisfação do cliente. Envolve a supervisão e coordenação sistemática de todas as actividades de um restaurante para garantir um desempenho ideal, desde a cozinha até o atendimento ao cliente e a gestão financeira.

Uma gestão eficiente garante que não haja falhas durante os procedimentos normais do restaurante. Pensar nisso evita futuras dores de cabeça e até mesmo outros problemas futuros. É necessário ter paciência e dedicação nos pequenos detalhes como a comida e decoração, saiam as melhores possíveis (RETRBSD, 2022).

## 12.4. Engenharia de cardápio

De acordo com Pelaez (2008), engenharia de cardápio é uma ferramenta gerencial para análise de informações de vendas, custos e preferências ao público, que ajuda a tomar decisões mais assertivas para o menu, como a rentabilidade e a popularidade. Os métodos de análise de engenharia de cardápio devem levar em conta um grupo de produtos por um período determinado de tempo.

A Engenharia de cardápio (EC) é um método gerencial para análise de informações úteis e importantes em restaurantes (FONSECA, 2014). É uma técnica utilizada para analisar e reestruturar o menu de um restaurante com base no volume de vendas (popularidade) e a margem de contribuição (lucratividade de cada prato).

A metodologia desta técnica foi criada em 1982 pelos professores Donald Smith e Michel Kasavana, da School of Hospitality Business da Universidade de Michigan, no EUA. Menu engineering (ME) foi uma criação em conjunto com Donald Smith com foco nas relações entre o preço de venda e máximo de vendas, podendo ser utilizado por gestores a fim de medir a lucratividade do cardápio em relação a rentabilidade futura (KASAVANA, 2007). Eles usam a percentagem do volume e da margem de lucro como critério; eles denominam seu método como “*engenharia de cardápios*”. A engenharia de cardápios ajuda a determinar quais os pratos que devem ser mantidos, promovidos ou eliminados ou melhor, ajuda a tomar decisões mais informadas, aumentando a lucratividade e eficiência do negócio de forma sustentável.

De acordo com Linassi (2009), O resultado é uma matriz que possui quatro possíveis combinações de valores, são dados diferentes nomes para os quatro desenvolvimentos. Essa matriz ajuda aos gestores a tomar decisões estratégicas, como ajustar preços, eliminar itens pouco lucrativos ou promover itens mais rentáveis. Para tal, é necessário o controle dos custos, estratégias de marketing para o aumento de vendas, entre outros aspectos que envolvem o universo desse tipo de empreendimento (CONCEIÇÃO, 2012).

### 12.4.1. Método Smith kasavana

Segundo Fonseca (2012), o método de Smith Kasavanas é uma técnica de análise utilizada na engenharia de cardápio que combina factores de popularidade e lucratividade para classificar itens do menu. Ele auxilia na identificação de itens que são burro de carga, estrelas, cães e

quebra-cabeça permitindo uma gestão mais eficiente do cardápio para aumentar a rentabilidade do negócio.

Para elaborar a análise, são necessários: os nomes dos pratos, o custo de cada prato (obtida através das fichas técnicas), o preço de venda e o número de unidades vendidas de cada item no período de análise, obtidos através do controle e análise do menu do restaurante (CONCEIÇÃO, 2012). Porém, com essas informações é possível determinar a margem de contribuição (MC) e a popularidade (P) de cada prato em seu respectivo grupo, as linhas médias de ambos os eixos do gráfico (que farão a sua divisão em quatro quadrantes). Após determinar esses valores, passa-se para a etapa de análise gráfica, quando a categorização de cada item será definida dentro do seu contexto de vendas (FONSECA, 2014).

A figura abaixo apresenta o modelo de engenharia de cardápio onde temos as possíveis combinações e o nome das combinações. Sendo que no eixo Y temos o Volume (popularidade) e no eixo X temos a Margem de lucro/contribuição.

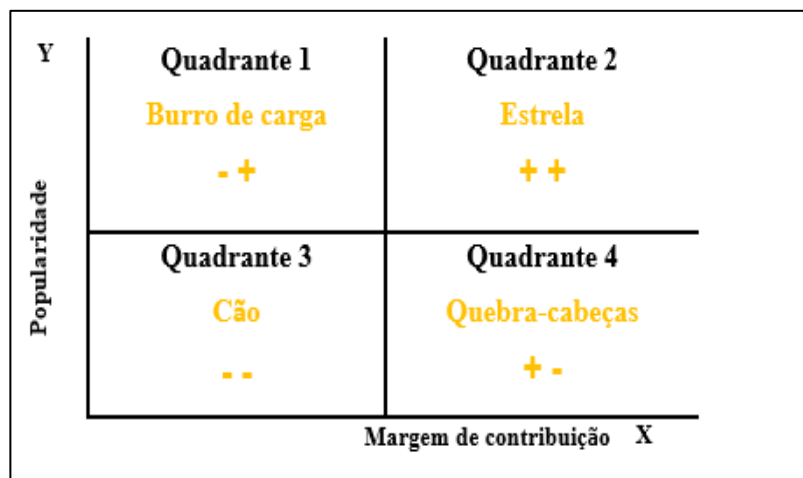


Figura 1: modelo engenharia de cardápio

Fonte: Autora adaptado de Fonseca (2014)

Uma vez dispostos na figura 1, os itens são apresentados em uma matriz de quatro quadrantes com base em duas variáveis principais: volume de venda (popularidade) e a margem de contribuição/lucro. Porém, o quadro abaixo demonstra a categorização dos pratos onde saberemos quando consideramos que o prato é burro de carga, estrelas, cães e quebra-cabeças onde temos:

Quadro 1: categorização pelo modelo Kasavana e Smith

	Plow horse (burro de carga)	Star (estrela)	Dogs (cães)	Puzzles (quebra- cabeças)
Margem de contribuição (Rentabilidade)	Baixa	Alta	Baixa	Alta
Volume de vendas (Popularidade)	Alta	Alta	Baixa	Baixa

Fonte: Autora adaptado de Canner (2009)

#### 12.4.2. Cálculo dos elementos da Engenharia de Cardápio

Para realizar os cálculos na Engenharia de cardápio é necessário calcular a margem de contribuição, a popularidade, média da margem de contribuição e média do volume (popularidade), onde temos:

##### 1) Margem de contribuição (Eixo X):

O uso da margem de contribuição (eixo X) facilita o cálculo do ponto de equilíbrio, que é o nível de vendas onde os custos totais se igualam às receitas (LEONE, 2000). Segundo Martins (2010), afirma que a margem de contribuição de um produto é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis.

