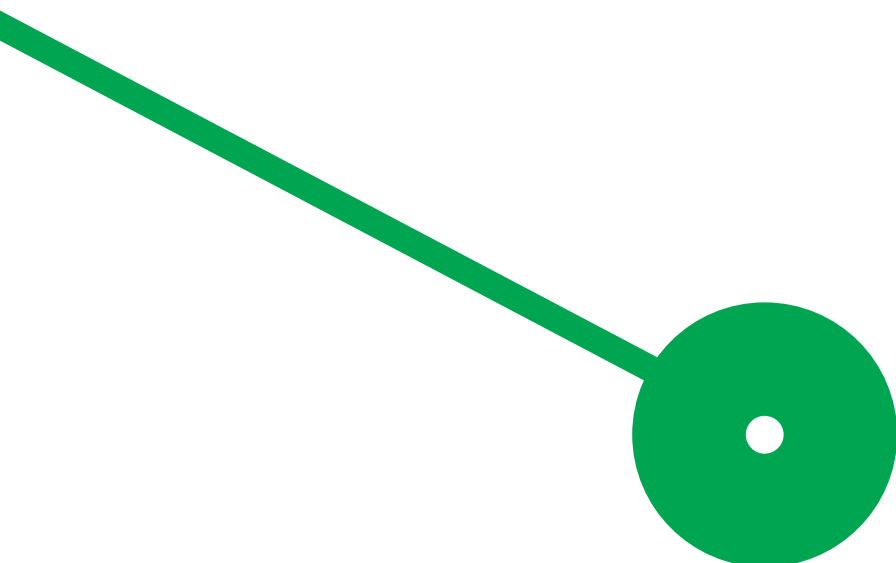




Aplicação das Metodologias de Engenharia de Menus na Restauração

Andreia Filipa Camilo Teixeira

10/2024



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Andreia Filipa Camilo Teixeira

Aplicação das Metodologias de Engenharia de Menus na Restauração

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira
Orientação: Prof.^o Daniel Azevedo

Vila do Conde, outubro de 2024

Andreia Filipa Camilo Teixeira

Aplicação das Metodologias de Engenharia de Menus na Restauração

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Daniel José Gaioso Vaz Caralho de Azevedo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2024

AGRADECIMENTOS

Ao longo do meu percurso acadêmico, vivi um caminho de desafios e indecisões. O caminho de ser uma trabalhadora-estudante foi repleto de sacrifícios, mas também de importantes aprendizagens que me moldaram não só como pessoa, mas como profissional. Este momento de conclusão da minha dissertação representa não só mais um marco na minha formação acadêmica, mas também na culminação do apoio de muitos que me rodeiam.

Quero começar por agradecer aos meus pais, cujo apoio incondicional foi fundamental para que eu pudesse seguir em frente. Os vossos sacrifícios que fizeram ao longo dos anos são a razão pela qual consegui ultrapassar os obstáculos que surgiram no meu caminho. Obrigado por estarem sempre ao meu lado e por me incentivarem a acreditar nos meus sonhos.

Aos meus avós, pelo amor que sempre me deram. Todos vocês foram uma fonte constante de apoio. Em particular, à minha estrelinha favorita, por me guiar neste percurso e na vida. O vosso carinho guiaram-me ao longo de todos estes anos.

Um agradecimento em especial ao meu orientador, Professor Daniel Azevedo, pela paciência e orientação foram fundamentais para o desenvolvimento da minha dissertação. A sua disponibilidade ajudou-me a aperfeiçoar todo este trabalho. Sou verdadeiramente agradecida pelo apoio que me deu durante este processo.

Por último, quero agradecer ao Fábio, que foi uma fonte constante de motivação. A tua amizade e apoio fizeram toda a diferença, especialmente nos momentos em que as minhas dúvidas e inseguranças falaram mais alto. A tua capacidade de ver sempre o lado positivo ajudaram-me a continuar segura neste percurso.

A todos vocês, muito obrigada por serem parte essencial desta caminhada. Sem o vosso apoio, amor e motivação, não teria conseguido chegar até aqui.

RESUMO ANALÍTICO

A presente investigação tem como objetivo avaliar o impacto das metodologias de engenharia de menus na rentabilidade das vendas no setor da restauração. A pesquisa foi realizada através de uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com diretores de Food and Beverage (F&B) de diversos estabelecimentos da cidade do Porto.

Os resultados revelaram que adoção das metodologias de engenharia de menus é praticamente universal entre os diretores entrevistados. No entanto, constatou-se que a implementação prática destas metodologias não segue plenamente as diretrizes teóricas. Os participantes relataram dificuldade na aplicação de algumas técnicas, o que sugere a necessidade de adaptar estratégias à realidade de cada restaurante.

Esta investigação contribui para uma compreensão mais aprofundada da relação entre a engenharia de menus e a rentabilidade, ao evidenciar tanto as vantagens quanto as dificuldades enfrentadas pelos diretores no seu dia-a-dia.

Palavras-chave: Engenharia de Menus; Restauração; Rentabilidade; Vendas; Contexto Hoteleiro

ABSTRACT

This research aims to assess the impact of menu engineering methodologies on sales profitability in the restaurant sector. The research was carried out through a qualitative approach, using semi-structured interviews with Food and Beverage (F&B) managers from various establishments in the city of Porto.

The results revealed that the adoption of menu engineering methodologies is practically universal among the managers interviewed. However, it was found that the practical implementation of these methodologies does not fully follow the theoretical guidelines. Participants reported difficulty in applying some techniques, which suggests the need to adapt strategies to the reality of each restaurant.

This research contributes to a deeper understanding of the relationship between menu engineering and profitability by highlighting both the advantages and the difficulties faced by managers in their day-to-day work.

Keywords: Menu Engineering; Restaurant; Profitability; Sales; Hotel Environment

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO ANALÍTICO.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABELAS.....	IX
INTRODUÇÃO.....	1
1 – REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1.1 – Engenharia de Menus.....	5
1.2 – Enquadramento Histórico.....	6
1.3 – Enquadramento Teórico.....	7
1.3.1 Análise da Rentabilidade.....	8
1.3.2 – Comportamento do Consumidor.....	9
1.3.3 – Estratégias de Marketing.....	11
1.4 – Conceitos de Popularidade e Rentabilidade.....	12
1.4.1 Mix de Vendas.....	13
1.5 – A aplicação da Engenharia de Menus no setor da restauração.....	17
1.6 – Vantagens da utilização da reengenharia de menus.....	21
1.7 – Barreiras à utilização da reengenharia de menus.....	23
1.8 – Tendências Futuras.....	24
2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	26
2.1 – Objetivos de Investigação.....	26
2.2 – Método qualitativo.....	27
2.3 – Método e recolha de informação.....	28
2.4 – Participantes.....	28
2.5 – Procedimento de recolha de dados.....	30
3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
3.1- Análise dos resultados obtidos na entrevista.....	32
3.1.1. – Avaliar o grau de conhecimento das metodologias de reengenharia de menus.....	32
3.1.2 – Avaliar o grau de utilização das metodologias.....	33
3.1.3 – Identificar as principais vantagens da utilização.....	34
3.1.4 – Identificar as principais barreiras à utilização.....	35
3.2 – Discussão dos Resultados.....	35

3.2.1 - Avaliar o grau de conhecimento das metodologias de reengenharia de menus.....	35
3.2.2 - Avaliar o grau de utilização das metodologias.....	37
3.2.3 - Identificar as principais vantagens da utilização.....	38
3.2.4 - Identificar as principais barreiras à utilização.....	39
4 – CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO.....	40
4.1 – Conclusão.....	40
4.2 – Limitações.....	41
4.3 – Trabalho Futuro.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS.....	52
ANEXO A – Guião da Entrevista.....	52
ANEXO B – Consentimento Informado.....	53

LISTA DE SIGLAS

F&B – *Food and Beverage*

IA – Inteligência Artificial

PIB – Produto Interno Bruto

RA – Realidade Aumentada

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de Engenharia de Menus..... 8

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Fundamentação Teórica..... 26

Tabela 2 - Informação sobre os restaurantes..... 29

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o turismo tem desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento económico de Portugal, com especial destaque para a cidade do Porto, que emergiu como um dos destinos turísticos mais procurados do país. O setor turístico, era anteriormente visto apenas como uma fonte de captação de divisas, passou a ocupar um espaço de crescente relevância tanto na agenda política quanto na investigação académica (Cunha, 2017). Esta mudança reflete-se na ascensão contínua do turismo, que tem impulsionado o crescimento económico, a criação de empregos e a dinamização de setores paralelos, como o comércio e a restauração (Abranja et al., 2019). Nos últimos dez anos, o Porto tem-se consolidado como um centro turístico de referência, contribuindo significativamente para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) e para o fortalecimento da economia portuguesa. Entretanto, o impacto da pandemia COVID-19 trouxe novos desafios para o setor, sublinhando a importância de estratégias de recuperação e resiliência.

A hotelaria e a restauração desempenham um papel essencial na estratégia de desenvolvimento turístico da cidade do Porto, sendo setores complementares que impulsionam a economia local. A crescente procura turística tem exigido uma expansão significativa das infraestruturas de alojamento e serviços gastronómicos, o que, por sua vez, tem dinamizado a criação de emprego e atraído o investimento. De acordo com Abranja et al., (2019), a articulação entre hotelaria e restauração é fundamental para melhorar a experiência turística, proporcionando um conjunto de serviços integrados que valorizam a cultura local e promovem a imagem da cidade como destino de excelência.

Por outro lado, Cunha (2017) destaca que esses setores estão intimamente ligados ao crescimento do turismo, pois, ao fortalecerem a oferta de qualidade e diversidade, tornam-se fatores-chave para a competitividade da cidade. A restauração, em particular, tem aproveitado a valorização da gastronomia tradicional e o aumento da procura por experiências autênticas, enquanto a hotelaria diversifica a sua oferta para atender às exigências de um público mais sofisticado e internacional. Dessa forma, a complementaridade entre hotelaria e restauração alinha-se à estratégia de desenvolvimento sustentável do Porto, que visa não apenas atrair turistas, mas também promover uma integração harmoniosa entre turismo, economia e cultura local.

A gestão é um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e competitividade das empresas ligadas ao setor do turismo. Segundo Cunha (2017), a crescente complexidade do

mercado turístico e a sua volatilidade exigem que as empresas adotem uma gestão financeira rigorosa e estratégica, capaz de garantir não apenas a sobrevivência em períodos de crise, mas também o crescimento sustentável a longo prazo.

A importância da gestão financeira eficaz está relacionada com a necessidade de otimizar recursos, controlar custos e gerir fluxos de caixa de maneira eficiente, garantindo a liquidez da empresa em períodos de baixa sazonalidade, que são característicos do setor turístico. De acordo com Abranja et al., (2019), empresas que não controlam adequadamente os seus custos operacionais ou que não possuem uma reserva financeira para lidar com imprevistos correm maior risco de insolvência, especialmente em cenários de crise, como o ocorrido durante a pandemia.

Além disso, a gestão financeira estratégica também envolve a capacidade de investir de forma inteligente em infraestruturas, inovação e marketing, elementos que são cruciais para atrair novos clientes e manter uma posição competitiva no mercado. Para Rodrigues et al., (2020), a capacidade de planeamento financeiro permite às empresas não só maximizar os seus lucros, mas também garantir uma gestão eficiente do endividamento e das oportunidades de financiamento externo, o que é essencial para o crescimento sustentado.

Restaurantes de hotéis, nos dias de hoje, desempenham um papel fundamental na hotelaria moderna, não apenas como uma fonte de receitas, mas também como uma componente essencial da experiência geral do cliente. De acordo com Jones & Lockwood (1989), a presença de um restaurante bem gerido num hotel pode melhorar significativamente a percepção que o hóspede tem do hotel, ao contribuir para a fidelidade à marca e satisfação do cliente. Para o autor Walker (2021), os restaurantes de hotéis oferecem conveniência aos hóspedes, sobretudo aqueles que viajam em negócios ou aos turistas que preferem opções de refeições no local. Além disso, num mercado cada vez mais competitivo, muitos hotéis estão a posicionar os seus restaurantes como destinos, ao oferecer experiências gastronómicas únicas que atraem tanto os hóspedes como pessoas locais (Enz, 2010). Ao adotar esta estratégia não só aumenta as receitas do F&B, como reforça a identidade da marca do hotel e a sua presença no mercado.

A gestão do departamento de *Food and Beverage* (F&B) começou a ganhar uma maior relevância e atenção a partir do momento em que se reconheceu a sua importância estratégica dentro da hotelaria e restauração, não apenas como um centro de custos, mas como uma área com grande potencial de geração de receitas e de diferenciação competitiva. Segundo Tsai et al., (2018), o F&B, que outrora era tratado de forma secundária, passou a ser visto como um elemento

crucial na oferta de experiências memoráveis aos clientes, influenciando diretamente a percepção do valor dos serviços oferecidos pelas empresas do setor.

A crescente procura por experiências gastronómicas autênticas e de qualidade, impulsionada pela globalização e pelo aumento do turismo experiencial, levou os gestores a focarem-se em práticas mais eficazes de gestão de F&B. Como refere Harrington (2005), o departamento de F&B tem um impacto significativo não só na satisfação dos hóspedes, mas também na rentabilidade das operações hoteleiras, o que explica a necessidade de uma abordagem mais estratégica. A gestão do F&B começou a integrar práticas modernas de controlo de custos, gestão de inventário, otimização de menus e análise de tendências de consumo para aumentar a eficiência operacional e a rentabilidade do setor (Harrington, 2005).

Além disso, a investigação elaborada por Jones & Lockwood (2004) destaca que o aumento da competitividade no setor da hotelaria e o crescimento da pressão por margens de lucro mais elevadas levaram as empresas a investir mais na formação dos gestores de F&B, aprimorando suas habilidades em áreas como planeamento financeiro, controlo de qualidade e gestão de equipas. A evolução tecnológica também teve um papel importante, como a introdução de sistemas de gestão integrada que facilitaram o controlo e a análise de dados para a tomada de decisões mais informadas e precisas.

A análise de rácios na restauração é uma ferramenta fundamental para avaliar o desempenho financeiro e operacional das empresas deste setor, permitindo aos gestores identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Segundo Palacios-Marqués et al., (2015), o uso de rácios financeiros como o rácio de margem de lucro, o rácio de *food cost* e *beverage cost*, e o rácio de eficiência operacional, é fundamental para monitorizar a rentabilidade, controlar os custos e otimizar a alocação de recursos. Esses indicadores fornecem uma visão clara sobre a eficiência das operações, permitindo comparações com *benchmarks* do setor e ajudando na tomada de decisões estratégicas. Para além disso, a análise de rácios facilita a deteção precoce de potenciais problemas financeiros, o que é essencial para a sustentabilidade das empresas de restauração em mercados competitivos e voláteis (Bragg, 2012). Através da aplicação consistente de rácios financeiros, os gestores conseguem ajustar políticas de preços, controlar desperdícios e melhorar a gestão de inventários, fatores que impactam diretamente na rentabilidade e na satisfação do cliente.

Nesse sentido a engenharia de menus, como metodologia que visa maximizar a rentabilidade e a popularidade dos pratos, através na análise combinada de custos, preços e preferências dos clientes. De acordo com Kasavana & Smith (1982), esta técnica envolve a

classificação dos pratos do menu em quatro categorias – *stars*, *puzzles*, *plowhorses* e *dogs* – com base na sua popularidade e margem de lucro. Tal análise permite aos gestores identificar quais os pratos devem ser promovidos, ajustados ou eliminados, otimizando assim a estrutura do menu para aumentar as vendas e controlar os custos operacionais. A engenharia de menus também facilita a tomada de decisões sobre a definição dos preços e o design do menu, elementos que influenciam diretamente o comportamento do consumidor (Taylor & Brown, 2007). No entanto, conforme explica Antun & Gustafson (2005), um menu bem estruturado, que destaque os pratos mais lucrativos e populares, não apenas melhora a experiência do cliente, mas também contribui para a eficiência operacional, promovendo uma gestão mais sustentável e rentável dos recursos.

Esta investigação encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo encontra-se dedicado à revisão da literatura, onde se procura explorar as principais teorias relacionado com a engenharia de menus. Este capítulo visa proporcionar um entendimento abrangente do contexto académico e prático que envolve o tema em questão. O segundo capítulo aborda a metodologia utilizada na investigação, são descritos os métodos e as técnicas adotadas para a recolha e análise de dados, assim como a justificação da escolha da abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas a diretores de F&B. No terceiro capítulo é onde se realiza a análise dos resultados obtidos nas entrevistas, onde o objetivo é identificar padrões, tendências e insights relevantes que possam contribuir para a compreensão do impacto das metodologias da engenharia de menus nas práticas de venda. Por fim, o quarto capítulo dedica-se às conclusões, onde é sintetizando os principais achados da investigação, quais as suas limitações e se sugere direções para futuras investigações.

1 – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 – Engenharia de Menus

A engenharia de menus é uma técnica popular utilizada pelos gestores de restaurantes para avaliar a popularidade, a rentabilidade dos pratos e orientar as principais decisões, incluindo o preço dos pratos, as estratégias de venda e a criação de menus (Noone & Cachia, 2020).

De acordo com os autores responsáveis pela sua criação, Kasavana & Smith (1982), o objetivo é otimizar a rentabilidade de um restaurante, fazendo ajustes no menu tendo em conta o comportamento dos clientes e a margem de contribuição de cada prato. Segundo Miller (2020), os gestores dos restaurantes utilizam a metodologia da engenharia de menus para identificar quais os pratos devem ser promovidos, ajustados ou eliminados do menu, além de criar estratégias para a definição dos preços e promoção, para que, seja possível melhorar o desempenho dos pratos. O autor Pavesic (2017) acrescenta que a análise do menu é essencial para alinhar a oferta às preferências dos consumidores, contribuindo para o aumento do lucro.

Para o autor Miller (2020), a engenharia de menus também passa por melhorar a experiência do cliente, isto porque, a disposição dos pratos no menu e a forma de como lhe é apresentado pode influenciar significativamente as suas escolhas. Deste modo, a engenharia de menus além de melhorar o desempenho financeiro do restaurante, também alinha a oferta com as preferências do seu público-alvo.