Assim sendo, para calculá-lo usamos a seguinte fórmula:

$$\text{Margem de contribuição} = \text{Preço de venda} - (\text{custos variáveis} + \text{despesas variáveis})$$

##### 2) Popularidade (Eixo Y)

Conforme knight e Kotschevar (2005), popularidade é a relação percentual a que cada item corresponde do total de vendas do seu grupo. Para calculá-lo, usa-se a seguinte fórmula:

$$\text{Popularidade de venda} = \text{Qtd de venda do item} \div \text{total de vendas do grupo}$$

### 3) Média do eixo X (Margem de contribuição)

Para calcular a média do eixo X deve-se somar o valor Total da margem de contribuição (MC) dos itens do grupo e dividi-los pelo número de pratos vendidos no grupo. Para tanto, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Linha média margem de contribuição} = \text{Total de MC} \div \text{Total de pratos vendidos}$$

### 4) Média do eixo Y (Popularidade)

Conforme knight e Kotschevar (2005), para Smith Kasavana o volume percentual do item vendido a média do eixo Y: para determiná-la divide-se o 1 pelo número de pratos do grupo. Em seguida, aplica-se uma margem de segurança de 70% ao valor encontrado como sugerido pelos criadores do método para contrabalançar a variação de consumo e multiplicamos por 100 para encontrar a percentagem. Desse modo, tem-se a seguinte fórmula:

$$\text{Popularidade média} = ([1 \div n^{\circ} \text{ itens do grupo}] \times 0,7 \times 100)$$

## **13. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO**

### **13.1. Descrição da Área de estudo**

Inhambane Hotel Escola (IHE), localizado na cidade de Inhambane, é uma parceria público-privado com o Instituto Industrial e Comercial Eduardo Mondlane.

Foi aberto ao público em Dezembro de 2022, e já conta com a preferência de várias instituições nacionais e internacionais. A localização é um dos factores preferenciais, no centro da cidade de Inhambane, tem um estacionamento privado com segurança.

O Inhambane Hotel Escola oferece os seguintes serviços: alojamento, restaurante, bar, salas de conferências e de reuniões, banquetes e serviços de catering.

Alojamento – o IHE dispõe de 25 quartos espaçosos, com casa de banho privativa e varanda, equipados para sua semana de trabalho, assim como, para as suas visitas de lazer a Inhambane. Oferece quartos de diferentes categorias, para responder às necessidades e orçamento dos seus clientes.

Restaurante e Bar – aberto das 7h às 22h, com um menu variado de entradas, pratos de marisco, peixe, carne e tradicionais, também podem encontrar pizzas e hambúrgueres. O restaurante do IHE fica aberto ao público, também recebe almoços/jantares de empresa, casamentos, corte-de-bolo e apresenta música ao vivo e eventos culturais.

Conferência, banquetes e catering – o IHE, tem o espaço perfeito para os eventos da sua empresa ou organização.

Serviços de catering coffee-break, almoço e jantar, servido no hotel ou no exterior com menus diversificados e saborosos.

- Sala Barra – ideal para reuniões em ambiente requintado e confortável, com área de sofás e mesa de reuniões para cerca de 12 pessoas;
- Sala Tofo – capacidade para 20 a 30 participantes;
- Sala Inhambane – capacidade até cerca de 140 participantes;
- Sala de visitas – até cerca de 35 participantes.



Figura 2: Localização do restaurante Inhambane Hotel Escola

Fonte: Azevedo, (2012)



Figura 3: Imagem frontal do restaurante Inhambane Hotel Escola

Fonte: Autora, (2025).

### **13.2. Estudo técnico do problema**

Hotelaria é um conjunto de actividades relacionadas à hospedagem, serviço de quarto, lazer e bem-estar em estabelecimentos comerciais.

A restauração é um sector que envolve a preparação, emissão e consumo de alimentos e bebidas, com o objectivo de satisfazer o cliente assim como gerar lucros para o estabelecimento. Deste modo, é necessário uma estratégia para maximizar a sua lucratividade e que possa satisfazer os clientes a longo e a curto prazo.

A satisfação dos clientes em um restaurante é crucial pois não depende apenas do quão saboroso o prato esteja mas, também da qualidade dos serviços prestados pelo estabelecimento, a organização do seu cardápio, a duração dos serviços prestados. O Hotel Escola não possui uma estratégia que possa aumentar a sua lucratividade, melhorar a satisfação dos clientes e na organização do seu cardápio, o que prejudica as suas vendas. Desta forma, os problemas encontrados no restaurante e bar do Hotel Escola são:

#### **a) Falta de ficha técnica**

No restaurante do Hotel Escola à falta de fichas técnicas com isso, pode levar a uma série de problemas operacionais. Sem essas fichas, os membros da equipe não tem acesso a informações importantes sobre os ingredientes, quantidades, métodos de preparo e apresentação dos pratos. Isso pode resultar em inconsistências na qualidade dos alimentos servidos, sem um padrão definido, a variação entre diferentes cozinheiros pode afectar a experiência do cliente. Além disso, a falta de fichas técnicas impede um controle preciso dos custos, dificultando a viabilidade econômica do menu.

#### **b) Localização dos ingredientes**

A falta de um plano claro para a localização dos ingredientes pode afectar negativamente a eficiência operacional do restaurante Hotel Escola. A falta de conhecimento sobre a origem dos ingredientes pode impactar negativamente a qualidade dos pratos e a sustentabilidade, o restaurante pode perder a oportunidade de usar ingredientes locais frescos, que não só melhorariam o sabor mas, também poderiam ser econômicos e atrair clientes que valorizam a agricultura local.

**c) Dificuldade na estratégia do preço**

A ausência de uma estratégia de preço clara pode resultar em preços inadequados que não refletem o custo dos pratos ou o valor percebido pelos clientes, sem uma análise cuidadosa de como os preços são estabelecidos, o restaurante Hotel Escola pode acabar cobrando muito pouco, resultando em perda da margem de contribuição, ou muito levando a uma queda nas vendas. Isso ocorre especialmente se o cardápio não for ajustado com base nas flutuações de custo dos ingredientes ou na demanda do consumidor. Uma estratégia de preço deficiente também pode comprometer a posição competitiva do hotel.