No setor da restauração, a aplicação da engenharia de menus possui uma relevância estratégica significativa. Para os autores Kasavana & Smith (1982), a competitividade existente na restauração, onde as margens de lucro são frequentemente baixas, a otimização dos menus torna-se numa prática essencial para contribuir para sustentabilidade financeira dos mesmos. Esta técnica permite que os restaurantes ajustem os seus menus de forma dinâmica, e que responda eficazmente às mudanças tanto nas preferências dos consumidores, como à sazonalidade dos ingredientes e às variações do preço de compra dos mesmos (Pavesic, 2017). Segundo Ozdemir & Caliskan (2014), este processo contribui para uma adaptação mais rápida à procura do mercado, promovendo uma maior eficiência operacional e financeira.

A engenharia de menus também facilita a implementação de estratégias de design de menu, como o uso de cores, fontes e a disposição dos pratos para atrair a atenção dos clientes para os pratos mais rentáveis. Estudos elaborados por Antun & Gustafson (2005), destacam que menus bem conseguidos podem contribuir para um aumento das vendas em 10%, melhorando não só o fluxo de caixa como a satisfação dos clientes.

1.2 – Enquadramento Histórico

A engenharia de menus é uma área de estudo e prática que foca na conceção estratégica de menus, com o objetivo de maximizar a rentabilidade de um restaurante, enquanto otimiza a experiência do cliente.

A origem desta temática remota a um período anterior à Segunda Guerra Mundial, quando os *chefs* de cozinha removiam dos seus menus os pratos que não demonstravam ser rentáveis. Esses profissionais conheciam bem os pratos mais populares e incentivavam a sua comercialização (Atkinson & Jones, 1994).

O conceito de engenharia de menus surge, na década de 80, quando os autores Kasavana & Smith, em 1982, na Michigan State University introduziram o modelo de engenharia de menus, utilizado globalmente pelo setor da restauração (Kwong, 2005). Este modelo substitui a variável do *food cost*, proposto por Miller em 1980, pela margem de contribuição.

O *food cost* refere-se às despesas associadas diretamente à produção dos pratos do menu. Estes custos incluem o valor gasto em toda a matéria-prima adquirida para a operação do restaurante. Nalguns casos, os custos com os alimentos constituem a maior ou segunda maior categoria de despesas, e devem ser gerida com especial cuidado (Miller et al., 2008). Assim para se calcular o *food cost* utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Food Cost} = \frac{\text{Custo dos alimentos}}{\text{Total de vendas}} \times 100$$

De acordo com os autores Dopson & Hayes (2010), a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda de um prato e o custo associado à sua produção. Esta margem representa o valor que sobra de cada venda para cobrir os custos fixos e gerar o lucro. A fórmula da margem de contribuição é:

$$\text{Margem de contribuição} = \text{Preço de venda} - \text{Custo dos ingredientes}$$

De acordo com os autores Taylor & Brown (2007), a margem de contribuição é definida entre o preço de venda de um prato e o seu custo de produção. Os autores Kasavana & Smith (1982), rejeitam o uso do rácio custo de comidas, uma vez que os mesmos criticam o modelo de análise de menus proposto por Miller, argumentando que o importante não é o valor das percentagens, mas sim o montante em efetivo que é depositado no banco (LeBruto et al., 1997). Para o autor Pavesic (1983), a margem de contribuição é utilizada para cobrir os custos operacionais e gerar lucro para o restaurante, tendo em conta que, quanto maior for a margem de contribuição, mais a venda desse prato se torna desejável (Kasavana & Smith, 1982).

De acordo com o autor Jones (1994), a origem da engenharia de menus pode ser vista como uma resposta às necessidades emergentes da indústria da hospitalidade, que, nas décadas de 60 e 70, enfrentava uma crescente pressão por eficiência e maximização dos lucros. Até então, os menus eram considerados apenas uma lista de opções, apresentada sem qualquer estratégia envolvida. No entanto, à medida que o setor da restauração evoluía, os gestores começaram a reconhecer que o design e a disposição dos pratos no menu podiam influenciar significativamente a decisão de compra dos clientes e, portanto, os lucros do restaurante.

A engenharia de menus passou por uma evolução considerável nas décadas seguintes devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação e o avanço das técnicas de marketing. Segundo Bowen & Morris (1995), a introdução de softwares para análise de vendas e custos permitiu que os restaurantes fossem mais precisos na sua avaliação dos pratos do menu, contribuindo para a otimização da sua oferta. O autor Pavesic (2005) argumenta ainda que a introdução de técnicas de psicologia comportamental no design de menus começou a ganhar espaço neste período, com a utilização de elementos visuais, como cores, tipografia e a disposição estratégica para guiar os olhos do cliente para as opções mais lucrativas.

As práticas de engenharia de menus começam a ser mais adotadas nos anos 2000 com o aumento da competitividade no setor da restauração. Todo o tipo de restaurantes, começaram a aplicar os princípios da engenharia de menus com o objetivo de não só aumentar os seus lucros, mas também a melhorar a experiência do cliente. Os autores McCall & Lynn (2008) elaboraram um estudo onde concluem que o design de menus impacta diretamente a percepção de valor por parte do cliente, bem como a sua satisfação geral com a experiência.

1.3 – Enquadramento Teórico

A engenharia de menus representa uma evolução da engenharia de menus tradicional, proporcionando uma abordagem mais abrangente e adaptativa às flutuações do mercado e às preferências dos consumidores. Distinto da engenharia de menus convencional, que foca na categorização dos pratos com base em popularidade e lucratividade (Miller, 1987), a reengenharia de menus incorpora aspetos de comportamento do consumidor e estratégias de marketing para criar menus mais eficazes e rentáveis (RAAB et al., 2009).

Essa prática envolve a reformulação estratégica do menu, com o objetivo de maximizar os lucros ao influenciar as escolhas dos clientes de forma subtil, direcionando-os para os pratos com a maior margem de lucro e desencorajando a seleção dos pratos menos lucrativos (Kasavana & Smith, 1982). Através de técnicas como a definição de preços psicológica, descrições detalhadas e o uso de design visual estratégico, a reengenharia de menus busca aumentar a

frequência de consumo e a satisfação dos clientes, enquanto fortalece a rentabilidade do restaurante (McCall & Lynn, 2008).

1.3.1 Análise da Rentabilidade

A análise da rentabilidade em restaurantes abrange uma avaliação minuciosa dos custos, das receitas e das margens de lucro, com atenção especial à popularidade e ao lucro dos pratos do menu.

Uma das metodologias mais frequentemente utilizadas na análise da rentabilidade em restaurantes é a engenharia de menus. De acordo com Kasavana & Smith (1982), essa abordagem classifica os pratos do menu com base em dois critérios principais: popularidade e lucratividade. Os pratos são organizados em quatro categorias distintas – *stars*, *puzzles*, *plowhorses* e *dogs*. Esta categorização permite aos gestores identificar quais produtos devem ser promovidos, ajustados ou removidos do menu, promovendo, assim, uma otimização estratégica da oferta de produtos com o intuito de maximizar a rentabilidade do estabelecimento.

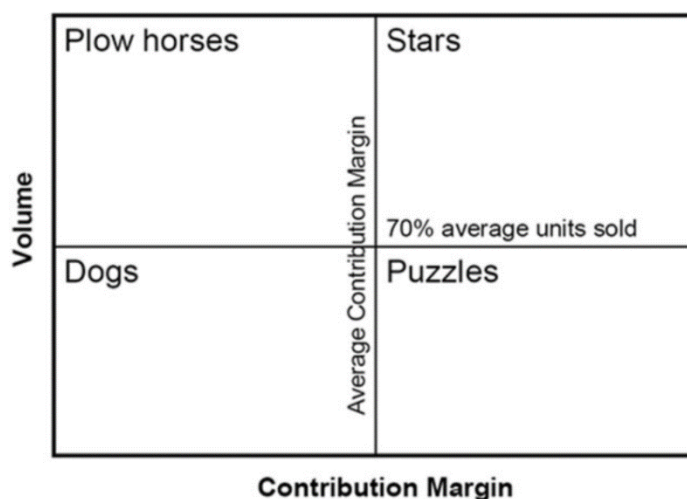


Figura 1 - Matriz de Engenharia de Menus

Fonte: Kasavana & Smith (1982)

A definição estratégica de preços desempenha um papel crucial na análise da rentabilidade dos restaurantes. Conforme argumenta o autor Miller (1987), a formulação dos preços deve levar em consideração não apenas os custos diretos, mas também a percepção de valor do consumidor e o posicionamento do estabelecimento no mercado. Dentro deste contexto, as fichas técnicas emergem como uma ferramenta fundamental na engenharia de menus. Estas são documentos que contêm informações detalhadas sobre cada prato do menu, incluindo ingredientes, quantidades, custos de produção, métodos de preparação e,

frequentemente, informações nutricionais (Moser, 2002). O uso de fichas técnicas para calcular o custo exato de cada prato é uma prática fundamental na gestão de um restaurante. Além de, a adoção de técnicas como a precificação psicológica, que se baseia na forma como os clientes percebem os preços, e a precificação baseada no valor, que considera o benefício percebido pelo consumidor, é recomendada para otimizar as margens de lucro.

A gestão eficiente dos custos constitui um fator essencial na análise da rentabilidade dos estabelecimentos na restauração. Dopson & Hayes (2010) enfatizam a relevância do controle rigoroso dos custos associados a alimentos e bebidas, bem como das despesas relacionadas à mão de obra, como forma de assegurar a lucratividade. A adoção de sistemas de inventário precisos, a negociação estratégica com fornecedores e a minimização de desperdícios são práticas que contribuem de maneira significativa para a redução dos custos operacionais, de forma a promover a sustentabilidade financeira do restaurante.