**d) Dificuldade na análise de custos**

A falta de uma análise de custos rigorosa pode afectar a sustentabilidade financeira do restaurante Hotel Escola, sem uma visão clara dos custos associados a cada prato, incluindo ingredientes, mão de obra e despesas operacionais, fica extremamente difícil tomar decisões informadas sobre o menu e ajustar as operações. Isso pode levar a um aumento desnecessário das despesas ou a uma margem de contribuição muito baixa, além disso, a falta de análise de custos pode dificultar o planeamento orçamentário e a previsão das despesas futuras, colocando em risco a estabilidade financeira do restaurante a longo prazo.

**e) Não existência de uma matriz para avaliar a performance dos itens do menu**

Apesar de não ser obrigatório que um estabelecimento de restauração tenha uma matriz para avaliar a performance dos itens do menu, é de grande importância que o estabelecimento use as novas formas de controle de seus itens de cardápio assim como maximizar a sua lucratividade, aumentar a satisfação do cliente e reduzir custos.

**13.3. Procedimentos / acções concretas para resolução do problema**

A maioria dos estabelecimentos de restauração não faz o uso de uma matriz para melhor controlar a sua lucratividade assim como os itens do cardápio, no que gera a perda de vendas no estabelecimento. Como forma de resolver os problemas encontrados no restaurante do Hotel Escola, é de extrema importância que o mesmo invista na formação dos seus colaboradores com o objectivo de desenvolver as suas competências.

Feito o estudo no restaurante do Hotel Escola através de entrevistas e observações durante o estágio curricular I, constatou-se que a melhor maneira para controlar a performance dos itens do menu e maximizar as vendas é a implementação da matriz Kasavana Smith que é uma forma de controle de vendas.

Quadro 2: soluções para problemas encontrados no restaurante do Hotel Escola

<b>Problema</b>	<b>Solução para o problema</b>
a) Falta de ficha técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar modelos padronizados para fichas técnicas que incluam informações como ingredientes, quantidades, modo de preparo, tempo de preparo (vide no apêndice F);</li> <li>• Treinar a equipe para preencher as fichas correctamente.</li> </ul>
b) Localização dos ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver parcerias com fornecedores locais para facilitar o acesso aos ingredientes frescos e de qualidade;</li> <li>• Utilizar lista de fornecedores com informações de contacto e localização.</li> </ul>
c) Dificuldade na estratégia do preço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar calculos de Food Cost.</li> </ul>
d) Dificuldade na análise de custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar software de gestão para acompanhar os custos em tempo real, permitindo ajustes rápidos quando necessário;</li> <li>• Revisar os custos periodicamente.</li> </ul>
e) Não existência de uma matriz para avaliar a performance dos itens do menu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar a matriz Kasavana Smith;</li> </ul>

Fonte: Autora (2025)

Deste modo, é necessário o treinamento do pessoal do restaurante assim como o pessoal da cozinha do Hotel Escola porém, será necessária a elaboração de um plano de formação que consiste na proposta de formação em matéria de utilização da matriz Kasavana Smith. Essa formação tem o objectivo de ensinar a equipe a entender o significado de cada classificação dentro da matriz e como elas impactam as decisões de menu.

Quadro 3: descrição de métodos e técnicas do plano de formação

Variáveis	Descrições
Métodos/Técnicas de ensino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositivo;</li> <li>• Demonstrativo;</li> <li>• Interrogativo;</li> <li>• Simulações;</li> <li>• Exercícios práticos.</li> </ul>
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal do restaurante (4)</li> <li>• Pessoal da cozinha (6)</li> </ul>
Recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computar e Data-show;</li> <li>• Esferográfica;</li> <li>• Bloco de nota;</li> <li>• Manuais.</li> </ul>
Métodos de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação nas secções;</li> <li>• Simulações.</li> </ul>

Fonte: Autora (2025)

O plano de formação tem o objectivo de contribuir no desenvolvimento do potencial do pessoal face às necessidades da empresa, que será feita perante preparações e qualificações dos funcionários do estabelecimento para prestação de serviços adequada e de qualidade.

Quadro 4: plano de formação para pessoal do restaurante e cozinha do Hotel Escola

<b>Tema:</b> formação no uso da matriz Kasavana Smith		
<b>Duração da formação:</b> 10 dias <b>Duração:</b> 2 horas por dia <b>Local:</b> Inhambane Hotel Escola		<b>Formadora:</b> Shelsia <b>Número de formandos:</b> 10 pessoas
<b>Objetivos da formação:</b> Entender o processo de formação Habilitar a equipe a aplicar criticamente a matriz Explicar as funcionalidades da matriz		
<b>Conteúdos</b>	<b>Tipo de aula</b>	<b>Tempo</b>
Conceitos da matriz Kasavana Smith	Teórica	1 dia
Características e Benefícios da utilização da matriz	Teórica	2 dias
Implementação da matriz	Prática	2 dias
Funcionalidades da matriz	Prática	4 dias
Considerações finais	Teórica/ Prática	1 dia

Fonte: Autora (2025)

### 13.3.1. Funcionalidades da matriz Kasavana Smith

Para construir uma matriz Kasavana Smith é necessário sabermos o grupo dos itens, o número de item do cardápio, a quantidade de venda de cada item, preço de venda de cada item e o preço de custo de cada item. Com base nos dados acima referidos podemos construir uma matriz Kasavana Smith.

Com isso, irei construir uma matriz Kasavana Smith adaptada as operações do Restaurante Hotel Escola em Inhambane, utilizando dados operacionais coletados no estabelecimento durante o trimestre de junho, julho e agosto de 2025.

Para obter as fontes de dados usei os tickets de venda, ficheiro de vendas diárias, fichas da produção da cozinha. Os dados foram digitalizados e consolidados numa base de dados (Excel). Para a construção da matriz vamos calcular para cada item do cardápio as diretrizes necessárias à matriz Kasavana Smith: popularidade e a margem de contribuição e a classificação segundo critérios (ex: alto/baixo). Usar-se-á a metodologia clássica: eixo Y (popularidade) e eixo X (margem de contribuição) definindo os pontos com base na média. Por fim fiz uma classificação dos itens em: burro de carga, estrela, quebra-cabeça e cão.

#### **Análise de desempenho:**

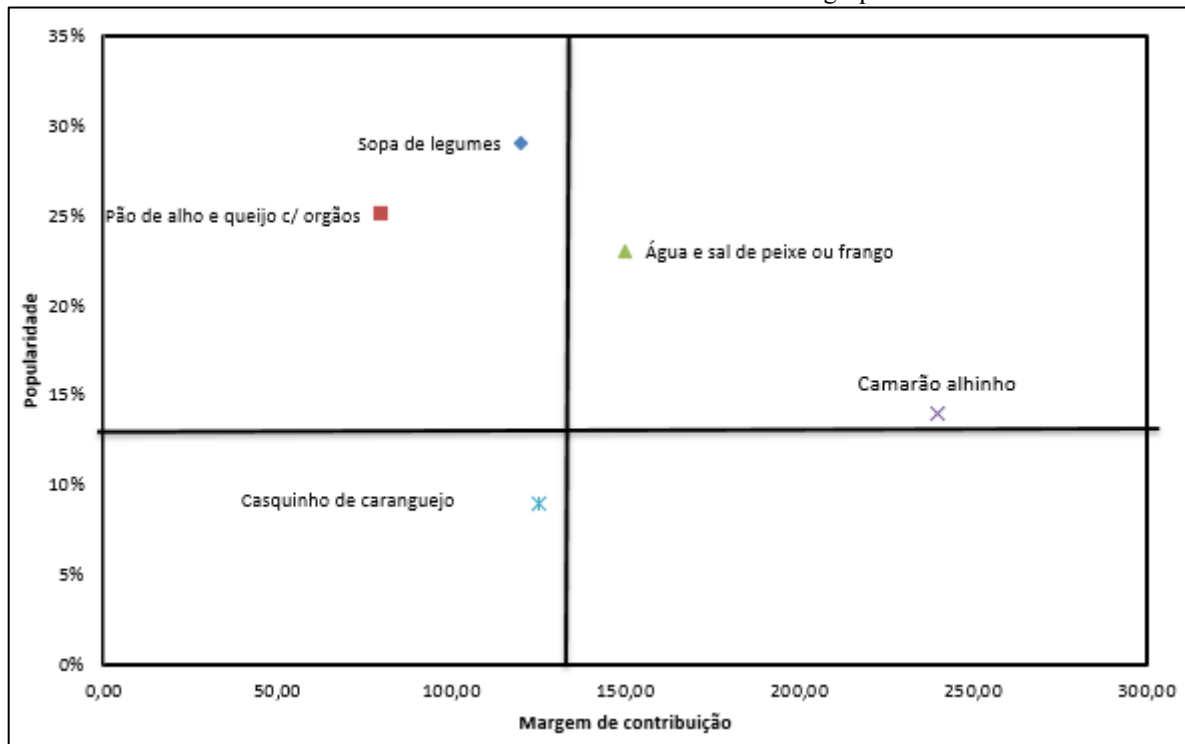
O método permite avaliar o desempenho de cada prato, identificando aqueles que são mais populares (vendem mais) e aqueles que são mais lucrativos (trazem mais margem de contribuição).

Esta seção apresenta e analisa os dados trimestrais (junho, julho e agosto/2025) de cada grupo de cardápio: entradas; prato principal e pastas, separadamente. Na sequência são recomendadas ações que visam aumentar a lucratividade do estabelecimento a partir dos resultados:

#### 13.3.1.1. Grupo entrada

O grupo entrada (Vide no apêndice C e gráfico 1) composto por 5 itens, totalizou a venda de 87 itens no período entre junho, julho e agosto de 2025. A média da popularidade do grupo (eixo Y) foi de 14% e a média da margem de contribuição (eixo X) foi de MZN 134,00. Dentre os itens do grupo de entrada, dois foram classificados como burro de carga (sopa de legumes e pão de alho e queijo c/orégãos); dois como estrela (água e sal de peixe ou frango e camarão alhinho) e um como cão (casquinhas de caranguejo).

Gráfico 1: Matriz Kasavana Smith do trimestre analisado grupo entradas.



Fonte: Autora (2025)