Outro aspeto que impacta a rentabilidade no setor de restauração é a capacidade de adaptação às variações sazonais e às tendências de consumo. Taylor & Brown (2007) destacam que a aptidão para ajustar o menu e as operações de acordo com a sazonalidade da procura e as preferências emergentes dos consumidores é fundamental para assegurar a rentabilidade. A análise de dados históricos de vendas e a monitorização contínua das tendências de mercado permitem aos gestores planear a aquisição de matéria-prima e adaptar a oferta do menu de maneira eficaz, de forma a evitar desperdícios e garantindo uma gestão mais eficiente dos recursos.

1.3.2 – Comportamento do Consumidor

De acordo com Kotler (1998), a análise do comportamento do consumidor, em alinhamento com as estratégias de marketing, possibilita a identificação, compreensão e planeamento de novos produtos que atendem às necessidades dos consumidores. Esse processo, além de melhorar a satisfação do público-alvo, contribui significativamente para a competitividade das empresas no mercado.

De modo a manterem a sua competitividade, as empresas devem considerar cuidadosamente os fatores que motivam e influenciam as decisões de compra de produtos por grupos específicos de consumidores. Conforme argumentando por Kotler (1998), o comportamento do consumidor em relação a produtos e serviços é uma das áreas mais complexas e desafiadoras no campo do marketing. A necessidade de compreensão desse comportamento motivou o *Marketing Science Institute* a incluir esse tema entre as cinco principais prioridades de pesquisa (Reserach Priorities, 1996-1998). Neste contexto, o estudo

elaborado por Solomon et al., (2006) reforça a importância de explorar as motivações, percepções e atitudes de consumidores para desenvolver estratégias eficazes de marketing. Além disso, Dubois (1998) salienta que compreender o comportamento do consumidor é crucial não apenas para as empresas, mas para qualquer organização que procure uma orientação sólida para o mercado.

Estudos anteriores focaram-se em restaurante tendo explorado quais aspectos e atributos contribuem para a criação de valor para o consumidor (Gulas & Bloch, 1995). Um exemplo evidente do comportamento do consumidor é o impacto das cores no ambiente, que os gerentes utilizam estrategicamente para influenciar o apetite, melhorar o humor, acalmar os clientes e reduzir a percepção do tempo de espera (Corrêa, 2003).

A ampla diversidade de opções disponíveis pode tornar o processo de tomada de decisão mais complexo. Nesse sentido, os investigadores demonstram um grande interesse em compreender o comportamento do consumidor, visando identificar os atributos relevantes na avaliação e escolha de restaurantes entre as alternativas disponíveis. A identificação inadequada desses atributos pode comprometer a precisão na mensuração da qualidade dos serviços oferecidos (Fields, 2014).

O alimento, por estar intrinsecamente associado à vida, não pode ser reduzido apenas ao conceito de prazer. Embora algumas pessoas frequentem restaurantes por necessidade, observa-se um aumento do interesse pela alimentação como forma de lazer, turismo e expressão cultural. Cada vez mais, busca-se por novas experiências, conceitos inovadores e momentos especiais relacionados à gastronomia, que vão além da mera alimentação e abrangem todo o contexto e atmosfera proporcionados (Cardoso et al., 2007). Diversos fatores influenciam o comportamento do consumidor em situações de compra, como o rendimento, a idade e as preferências pessoais. O autor Solomon (2014), argumenta que aspectos culturais, sociais e pessoais têm um impacto significativo nas decisões de consumo, determinando a forma como os indivíduos se comportam no momento da compra.

De acordo com o autor Rani (2014), a cultura é um fator determinante no comportamento dos indivíduos no momento da compra. Kotler (1998) ressalta que “os fatores culturais exercem a mais ampla influência sobre o comportamento do consumidor”. A cultura desempenha um papel fundamental na forma como os consumidores realizam suas escolhas, afetando desde a preferência por produtos específicos até a composição desses pratos e a relação estabelecida entre consumidores e produtores (Blackwell et al., 2005).

Para Kotler & Keller (2006), os fatores sociais incluem os grupos de referência, que são classificados em primários e secundários, e exercem influência sobre o comportamento do consumidor durante o processo de compra. Os grupos primários, constituídos por pessoas com as quais o consumidor interage de forma informal e frequente, como familiares, amigos e colegas próximos, têm um impacto significativo nas decisões de consumo. Em contrapartida, os grupos secundários, como organizações religiosas, associações profissionais e outros grupos com interação menos frequente e mais formal, exercem uma influência mais indireta e menos intensa. Conforme argumentado por Churchill & Peter (2000), a influência dos grupos de referência sobre o consumidor não se dá de maneira impositiva, mas sim de forma espontânea e natural.

Os fatores pessoais influenciam significativamente as decisões de compra dos consumidores, sendo determinados, em grande parte, por atributos individuais, como gênero, idade e estilo de vida (Rani, 2014). Segundo Lepito (1985), os cinco componentes que constituem os fatores pessoais são: idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade. Esses elementos exercem um papel crucial na modelagem das preferências e comportamentos de consumo dos indivíduos.

Os influenciadores desempenham um papel significativo ao apresentar novos produtos, serviços e experiências aos consumidores, podendo influenciar diretamente suas escolhas. As características pessoais, que variam de um consumidor para outro, como idade, sexo, classe social, ocupação, personalidade e estilo de vida, exercem um impacto substancial no comportamento de consumo. Ademais, a motivação é um dos fatores determinantes na decisão de compra, especialmente nos setores hoteleiro e turístico, pois está relacionada ao desejo de realizar uma ação, oferecendo ao consumidor um motivo concreto para efetuar a compra (Swarbrooke & Horner, 2002).

1.3.3 – Estratégias de Marketing

A estratégia de marketing constitui a base das atividades de uma empresa e dos seus esforços de marketing para alcançar os objetivos almejados. Essa estratégia é composta por quatro elementos fundamentais, conhecidos como os 4Ps do marketing: produto, preço, promoção e praça (distribuição) (Halim & Halim, 2019).

De acordo com os autores Kotler & Keller (2012), no contexto de um estabelecimento de restauração o conceito de "produto" abrange não apenas os alimentos e bebidas oferecidos, mas também a experiência global proporcionada aos clientes, que inclui fatores como o ambiente, o atendimento e a hospitalidade. O "preço" deve ser estabelecido de forma a refletir a percepção de valor do consumidor, posicionando o restaurante de maneira competitiva no mercado. A

"promoção" envolve a comunicação eficaz da proposta de valor do restaurante, utilizando uma diversidade de canais, como redes sociais, publicidade e promoções específicas. Por fim, a "praça" diz respeito à localização estratégica do restaurante e à sua acessibilidade para o público-alvo, bem como à gestão da distribuição de serviços, como entregas e reservas online.

A construção de uma marca sólida e a criação de experiências diferenciadas são fatores determinantes para o sucesso dos restaurantes. Uma experiência gastronómica positiva contribui para a satisfação e fidelização dos clientes, aspetos imprescindíveis para a sua retenção (Berry & Carbone, 2007). Os autores Kivela et al., (1999) aconselham que os restaurantes concentrem os seus esforços em proporcionar uma experiência consistente e de elevada qualidade em todos os momentos de contacto com o cliente, desde o momento da sua chegada ao restaurante até ao ato de pagamento.

O marketing de relacionamento constitui um elemento essencial para o sucesso dos restaurantes. Conforme ressaltam os autores Barrows & Powers (2009), a implementação de programas de fidelidade e a personalização do atendimento desempenham um papel significativo na retenção dos clientes. Estratégias como a recolha e análise de dados dos consumidores, a personalização das ofertas e a comunicação constante são recomendadas para fomentar relações duradouras e incentivar a recorrência de visitas, contribuindo para o fortalecimento do vínculo entre o estabelecimento e os seus clientes.

Nos últimos anos, a presença digital tornou-se uma componente essencial das estratégias de marketing no setor da restauração. O uso eficiente das redes sociais e das plataformas digitais possibilita aos restaurantes interagir com os clientes, promover novos produtos e serviços e gerir de forma eficaz a reputação online. A capacidade de responder prontamente a avaliações e interações nas redes sociais pode contribuir para o fortalecimento da imagem do restaurante, bem como para a captação de novos clientes (Sigala et al., 2012).

1.4 – Conceitos de Popularidade e Rentabilidade

Os conceitos de popularidade e rentabilidade são pilares essenciais na gestão de restaurantes. A análise destes dois conceitos permite delinear estratégias que harmonizem a atratividade do estabelecimento com a viabilidade económica, proporcionando uma gestão eficiente e sustentável (Zeithaml et al., (1996), Kimes (2008), e Kotler (2014)).

Na restauração a rentabilidade é um dos principais indicadores de sucesso, especialmente num setor caracterizado pela alta competitividade e com margens de lucro relativamente baixas. Assim, o conceito de rentabilidade de acordo com (Schmidgall, 2006),

refere-se à análise da capacidade do restaurante em obter lucros sustentáveis, considerando a relação entre receitas e despesas. Para os autores Kotler & Keller (2016), uma gestão eficaz do marketing mix, tendo em conta as variáveis preço, promoção e produto, desempenham um papel fundamental para o alcance da rentabilidade. No entanto, o setor da restauração, fatores específicos, como o controlo dos custos operacionais, a gestão do inventário e a satisfação do cliente, têm impacto direto na rentabilidade (Dopson & Hayes, 2019).