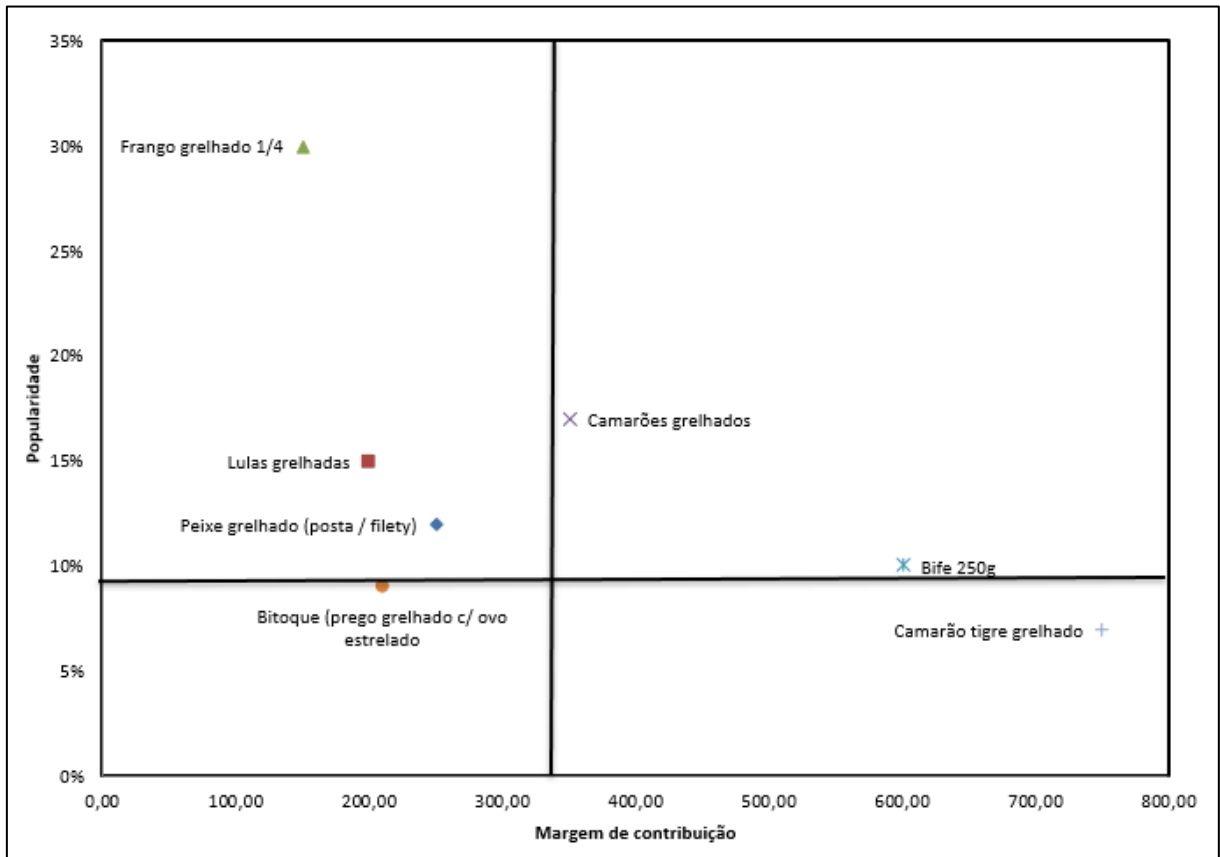
### 13.3.1.2. Grupo prato principal

O grupo prato principal (Vide no apêndice D e gráfico 2) composto por 7 itens, totalizou a venda de 150 itens no período entre junho, julho e agosto de 2025. A média de popularidade do grupo (eixo Y) foi de 10% e a média da margem de contribuição (eixo X) foi de MZN 294,53.

Os itens que temos no cardápio do grupo prato principal temos Peixe do dia grelhado (posta/filete) com margem de contribuição de 250.00 e com popularidade de 12%; camarões grelhados com margem de contribuição de 350.00 e com popularidade de 17%; camarão tigre grelhado com margem de contribuição de 750.00 e com popularidade de 7%; lulas grelhadas com margem de contribuição 200.00 e com popularidade de 15%; frango grelhado com margem de contribuição 150.00 e com popularidade de 30%; bitoque com margem de contribuição 210.00 e com popularidade de 9% e bife com margem de contribuição 600.00 e com popularidade de 10%.

Dentre os itens do grupo, três foram classificados como burro de carga (peixe do dia grelhado: posta/filete, lulas grelhadas e frango grelhado 1/4); dois como estrela (camarões grelhados e bife 250g); um como cão (bitoque: prego grelhado c/ovo estrelado) e um como quebra-cabeça (camarão tigre grelhado).

Gráfico 2: Matriz Kasavana Smith do trimestre analisado grupo prato principal.



Fonte: Autora (2025)

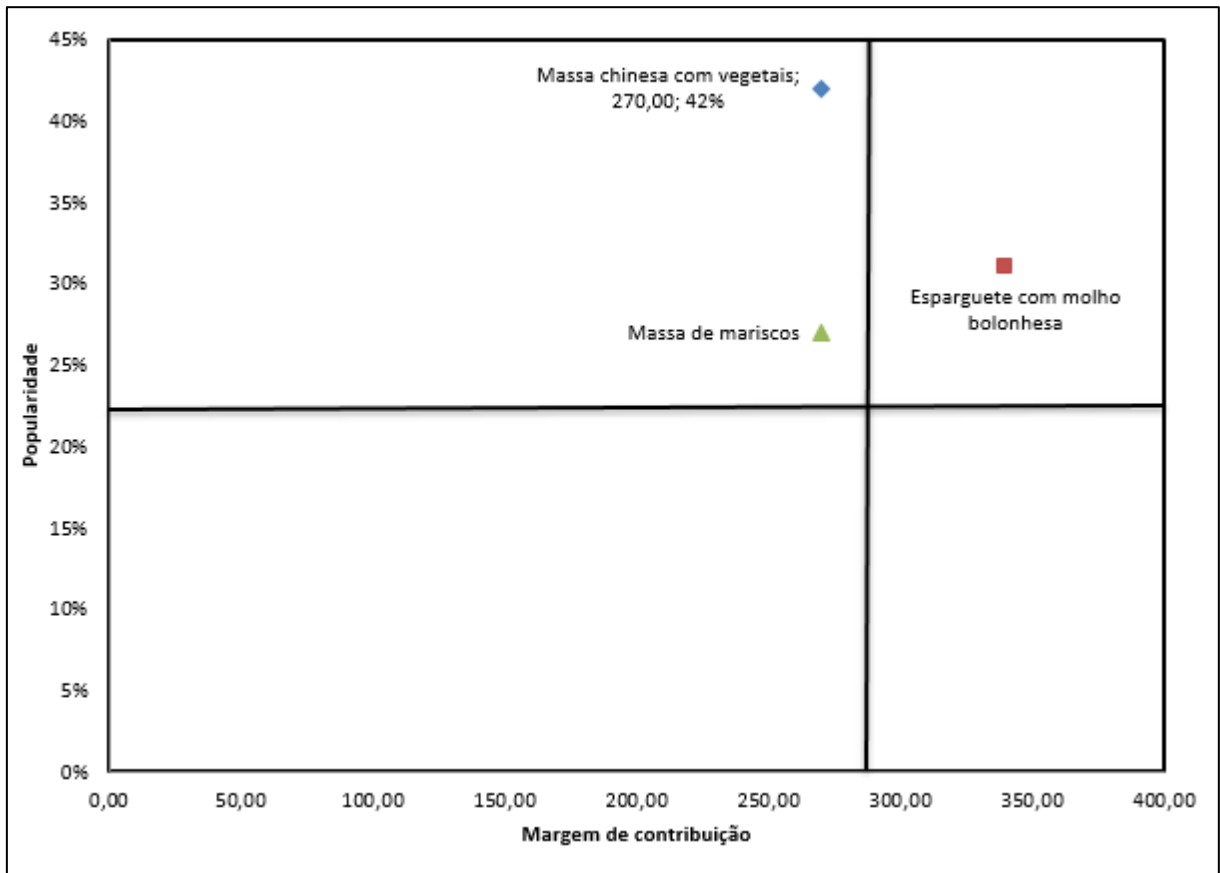
### 13.3.1.3. Grupo pastas

O grupo pastas (Vide no apêndice E e gráfico 3) composto por 3 itens, totalizou a venda de 26 itens no período entre junho, julho e agosto de 2025. A média de popularidade do grupo (eixo Y) foi de 23% e a média da margem de contribuição (eixo X) foi de MZN 291,54.