Já a popularidade de um restaurante pode ser compreendida como a sua capacidade de atrair e fidelizar clientes, fundamentada em fatores como a qualidade dos alimentos, o ambiente, o serviço, o preço e a reputação do estabelecimento (Boella, 2013). De acordo com os autores Soriano (2002) e Jang & Namkung (2009), a satisfação do cliente é um indicador-chave da popularidade, influenciada principalmente pela qualidade da comida e do serviço prestado. A experiência leva a um aumento do *word of mouth* e na lealdade, que, por sua vez, alimentam a popularidade do estabelecimento.

1.4.1 Mix de Vendas

De acordo com Borden (1964), o mix de vendas refere-se à combinação estratégica de variáveis, sendo que estas devem ser ajustadas de modo a captar a atenção do consumidor, criar valor, diferenciar-se dos concorrentes e, finalmente impulsionar as vendas. Ao ajustar essas variáveis de forma eficaz, os restaurantes podem não apenas atender às expectativas dos clientes, mas também superar os desafios impostos pelo mercado competitivo.

O mix de vendas na restauração está intrinsecamente ligado a uma variedade de práticas e estratégias que procuram aumentar o volume de vendas, otimizar a experiência do cliente e aperfeiçoar a eficiência operacional. Componentes como o design de menu, a venda sugestiva, o ponto de venda e o feedback dos clientes desempenham um papel essencial na estrutura deste mix

1.4.1.1 – Design de Menu

O termo "menu" é definido como o conjunto de produtos disponibilizados por um estabelecimento de alimentos e bebidas, sendo considerado uma ferramenta de vendas e uma importante forma de comunicação com os consumidores (Jones & Miffil, 2000).

O design do menu vai além da estética. Ele comunica a identidade da marca do restaurante, destaca pratos em evidência e influencia as escolhas dos clientes. Por meio de uma combinação de hierarquia visual, design centrado no cliente e elementos de narrativa, o design do menu enriquece a experiência gastronómica, transmite a personalidade do restaurante e contribui para uma interação fluída e envolvente (Shilpa & Wangmo, 2024). Contudo, para os

autores Magadia et al., (2014) os mesmos devem manter o design dos menus o mais simples possível, de modo a facilitar a escolha dos clientes.

Ao elaborar um menu, é fundamental considerar princípios da psicologia. Segundo a *Food Services of America*, existem determinadas diretrizes que os restaurantes devem seguir na criação de seus menus. Em primeiro lugar, é importante ser seletivo quanto aos pratos que constam no menu. Em segundo lugar, as decisões sobre o que deve ser incluído devem ser baseado em dados objetivos, e não em suposições. Em terceiro, os pratos mais rentáveis e atraentes devem ser destacados, de modo a capturar a atenção dos clientes. Por fim, é recomendável utilizar imagens dos pratos, mas de maneira precisa e fiel à realidade (McCall & Lynn, 2008).

As recomendações de design fundamentam-se em dois fenômenos bem estabelecidos na psicologia: o efeito de posição em série e o efeito Von Restorff. Segundo Pavesic (2011), o efeito de posição em série refere-se à capacidade de um indivíduo de recordar com maior precisão os primeiros e os últimos pratos de um menu em comparação com os demais. Por sua vez, Hunt (1995) descreve o efeito Von Restorff como a tendência de uma pessoa a recordar com maior precisão os pratos que se destacam de forma distinta em um menu.

O valor monetário dos pratos desempenha um papel fundamental nas decisões de compra do cliente, a remoção de símbolos monetários, pode reduzir a percepção de custo, podendo incentivar os clientes a gastarem mais. De acordo com os autores Raghubir & Srivastava (2008) a ausência dos símbolos monetários diminui a saliência do preço, assim os clientes encontram-se mais concentrados nas opções de pratos do que no valor dos mesmos. Deste modo, a simplificação dos menus e a sua apresentação estratégica dos preços podem ser ferramentas eficazes na maximização das vendas nos restaurantes.

1.4.1.2 – Venda Sugestiva

A venda sugestiva é utilizada como uma ferramenta promocional no momento de contacto com o cliente.

O *upselling*, ou "vendas persuasivas", é uma técnica de vendas utilizada na restauração para encorajar os clientes a optarem por pratos de maior preço ou complementos adicionais, com o objetivo principal de aumentar o ticket médio (Yin, 2020). Esta estratégia não se limita a incrementar a receita do estabelecimento; desempenha um papel crucial na melhoria da experiência gastronómica ao oferecer sugestões que os clientes podem não ter considerado inicialmente. Ao apresentar aos clientes pratos premium, bebidas exclusivas ou ingredientes

suplementares, os restaurantes podem enriquecer significativamente a experiência da refeição, ajustando-a aos gostos e preferências individuais de cada cliente.

Tradicionalmente, o sucesso do *upselling* em restaurantes envolve uma abordagem multifacetada, centrada na formação da equipa sobre as diversas ofertas do menu. Essa capacitação permite que os empregados de mesa façam recomendações personalizadas e informadas e que vão de encontro com os desejos dos clientes, seja sugerindo um acompanhamento complementar ou destacando o prato do dia (Wiesman, 2006). Conforme argumenta Jenkins (2015), a atmosfera do restaurante contribui para o sucesso do *upselling*, uma vez que um ambiente confortável e acolhedor torna os clientes mais propensos a realizar pedidos adicionais.

1.4.1.3 – Ponto de Venda

Com o avanço tecnológico e as mudanças nos padrões de consumo, o setor de restauração tem se adaptado ativamente, atualizando suas tecnologias e aprimorando os serviços oferecidos. A implementação de sistemas de ponto de venda (POS) em restaurantes é crucial para assegurar a eficiência operacional, uma gestão financeira eficaz e a melhoria da experiência do cliente. Segundo Kasavana & Cahill (2007), os sistemas POS são ferramentas fundamentais para a automação e a eficiência dos restaurantes, possibilitando a precisão dos pedidos, a gestão eficaz dos *stocks* e a disponibilização de dados relevantes para a tomada de decisões estratégicas.

Além de proporcionar eficiência operacional por meio de um atendimento mais ágil e preciso, a adoção de sistemas de ponto de venda (POS) permite à gestão do restaurante monitorar os ingredientes, analisar os dados de vendas e promover a integração com outras tecnologias que contribuem para o sucesso do estabelecimento (Connolly & Lee, 2006).

Uma das principais vantagens da utilização de sistemas de ponto de venda (POS) reside na sua capacidade de otimizar os custos. Esses programas facilitam o controlo dos *stocks* e a análise do desempenho, permitindo a implementação de estratégias eficazes, como ajustes no menu, para alcançar o sucesso financeiro dos restaurantes (Jones & Lockwood, 2010).

1.4.1.4 – Feedback dos Clientes

A avaliação da qualidade do serviço em um restaurante é mais eficaz quando realizada por meio da satisfação dos clientes e da correspondência deste serviço às suas expectativas. Essa satisfação está intrinsecamente ligada à avaliação psicológica e específica da experiência do cliente em relação ao atendimento recebido. O sucesso de um restaurante é, portanto,

indissociável da satisfação do cliente (McColl-Kennedy & Schneider, 2000), a qual tem se tornado um foco de preocupação e atenção por parte dos gestores.

Para alcançar um elevado nível de satisfação dos clientes, é fundamental compreender suas expectativas. No entanto, essa compreensão pode ser desafiadora, a menos que os clientes forneçam feedback ao restaurante (Heug & Lam, 2003). A análise da satisfação do cliente é, geralmente, realizada com base em dados relacionados aos produtos, informações nutricionais e ao processo de preparação dos alimentos. Nesse contexto, um sistema de feedback bem estruturado torna-se essencial, pois não apenas ajuda a identificar problemas específicos, mas também permite que os gestores implementem melhorias contínuas, ao alinhar as operações com as expectativas dos clientes. Assim, a personalização da oferta não apenas aumenta a satisfação do cliente como promove a fidelização, ao criar uma base de clientes mais leal e satisfeita (Puranen & Reismaa, 2020).

Conforme afirmam Keiningham & Vavra (2001), clientes satisfeitos com um serviço contribuem, em média, para um aumento de 2,37% no retorno sobre o investimento. Além disso, um cliente satisfeito atua como um promotor do restaurante, promovendo sua experiência por meio do marketing *word of mouth*.

De acordo com Li et al. (2019) existe uma relação entre o *electronic word of mouth* e os restaurantes, a qual é explicada pelas características dos produtos oferecidos. Os serviços de restauração são definidos por três atributos principais. Primeiramente, a intangibilidade, que se refere a elementos não físicos, como o sabor e a atmosfera, que acompanham os produtos tangíveis. Em segundo lugar, a variabilidade, que resulta da natureza laboral dos serviços, ocasionando possíveis variações na qualidade. Por último, a inseparabilidade, que se manifesta na simultaneidade da produção e do consumo desses serviços.

Segundo Cantallops & Salvi (2014), as principais diferenças entre o marketing *word of mouth* e o marketing *electronic word of mouth* podem ser identificadas no alcance do impacto das avaliações, ou seja, no número de pessoas que podem ser influenciadas, e na rapidez da interação (Litvin et al., 2008).