Os itens que temos no cardápio do grupo pastas temos massa chinesa com vegetais com margem de contribuição de 270.00 e com popularidade de 42%; massa de mariscos com margem de contribuição de 340.00 e com popularidade de 31% e esparguete com molho bolonhesa com margem de contribuição de 270.00 e com popularidade de 27%.

Dentre os itens do grupo, dois foram classificados como burro de carga (massa chinesa com vegetais e esparguete com molho bolonhesa) e um como estrela (massa de mariscos).

Gráfico 3: Matrix da engenharia de cardápio do trimestre analisado grupo pastas



Fonte: autora (2025)

#### 13.4. Resultados esperados

A restauração não é somente uma área que vendem pratos, pois o tempo também é um bem precioso tanto para o cliente assim como para o estabelecimento. O Restaurante é um local destinado ao proporcionamento de confecção e degustação de comidas e bebidas, podendo ser consumidas dentro ou fora do estabelecimento.

Geralmente tem sido um local criado com fins lucrativos por isso, os restaurantes funcionam mediante remuneração (paga pelo prato consome o prato).

Podendo ser utilizado para outros fins, os serviços prestados pelo restaurante são essencialmente a confecção e fornecimento de refeições. A matriz Kasavana Smith é um método que busca otimizar a gestão de custos e melhorar a tomada de decisões permitindo uma visão mais clara sobre quais pratos oferecem a melhor margem de lucro e quais necessitam de ajustes. Espera - se com a implementação da matriz Kasavana Smith no restaurante do Hotel Escola os seguintes resultados:

- Padronização na qualidade dos pratos e serviços;
- Redução de reclamações;
- Priorização de ações para a implementação de melhorias;
- Aumentar a rentabilidade;
- Identificação de itens estrela;
- Descoberta de itens quebra-cabeça;
- Descoberta de itens burros de carga;
- Descoberta de itens cachorro;

Para os itens estrelas, quebra-cabeça, burro de carga e cachorro espera-se que o pessoal do restaurante assim como o pessoal da cozinha saiba como identificar os mesmos assim como solucionar cada um dos itens. O quadro abaixo mostra o que se deve fazer quando identificados os itens.

Quadro 5: estratégia para resolução dos problemas

<b>Posição</b>	<b>Características</b>	<b>Problema</b>	<b>Estratégia</b>
1. Burro de carga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margem de contribuição baixa</li> <li>• Popularidade alta</li> </ul>	Afeta a rentabilidade devido à baixa margem de contribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar preços</li> <li>• Reduzir capitações</li> </ul>
2. Estrela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margem de contribuição alta</li> <li>• Popularidade alta</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar a promoção</li> <li>• Aumentar a sua visibilidade na carta</li> </ul>
3. Cão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margem de contribuição baixa</li> <li>• Popularidade baixa</li> </ul>	Afeta a rentabilidade devido à margem de contribuição e vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar da carta</li> <li>• Colocação em ocasiões especiais mas, a um preço mais elevado</li> </ul>
4. Quebra-cabeça	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margem de contribuição alta</li> <li>• Popularidade baixa</li> </ul>	Afeta a rentabilidade devido à baixa popularidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reposicionar o prato no menu para ter mais visibilidade</li> <li>• Reduzir o preço de venda</li> </ul>

Fonte: Autora (2025)

### 13.5. Cronograma de actividades

O cronograma é uma ferramenta de gestão que permite uma visão de todo o projecto através da distribuição das actividades do escopo e suas durações. A grande vantagem é poder concentrar os recursos e prazos em um único documento que permite melhor visualização e gestão do trabalho de cada pessoa participante do processo (CAVALCANTI e SILVEIRA, 2016).

Quadro 6: Cronograma de actividades

Actividades	Período (Meses e semanas 2025)											
	Fevereiro				Março				Abril			
	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>
Apresentação da proposta ao Hotel Escola	■	■										
Análise e aprovação da proposta			■	■								
Implementação da matriz Kasavana Smith					■	■	■	■				
Formação do pessoal no uso da matriz Kasavana Smith (teoria e prática)								■	■	■		
Treinamento e avaliação do pessoal no uso da matriz										■	■	
Feedback do funcionamento da matriz										■	■	■

Fonte: Autora (2025)

### 13.6. Orçamento

Figueiredo e Caggiano (2004), definem o orçamento como sendo um norteador direcional que deve ser seguido pelos gestores em busca do atingimento dos objectivos organizacionais, a curto prazo.

Segundo Gil (2002) para se ter uma estimativa dos gastos com a pesquisa, convém que seja elaborado um orçamento. Para ser adequado, o orçamento deverá considerar os custos referentes a cada fase da pesquisa, segundo itens da despesa. Os itens por sua vez podem ser agrupados em categorias: custos do pessoal e custos de material.

“Orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras” (BRAGA, 1995, P. 230).

Tabela 1: Orçamento previsto para a implementação do projeto

Descrição	Quantidade	Duração	Valor (MZN)	
			Unitário	Total
Material de treinamento e manuais	15	_____	200,00	3.000,00
Formação dos funcionários da sala e cozinha do restaurante	10	08 dias	500,00	5.000,00
Workshop e reuniões	_____	_____	10.000,00	10.000,00
<b>Subtotal</b>				<b>18.000,00</b>
<b>Contingências (%)</b>				<b>1.800,00</b>
<b>Total</b>				<b>19.800,00</b>

Fonte: Autora (2025)