As redes sociais online estão a emergir como um canal de distribuição cada vez mais relevante, exercendo uma influência significativa sobre o comportamento dos consumidores e as estratégias de marketing, mesmo entre empresas consolidadas em indústrias tradicionais (Aral et al., 2013). Simultaneamente, as avaliações online tornaram-se o meio predominante para a troca de feedback sobre produtos e serviços (Neirotti et al., 2016). Este desenvolvimento

ressalta a importância crescente das plataformas digitais na formação das decisões de compra e nas abordagens de marketing das empresas.

1.4.1.5 – Marketing e Promoções

A promoção é considerada um conjunto de técnicas ou práticas de marketing, ações de marketing e formas de comunicação, cujo objetivo é superar níveis de vendas, capturando a atenção e atraindo potenciais compradores. Isso é alcançado por meio de pontos de venda, informações, persuasão e pela manutenção do interesse do cliente em relação ao produto e serviço (Ibrahim, 2011).

Nos dias de hoje, as redes sociais desempenham um papel vital na promoção e marketing de restaurantes, onde é permitido interações diretas com os clientes e um aumento da visibilidade da marca. Segundo Sashi (2012), a utilização de plataformas sociais pode melhorar a experiência do cliente e promover a lealdade à marca.

As ofertas promocionais exercem um papel fundamental na atração de clientes para os restaurantes, uma vez que criam incentivos tangíveis que estimulam a visita. Segundo Kimes (2004), promoções como descontos em pratos específicos, menus a preço fixo ou ofertas durante horários de menor movimento podem incrementar a visibilidade do restaurante e despertar o interesse dos consumidores. A pesquisa realizada por Liao et al. (2015) destaca que promoções bem elaboradas não apenas atraem novos clientes, mas também incentivam a experimentação de novos pratos, contribuindo assim para a fidelização a longo prazo. Além disso, as promoções sazonais podem gerar um senso de urgência e exclusividade, levando os clientes a sentirem que estão a aproveitar uma oportunidade única (González et al., 2015). Dessa forma, ao implementar estratégias promocionais eficazes, os restaurantes podem não apenas aumentar o fluxo de clientes, mas também aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes.

De acordo com O'Connor e Murphy (2016), plataformas digitais como *The Fork* não apenas elevam a visibilidade dos estabelecimentos, mas também possibilitam a segmentação de ofertas para públicos distintos, aumentando, assim, o alcance de potenciais clientes.

1.5 – A aplicação da Engenharia de Menus no setor da restauração

Na década de 1980, Miller desenvolveu um modelo de análise de menus denominado Modelo de Análise de Menus, que se destacou por ser o primeiro a focar especificamente nesta área e pela sua relevância para o estudo do setor de restauração (Dopson et al., 2008; Miller et al., 2004; Reynolds & Taylor, 2011; Yiğitoğlu, 2020). Apenas dois anos após a introdução do Modelo

de Análise de Menus, em 1982, os autores Kasavana e Smith apresentaram o Modelo de Engenharia de Menus que rapidamente se tornou globalmente utilizado.

Pavesic (1983) criticou o Modelo de Análise de Menus, apontando que sua ênfase no rácio custo-comida poderia levar os estabelecimentos de restauração a adquirir produtos de baixo custo, comprometendo a qualidade do menu. Em relação ao Modelo de Engenharia de Menus, o autor Pavesic (1983) argumentou que, para que um prato apresente uma alta margem de contribuição, é fundamental que o preço de custo seja baixo e que o preço de venda seja elevado.

Além disso, LeBruto, Ashley & Quain (1995, 1997) ampliaram ainda mais a abordagem da Engenharia de Menus ao integrar componentes de mão de obra na análise, proporcionando uma perspectiva mais abrangente que considera não apenas os custos dos alimentos, mas também os recursos humanos envolvidos na operação do restaurante. Essa evolução nas metodologias de análise de menus reflete uma crescente compreensão da complexidade da gestão de restaurantes e da importância de estratégias eficazes para maximizar a rentabilidade.

Em Portugal, a utilização da engenharia de menus tem evoluído significativamente nos últimos anos, sendo o reflexo da crescente competitividade do setor da restauração e da necessidade de otimizar a rentabilidade. De acordo com Silva et al., (2020) a engenharia de menus não apenas contribui para a maximização dos lucros, mas também contribui para uma melhor experiência do cliente ao oferecer uma seleção mais atrativa de pratos. Os mesmos autores afirmam que muitos restaurantes portugueses têm adotado práticas de análise de menus que consideram tanto a rentabilidade quanto a popularidade dos pratos, permitindo uma abordagem mais estratégica na apresentação dos pratos.

Segundo os autores Brochado et al., (2021) a pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de ferramentas digitais para a gestão de menus, como softwares de análise que permitem aos gestores monitorizar em tempo real as preferências dos clientes. Este desenvolvimento é comprovado por Alt (2021), onde afirmam que a digitalização na restauração está a permitir uma personalização das ofertas, aumentando a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a sua fidelização.

A aplicação da engenharia de menus aos restaurantes, tendo como objetivo a sua melhoria, tem sido amplamente discutida em diversos estudos realizados tanto em restaurantes hoteleiros quanto não hoteleiros um pouco por todo o mundo, de forma a compreender se as metodologias de engenharia de menus estão ou não a ser utilizadas. A sua utilização é validada em diversos estudos como Mutlu et al., (2022), Sandeep & Vinti (2009), Kwong (2005), Goh & Sari

(2023), García (2016) citando autores como Caballero (2012), Tellechea (2012), Cabrera (2013), Steel (2013), Basterrechea (2014), de Oro (2014) e Tapia (2015).

Ao analisar os planos de estudos das principais instituições de ensino superior em Portugal, com destaque para as escolas e universidades que oferecem cursos de Gestão de Restauração e Gestão Hoteleira, verifica-se uma lacuna significativa no que diz respeito à oferta de unidades curriculares dedicadas exclusivamente ao estudo da Engenharia de Menus. Apesar da relevância desta área para a otimização das operações e maximização da rentabilidade dos estabelecimentos de restauração, não se encontra, de forma generalizada, uma disciplina específica que aborde de forma aprofundada os princípios e práticas associadas a este tema.

Os conteúdos relativos à Engenharia de Menus são, em geral, abordados de forma fragmentada em disciplinas mais amplas, como Gestão de Alimentos e Bebidas, Marketing de Restauração ou Planeamento e Controlo de Operações, o que limita a profundidade do ensino sobre este tema específico. Esta estrutura curricular pode comprometer a formação dos estudantes, uma vez que a Engenharia de Menus envolve uma combinação de competências analíticas, estratégicas e operacionais que exigem um estudo detalhado e contextualizado.

Embora a ausência de uma unidade curricular dedicada seja notória nos planos de estudos, há iniciativas que visam suprir esta carência através de ações de formação pontuais, promovidas tanto por instituições de ensino como por entidades externas. Estas formações, que se apresentam na forma de cursos de curta duração, proporcionam uma introdução prática e teórica aos conceitos de Engenharia de Menus, permitindo que os profissionais do setor adquiram conhecimentos sobre as melhores práticas para otimizar as suas ofertas gastronómicas e responder de forma mais eficaz às tendências de consumo.

Estas ações de formação constituem uma importante alternativa para o desenvolvimento de competências nesta área, especialmente para profissionais que já se encontram no mercado de trabalho e que necessitam de atualização ou aperfeiçoamento. Contudo, a sua natureza não sistemática e, por vezes, a falta de uma abordagem contextualizada às especificidades do mercado português, limitam o seu impacto comparativamente a uma disciplina integrada nos planos de estudos académicos.

O grau de implementação desta prática varia significativamente em função de diversos fatores, incluindo o perfil das empresas, a qualificação dos profissionais e a cultura organizacional (Gustafsson et al., 2006).

De acordo com o autor Miller (2002), a adoção da reengenharia de menus não é regular em todos os segmentos da restauração. Estudos indicam que a sua aplicação é mais comum em grandes cadeias de restaurantes e em estabelecimentos de alto padrão, onde há uma maior consciência dos benefícios financeiros e operacionais desta prática. Nestes contextos, a reengenharia de menus é frequentemente utilizada como uma ferramenta contínua para ajustar a oferta de acordo com as preferências dos clientes e as flutuações de custos.

No entanto, para os autores Hwang & Seo (2016), as pequenas e médias empresas do setor da restauração tendem a adotar a reengenharia de menus de forma menos sistemática e estruturada. A falta de recursos financeiros e humanos, bem como a ausência de conhecimento especializado, constituem obstáculos significativos à implementação completa dessa prática (Kasavana & Smith, 2016). Embora muitos proprietários e gestores reconheçam sua importância, a aplicação é geralmente limitada a ajustes superficiais no menu, sem uma análise profunda de rentabilidade e comportamento do consumidor.

O perfil das empresas que adotam a reengenharia de menus é variado. O tamanho e a estrutura organizacional desempenham um papel crucial. Grandes cadeias de restauração e hotéis frequentemente dispõem de departamentos específicos para a gestão de F&B, com profissionais dedicados à análise do desempenho dos menus. De acordo com Kasavana & Smith (2016), estas organizações têm uma maior tendência a integrar a engenharia de menus como parte de uma estratégia de gestão.