#### 14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, N.; BRITO, P.; JORGE, W. Hotel: planejamento e projeto. 2 ed. São Paulo: Senac, 2000.
2. AURÉLIO, Maússe. Manual Técnico Combinado de Restaurante Bar e Organização de Eventos, Maputo, 2007.
3. BUTTLE, F. Hotel and Food Service Marketing. A Managerial Approach, Cassell, Londres, 1994.
4. BRUNA, C. e JAQUELINE, F. “Gestão em alimentos e bebidas: aplicação da engenharia de cardápio utilizando o método Miller”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 29 (diciembre/dezembro 2020).
5. BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1995.
6. BRAGA, Roberto. Gestão da gastronomia: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro. São Paulo: Editora Senac, 2017.
7. BENNY, Miguel Angelo (2001). Hotelaria. São Paulo: Editora Senac.
8. CANNER, j. Menu engineering: Che value of teachingstudents about food **costs** and menu planning. Institute of America, Hyde Rirk, N.Y. Chef Educator Today/Jan.2009.
9. CAVALCANTI, F. e SILVEIRA, J. Fundamentos de Gestão de Projecto: gestão de riscos. 1.ed. São paulo: Atlas, 2016.
10. CONCEIÇÃO, Antônio. A influência dos métodos de custeio na engenharia de cardápio: Um estudo em restaurante típico regional de Manaus. Dissertação (mestrado) Universidade do Vale do Itajaí-Balneário Camboriu 2012.
11. CASTELLI, Geraldo. Administração hoteleira. 7. Ed. Caxias do sul: EDUCS, 1999.
12. DAVIES, Carlos. Alimentos e bebidas. Caxias do sul: EDUCS, 2000.
13. FIGUEIREDO, S. e CAGGIANO, P. Controladoria: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
14. FONSECA, Marcelo Traldi. Tecnologias gerencias de restaurantes. São Paulo: Editora Senac, 2004.
15. FONSECA, Marcelo Traldi. Tecnologias gerenciais de restaurantes. 7ª Ed. Rev. Atual. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.
16. FONSECA, Marcelo Traldi. Tecnologias gerencias de restaurantes. São Paulo: Senac São Paulo, 2002.

17. FONSECA, Marcelo Traldi. Tecnologias gerencias de restaurantes. São Paulo: Editora Senac, 2000.
18. FAYOL, H. (1949). General and Industrial Management. Londres: Sir Isaac Pitman e Sons.
19. GAGALE, C. A. Proposta de implementação do sistema de gestão de reservas no hotel inhambane. 61 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Turismo) - Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, Universidade Eduardo Mondlane, Inhambane, 2022.
20. GIL, António. Como elaborar Projectos de pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas Editora, 2002.
21. GULARTE, C. e CARDOSO, J. Engenharia de cardápio: aplicação do método Smith-Kasavana em um restaurante à la carte. Revista Turismo em Análise, ECA-USP, iss: 1984-4867, v.31, n.1, p.133-158, jan./abr., 2020.
22. JOSÉ, Y. J. Aplicação das estratégias de restaurant revenue management (prm) para a maximização das receitas no restaurante e bar paraíso da família-cidade de inhambane. 71 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Turismo) - Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, Universidade Eduardo Mondlane, Inhambane, 2023.
23. KNIGHT, John e KOTSCHEVAR, Lendal (2005). Gestão, Planejamento e Operação de Restaurantes. 3.ed. São Paulo: Roca. II.
24. KASAVANA, Michael L. e CAHILL, John J. (2007). Managing Tecnology in the Hospitality Industry. Educational Institute: American Hotel e Loaging Association. Michigan: Lansing.
25. KOTLER, P. e KELLER, K. L. Adminstração de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Person, 2006.
26. LACERDA, Jenifer. Engenharia de cardápio: um estudo de caso em restaurante de frutos do mar.2009. dissertação (Lato sensu) Universidade de Brasília, 2009.
27. LINASSI, R. Engenharia de cardápio e custeio baseado em actividades: uma aplicação em restaurante oriental. Dissertação (mestrado) Universidade do vale do Itajaí-Balneário Camboriú, 2009.
28. LIPPEL, Isabela. Gestão de custos em restaurantes utilização do método ABC. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Programa de pós-graduação em engenharia da produção, Universidade Federal de Santa Catarina.2002.

29. LEONE, Getulio A. (2000). Custos: Uma Abordagem Gerencial. São Paulo: Atlas.
30. MARICATO, Percival. (2004). Como montar e administrar bares e restaurantes. 5.ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo. I.
31. MARCONI, Maria e LAKATOS, Eva (2003). Fundamentos de Metodologia Científica. 5. Ed. São Paulo: Atlas Editora.
32. MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
33. PELAEZ, Nicole. Processo de Planeamento de cardápio: Um estudo de caso num Restaurante de Balneário Camboriu. 2008. 130f. Dissertação (Graduação em Turismo e Hotelaria, Centro de Educação Balneário Camboriu – Universidade do Vale do Itajaí, 2008.
34. PIRES, Gustavo. (2007). Agôn, Gestão do Desporto, o jogo de Zeus. Porto: porto Editora, LDA.
35. ROBINSON, Richard e PEARCE, John (2005). Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas.
36. RITZ, César (1880). Host to the Connoisseurs: Paris, London.
37. SANTOS, António. (2008). Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora.
38. WALKER, J. e LUNDBERG, D. (2003). O restaurante: conceito e operação. 3.ed. Porto Alegre: Bookman. II.
39. ZANELLA, Luiz. Instalação e administração de restaurantes. São Paulo: Metha, 2007.

### **Regulamentos**

40. CONSELHO DE MINISTROS. Decreto n.º 74/2022, de 30 de Dezembro (aprova o Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Estabelecimentos de Restauração e Bebidas e Salas de Dança). Publicado no Boletim da República n.º 252, I série, de 30 de Dezembro de 2022.
41. ESHTI (Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane) Regulamento de culminação do Curso. 2016. Inhambane.

### **Fontes Electrónicas Websites**

42. <https://www.eumed.net/es/revistas/turydes/vol-13-no-29-diciembre-dezembro-2020/gestao-alimentosbebidas>. (acessado à 29/07/2025 pelas 9:45h)
43. <https://www.google.com/maps/place/Inhambane+Hotel+Escola/> (acessado à 10/06/2025 pelas 18:10h)

44. <http://aprovisionamentoestock> (acessado à 15/08/2025 pelas 21:18h)
45. <http://Apostila.AB.alimentosebebidas> (acessado à 05/04/2025 pelas 16:56h)

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Guião de entrevista



**Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane**

### Guião de entrevista

O presente questionário destina-se a realização de uma entrevista no restaurante e bar do Hotel Escola, como meio de colecta de informações que possibilitem o desenvolvimento do Projecto de Desenvolvimento Hoteleiro, intitulado: Proposta de Implementação da matriz Kasavana Smith no Restaurante Hotel Escola em Inhambane, este questionário foi organizado no âmbito da cadeira de culminação de curso para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira, ministrada pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI). Porém, a sua resposta é de extrema importância para este processo, pois será analisada para fins académicos.