Para os autores Kwortnik & Thompson (2006), a localização e o tipo de mercado também influencia significativamente a adoção das reengenharias de menus. Restaurantes situados em mercados altamente competitivos, como grandes centros urbanos ou destinos turísticos, tendem a utilizar essa abordagem para se diferenciar e aumentar a satisfação dos clientes. De acordo com Pavesic (2005), um estudo realizado em grandes mercados demonstra que a reengenharia de menus é frequentemente utilizada para responder às mudanças nas tendências de consumo.

O tipo de estabelecimento também é considerado determinante. Restaurantes *fine dining* e aqueles que procuram um posicionamento de mercado mais sofisticado aplicam reengenharia de menus para fazer ajustes nos menus, tendo em conta a sazonalidade, as tendências gastronômicas e as preferências dos nichos de mercado (Kimes, 2004).

Uma das principais vantagens da implementação da reengenharia de menus reside na capacidade de gerar ações de melhoria que podem ser verificadas a curto prazo. Além disso, destaca-se a simplicidade do método, a facilidade prática de sua aplicação e a possibilidade de

ser utilizado como uma ferramenta para a monitorização sistemática da oferta e da procura no menu (García et al., 2016).

A resistência à mudança é um fenómeno comum em organizações, incluindo estabelecimentos de restauração, onde a cultura e as práticas estabelecidas podem criar um apego à forma tradicional de operar. Kotter (1996) destaca que a resistência dos colaboradores pode ser um desafio significativo ao implementar novas estratégias, como a reengenharia de menus. Além disso, em ambientes onde a identidade do restaurante está intimamente ligada ao seu menu, essa resistência pode ser ainda mais acentuada, uma vez que os colaboradores podem temer que mudanças possam comprometer a essência do negócio.

A falta de conhecimento sobre as melhores práticas de engenharia de menus pode ser um desafio significativo. Para Kimes (2004), muitos profissionais do setor carecem de formação adequada em áreas como análise de custos e tendências de consumo, o que pode dificultar a implementação de estratégias eficazes de reengenharia de menus. Essa lacuna de conhecimento pode resultar em decisões mal fundamentadas que impactam a rentabilidade do estabelecimento.

A recolha e análise de dados também constitui um desafio significativo. A implementação de reengenharia de menus depende de informações precisas sobre vendas e preferências dos clientes. No entanto, muitas empresas não possuem sistemas adequados para reunir e analisar esses dados, conforme observado por Hwang e Seo (2016). Sem essas informações, a reengenharia de menus pode ser realizada de forma aleatória, prejudicando sua eficácia.

A adaptação às tendências de mercado é um aspeto que requer atenção constante. O setor de restauração é dinâmico, e acompanhar as mudanças nas preferências dos consumidores pode ser desafiador. Como afirmam Kwortnik e Thompson (2009), estabelecimentos localizados em mercados competitivos precisam ser ágeis na resposta a essas mudanças, o que pode ser dificultado por uma estrutura organizacional inflexível.

1.6 – Vantagens da utilização da reengenharia de menus

Em primeiro lugar, a rentabilidade é uma das consequências mais significativas de uma boa reengenharia de menus. Estudos indicam que a disposição dos pratos no menu, a descrição e a utilização de preços psicológicos podem influenciar diretamente as escolhas dos clientes, resultando em um aumento nas vendas e na margem de lucro. Uma pesquisa conduzida por Kimes (2011) revela que menus bem projetados podem incrementar as vendas em até 15%, através de técnicas como a apresentação de recomendações e a ênfase em pratos de maior

margem.

A satisfação do cliente, por sua vez, está intrinsecamente ligada à experiência gastronómica. Um menu bem estruturado, que considera as preferências e expectativas dos clientes, pode elevar a percepção de qualidade do serviço e dos produtos oferecidos. Segundo um estudo de Ryu & Han (2010), a clareza e a atratividade do menu foram apontadas como fatores determinantes para a satisfação do cliente, refletindo-se em avaliações positivas e na fidelização.

A eficiência operacional é um aspeto frequentemente desconsiderado, mas igualmente crucial. A reengenharia de menus pode facilitar o processo de gestão de *stocks* e otimizar a preparação de pratos, ao reduzir o desperdício e ao melhorar a produtividade da equipa. De acordo com um estudo de Ottenbacher & Harrington (2007), uma boa engenharia de menus pode levar a uma redução significativa nos custos operacionais, ao permitir uma melhor previsão da procura e a gestão eficaz dos recursos.

A redução do desperdício alimentar também é um dos principais benefícios da reengenharia de menus. Ao se avaliar a popularidade e rentabilidade de cada prato do menu, os restaurantes conseguem ajustar as suas porções ou até mesmo remover pratos que resultem num alto desperdício. Para Pavesic (2005), os restaurantes não apenas conseguem melhorar a eficiência dos seus processos, mas também contribuir para a sustentabilidade, ao minimizar o impacto ambiental e os custos operacionais.

Alinhar o menu com a identidade da marca é uma vantagem também ligada à reengenharia de menus. Para os autores Andersson & Mossberg (2004), o menu pode ser considerada uma ferramenta valiosa de *branding* ao possibilitar que os restaurantes se destaquem num mercado competitivo com pratos exclusivos ou que seguem tendências. Ao ajustar o menu tendo em consideração a missão e os valores do restaurante, é possível atrair um público-alvo específico e fidelizar clientes.

Com o recurso da reengenharia de menus, é possível promover o *upselling* o aumento do ticket médio ao destacar pratos com maior margem de lucro ou ao incentivar os clientes a optarem por pratos adicionais ou complementares como sobremesas ou bebidas. Neste momento, o design de menu é uma ferramenta psicológica onde é utilizado para influenciar as escolhas dos clientes, de modo a promover pratos mais lucrativos sem que os consumidores percebem diretamente que estão a ser influenciados (Pavesic, 2005).

Os restaurantes ao recorrerem à otimização e simplificação dos menus, a reengenharia de menus facilita o treino dos colaboradores. De acordo com Kimes (2008), uma equipa que se encontra familiarizada com a estrutura do menu, é eficaz na estratégia de vendas do restaurante

ao sugerir de forma eficiente e conhecedora pratos que aumentam a rentabilidade, para além de melhorar a experiência do cliente.

1.7 – Barreiras à utilização da reengenharia de menus

Uma das principais barreiras identificadas na gestão de restaurantes é a falta de conhecimento técnico em reengenharia de menus. Muitos gestores carecem de formação específica na área, o que resulta em lacunas nas competências necessárias para analisar a rentabilidade dos pratos, otimizar a oferta e implementar técnicas que possam influenciar positivamente as escolhas dos clientes. Segundo Antun & Gustafson (2005), muitos profissionais do setor não estão familiarizados com as ferramentas e metodologias de análise de menus, levando à aplicação inadequada. Essa situação destaca a necessidade urgente de formação especializada, a fim de maximizar a eficiência e a rentabilidade das operações de alimentação.

Outro obstáculo significativo enfrentado pelos gestores de restaurantes são as barreiras tecnológicas e os custos associados. A implementação de sistemas de gestão integrados, que facilitam a análise de dados e a criação de menus dinâmicos, requer investimentos substanciais, os quais podem estar além do alcance de pequenos e médios estabelecimentos. Além disso, a ausência de integração entre sistemas de ponto de venda (POS) e softwares de gestão pode dificultar a recolha e a interpretação de dados cruciais para a tomada de decisões informadas, conforme apontado por Kimes (2008). Essa realidade ressalta a importância de soluções acessíveis e integradas, que permitam a esses estabelecimentos otimizar suas operações e melhorar sua competitividade no mercado.

A limitação de recursos humanos e financeiros constitui outra barreira frequentemente mencionada na gestão de restaurantes. A implementação e a manutenção de práticas de engenharia de menus pedem tanto tempo quanto capital, recursos que muitas vezes são escassos em negócios do setor, especialmente em períodos de crise económica. De acordo com um estudo realizado por Lee et al., (2016), a ausência de recursos destinados à formação da equipa e ao desenvolvimento de estratégias de menu adequadas impede que os restaurantes aproveitem plenamente os benefícios proporcionados por essas práticas. Essa situação ressalta a necessidade de investimentos estratégicos que possibilitem a otimização das operações e a melhoria da competitividade no mercado.

A resistência cultural e organizacional exerce um papel fundamental na adoção de práticas de reengenharia de menus. Em muitos estabelecimentos, especialmente aqueles de carácter familiar ou tradicional, observa-se uma relutância em alterar práticas consolidadas ou em modificar menus que são considerados parte intrínseca da identidade do negócio. Essa

resistência pode restringir a capacidade de adaptação dos restaurantes às novas tendências de mercado e às preferências dos clientes. Assim, é essencial promover uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a flexibilidade, permitindo que esses estabelecimentos respondam de maneira eficaz às dinâmicas do setor (Koutroumanis & Alexakis, 2009).

De acordo com Pavesic (1983), a escassez de dados precisos e atualizados representa um desafio adicional significativo na implementação da reengenharia de menus. A eficácia dessa prática depende da disponibilidade de informações detalhadas sobre o desempenho dos pratos, os custos dos ingredientes e o comportamento dos clientes. Quando esses dados não são registados ou analisados de forma adequada, torna-se difícil para os gestores tomarem decisões informadas. Essa ausência de informação não apenas compromete a eficácia da reengenharia de menus, mas também limita a capacidade dos estabelecimentos de otimizar suas operações e atender às expectativas dos clientes de maneira eficaz.