#### Questões:

1. Quais recursos consideram mais essenciais para o funcionamento do restaurante?
2. Quais são os principais desafios enfrentados atualmente no restaurante?
3. Há problemas recorrentes que impactam a qualidade do serviço ou a satisfação dos clientes?
4. Como é feito o controle de vendas?
5. O restaurante possui alguma matriz para avaliar a performance dos itens do menu?
6. Como é feita a análise dos pratos com maior margem de lucro?
7. Como é que determinam que o prato é popular?
8. Como podemos melhorar o uso de recursos para alcançar melhores resultados?
9. Quais acções poderiam resolver os maiores problemas identificados?
10. Tem alguma sugestão de como envolver toda a equipe na implementação de melhorias?

## APÊNDICE B – Guião de observação



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Item observado	Constatações
Comunicação entre os sectores salão e cozinha	Razoável
Inovação no cardápio e na apresentação dos pratos	Mau
Preço de venda de cada prato	Razoável
Controle de pratos rentáveis e populares	Mau
Classificação dos pratos	Mau
Movimentação dos funcionários	Boa
Tempo médio de espera para o pedido ser atendido	Mau

### APÊNDICE C - Amostra de dados para análise das cinco entradas do trimestre analisado

Item	Q. de venda	Preço de venda	Preço de custo	Total de custos	Margem de vendas	Margem de contribuição (unitário)	Margem de contribuição Total	CMV (%)	Perc. de vendas	Relação		Classif.
										MC	P	
Sopa de legumes	25	190,00Mt	70,00Mt	1.750,00Mt	4.750,00Mt	120,00Mt	3.000,00Mt	37%	29%	B	A	Burro de carga
Água e sal de peixe ou frango	20	250,00	100,00	2.000,00	5.000,00	150,00	3.000,00	40%	23%	A	A	Estrela
Casquinhas de caranguejo	8	220,00	95,00	760,00	1.760,00	125,00	1.000,00	43%	9%	B	B	Cão
Pão de alho e queijo c/oregãos	22	200,00	120,00	2.640,00	4.400,00	80,00	1.760,00	60%	25%	B	A	Burro de carga
Camarão alinho	12	420,00	180,00	2.160,00	5.040,00	240,00	2.880,00	43%	14%	A	A	Estrela
				<b>9.310,00</b>	<b>20.950,00</b>		<b>11.640,00</b>		<b>100%</b>			
Número de itens do grupo					5	Média do eixo X (MC)			134,00			
Q. vendida total					87	Média do eixo Y (P)			14%			

### APÊNDICE D - Amostra de dados para análise dos sete pratos principais do trimestre analisado

Item	Q. de venda	Preço de venda	Preço de custo	Total de custos	Margem de vendas	Margem de contribuição (unitário)	Margem de contribuição Total	CMV (%)	Perc. de vendas	Relação		Classif.
										MC	P	
Peixe do dia grelhado (posta/ Filete)	18	750,00	500,00	9.000,00	13.500,00	250,00	4.500,00	67%	12%	B	A	Burro de carga
Camarões grelhados	26	950,00	600,00	15.600,00	24.700,00	350,00	9.100,00	63%	17%	A	A	Estrela
Camarão tigre grelhado	10	1.450,00	700,00	7.000,00	14.500,00	750,00	7.500,00	48%	7%	A	B	Quebra-Cabeça
Lulas grelhadas	23	950,00	750,00	17.250,00	21.850,00	200,00	4.600,00	79%	15%	B	A	Burro de carga
Fringido grelhado 1/4	45	350,00	200,00	9.000,00	15.750,00	150,00	6.750,00	57%	30%	B	A	Burro de carga
Bitoque	13	560,00	350,00	4.550,00	7.280,00	210,00	2.730,00	63%	9%	B	B	Cão
Bife 250g	15	1.250,00	650,00	9.750,00	18.750,00	600,00	9.000,00	52%	10%	A	A	Estrela
				<b>72.150,00</b>	<b>116.330,00</b>		<b>44.180,00</b>		<b>100%</b>			
Número de itens do grupo					7	Média do eixo X (MC)			294,53			
Q. vendida total					150	Média do eixo Y (P)			10%			

### APÊNDICE E – Amostra de dados para análise das três pastas do trimestre analisado

Item	Q. de venda	Preço de venda	Preço de custo	Total de custos	Margem de vendas	Margem de contribuição (unitário)	Margem de contribuição Total	CMV (%)	Perc. de vendas	Relação		Classif.
										MC	P	
Massa chinesa com vegetais	11	420,00	150,00	1.650,00	4.620,00	270,00	2.970,00	36%	42%	B	A	Burro de carga
Massa de mariscos	8	690,00	350,00	2.800,00	5.520,00	340,00	2.720,00	51%	31%	A	A	Estrela
Esparguete com molho bolonhesa	7	520,00	250,00	1.750,00	3.640,00	270,00	1.890,00	48%	27%	B	A	Burro de carga
				<b>6.200,00</b>	<b>13.780,00</b>		<b>7.580,00</b>		<b>100%</b>			
Número de itens do grupo					3	Média do eixo X (MC)			291,54			
Q. vendida total					26	Média do eixo Y (P)			23%			

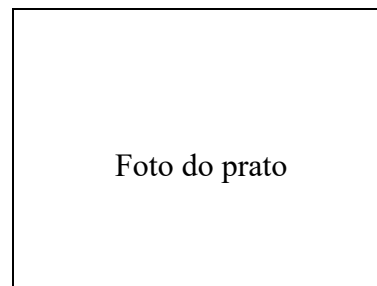
**APÊNDICE F– Modelo da ficha técnica**

Restaurante:

Nome do prato:

Elaborado por:

Código:



<b>Número de porções:</b>							
<b>Ingredientes</b>	<b>Per capita</b>			<b>Quantidade Total (gramas)</b>	<b>Medida caseira</b>	<b>Custo (MT)</b>	
	PL(g)	FC	PB(g)			Kg ou L	Total
<b>Somatório</b>							

**Modo de preparo:****Utensílios e equipamentos necessários**