1.8 – Tendências Futuras

A engenharia de menus, uma prática fundamental para a gestão eficiente de restaurantes, está em constante evolução, impulsionada por inovações tecnológicas e mudanças nas preferências dos consumidores. A análise da literatura revela áreas promissoras para o desenvolvimento futuro, com destaque para o uso de tecnologias emergentes, a adaptação a novas procuras de consumo e o alinhamento com práticas sustentáveis.

As inovações tecnológicas exercem um impacto significativo na engenharia de menus, possibilitando uma abordagem mais dinâmica e interativa. Tecnologias como a inteligência artificial (IA) e a análise de dados estão a emergir como ferramentas fundamentais nesse contexto. Segundo o estudo de Goh et al., (2020), a aplicação de algoritmos de IA para a análise de dados dos clientes permite a personalização dos menus de acordo com preferências individuais, resultando em um aumento da satisfação do cliente e da eficácia nas vendas.

A IA pode ser também utilizada para melhorar os preços dos pratos tendo em conta a função de variáveis como o custo dos ingredientes e da procura do mercado, onde o objetivo é maximizar a rentabilidade. Ivanov & Webster (2017) realizaram um estudo sobre a adoção de sistemas de IA na hospitalidade, que tem a capacidade de sugerir substituições em pratos com base na disponibilidade de ingredientes

A implementação de menus digitais interativos está a tornar-se comum. Kim et al. (2021) destacam que a realidade aumentada (RA) pode melhorar a experiência do cliente ao permitir visualizações imersivas dos pratos, ao influenciar positivamente a decisão de compra. Os menus

encontram-se acessíveis através de dispositivos móveis ou tablets nos restaurantes, onde os clientes conseguem em tempo real observar os pratos, obter informações nutricionais ou ainda personalizar as suas escolhas. A imersão causada pela RA melhora não só a experiência do cliente, mas ajuda ao *upselling*, ao destacar pratos mais lucrativos ou populares.

Simultaneamente, as mudanças no comportamento do consumidor têm um papel crucial na evolução da engenharia de menus. Atualmente, os consumidores demonstram uma crescente preocupação com a saúde e a sustentabilidade dos produtos que consomem. De acordo com Atilgan et al. (2022), a preferência por opções alimentares saudáveis e sustentáveis tem tido um aumento, levando os restaurantes a adaptarem os seus menus para incluir mais alternativas vegetais e de origem local. Esta nova abordagem alinha-se com a funcionalidade dos menus digitais interativos, que permitem a personalização das escolhas alimentares, mas também possibilitam a inclusão de informações sobre a origem e os benefícios dos ingredientes, respondendo assim à procura por uma maior transparência e responsabilidade alimentar (Mohamed et al., 2022).

A pandemia de COVID-19 acelerou o processo de digitalização, resultando em uma preferência crescente por pedidos realizados por meio de aplicações móveis. Chen et al. (2019) afirmam que a adoção de menus digitais não apenas simplifica a experiência de compra, mas também permite que os restaurantes façam uma monitorização das preferências dos clientes em tempo real. A transição para o digital não só atende à nova procura por segurança, mas também se integra perfeitamente à crescente procura dos clientes por escolhas alimentares mais saudáveis e responsáveis, cria-se deste modo um círculo virtuoso que beneficia tanto os clientes quanto os restaurantes (Radu, 2023).

Além disso, a literatura indica que existem áreas com potencial para desenvolvimento futuro na engenharia de menus. A personalização continua a ser uma tendência em crescimento, com a possibilidade de integrar tecnologias de inteligência artificial para proporcionar experiências ainda mais adaptadas às necessidades dos consumidores (Milton, 2024). A sustentabilidade e a transparência nas práticas alimentares emergem como áreas promissoras. De acordo com Batat (2021), a implementação de etiquetas digitais nos menus, que informem sobre a origem e o impacto ambiental dos ingredientes, pode atender à crescente procura por responsabilidade social. A colaboração entre restaurantes e tecnologias emergentes, como o *blockchain*, para rastrear produtos e a garantia da segurança alimentar, representa uma oportunidade significativa para a inovação na engenharia de menus, ao aumentar a confiança do consumidor e a experiência geral (Hao et al., 2024).

2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 – Objetivos de Investigação

A escolha do tema da presente dissertação teve como principal objetivo, servir como complemento à vida profissional, para que, desta forma novas oportunidades possam surgir. No entanto, a atualidade e pertinência do tema foi também um fator motivador deste estudo, assim como a paixão que a autora foi desenvolvendo ao longo dos anos pela área da restauração e pela forma de gestão da mesma.

Numa investigação académica é importante que exista a definição do objetivo geral do estudo, para que, seja possível definir o propósito geral e fornecer assim uma direção clara para a investigação, tornando-se essencial para orientar todo o processo da investigação, desde a sua conceção até à interpretação dos resultados. Adicionalmente, os objetivos específicos são igualmente importantes, ajudando a direcionar o foco da investigação, permitindo dividir o objetivo geral em tarefas mais pequenas e mais fáceis de gerir, de forma a garantir que todos os temas relevantes são abordados adequadamente. Contribuem para um melhor planeamento e organização da investigação, para a tua sua elaboração mais eficaz. Assim o objetivo geral desta investigação consiste em avaliar o impacto das metodologias da engenharia de menus na rentabilidade das vendas. Assim este estudo tem como objetivos específicos:

- i. Avaliar o grau de conhecimento das metodologias de reengenharia de menus;
- ii. Avaliar o grau de utilização das metodologias;
- iii. Identificar as principais vantagens da utilização;
- iv. Identificar as principais barreiras à utilização;

Tendo em conta os objetivos formulados e a revisão da literatura foi elaborada a tabela 1 que sintetiza as perguntas gerais a integrar na construção do guião das entrevistas.

Tabela 1 – Fundamentação Teórica

Fonte: Elaboração Própria

Pergunta	Objetivos	Fundamentação Teórica
Qual o programa de POS que utilizam para registo de vendas?	Identificar procedimentos utilizados no restaurante	Kasavana & Cahill (2017) Conolly & Lee (2006) Jones & Lockwood (2010)
Qual a lógica e organização da criação dos artigos de venda no sistema?	Identificar procedimentos utilizados no restaurante	Connolly & Lee (2006) Jones & Lockwood (2010)

Possuem fichas técnicas dos pratos, devidamente valorizadas?	Identificar procedimentos utilizados no restaurante	Mooser (2002)
Com que periodicidade analisam relatórios de venda?	Identificar procedimentos utilizados no restaurante	Kimes (2008)
Qual a estratégia utilizada para a definição dos preços de venda ao público?	Identificar procedimentos utilizados no restaurante	McCall & Lynn (2008)
Qual a metodologia adotada na elaboração/alteração das cartas do restaurante?	Identificar procedimentos utilizados no restaurante	Shilpa & Wangmo (2024) Pavesic (2011)
Como recolhem o feedback dos clientes?	Identificar procedimentos utilizados no restaurante	McCull-Kennedy & Schneider (2000) Heug & Lam (2003) Keiningham & Vavra (2001) Li et al., (2010) Cantallops & Salvi (2014)
O que entende por engenharia de menus?	Identificar o conhecimento dos diretores de F&B sobre a engenharia de menus	Kasavana & Smith (1982) Miller (1980) Pavesic (1983)
Quais os principais métodos de engenharia de menus que conhece?	Identificar o conhecimento dos diretores de F&B sobre a engenharia de menus Identificar as vantagens e dificuldades da engenharia de menus	Dopson & Hayes (2010) Taylor & Brown (2007) Kasavana & Smith (1982) Miller (1987) Borden (1964)
Quais as principais vantagens da aplicação da engenharia de menus à gestão do restaurante?	Identificar as principais vantagens da utilização	Kimes (2011) Ryu & Han (2010) Ottenbacher & Harrington (2007) Pavesic (2005) Andersson & Mossberg (2004) Kimes (2008)
Quais as principais dificuldades na implementação das metodologias de engenharia de menus?	Identificar as principais barreiras à utilização	Antun & Gustafson (2005) Kimes (2008) Lee et al., (2016) Koutroumanis & Alexakis (2009) Pavesic (1983)

2.2 – Método qualitativo

Para a condução de uma investigação existem diversas metodologias, contudo, é fundamental aplicar a mais adequada, indo de encontro com os objetivos específicos da investigação.

O método qualitativo é caracterizado por se concentrar na compreensão aprofundada e na interpretação dos fenómenos sociais, humanos e culturais. Esta abordagem pode-se definir como uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo que contribuem para uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo (Pope & Mays, 1995, p.42).

Esta investigação irá centrar-se apenas numa abordagem, neste caso a qualitativa. A escolha por esta abordagem é fundamentada na necessidade de compreender as complexidades no fenómeno estudado, a engenharia de menus. As entrevistas proporcionam um meio valioso para capturar as experiências e realidades de cada participante de forma detalhada e contextualizada. O autor Barnham (2015) fala sobre a importância da abordagem qualitativa na geração de novas perspetivas e na procura por soluções para problemas complexos, ao mesmo tempo em que destaca a objetividade inerente a este tipo de abordagem.

2.3 – Método e recolha de informação

O recurso a entrevistas como método de recolha de informação, permite que seja explorado com mais profundidade as experiências de cada um. Na restauração, cada restaurante adota a forma de gestão que melhor vai de encontro com as suas necessidades. De acordo com Manzini (2004, p.21) as entrevistas semiestruturadas têm um guião de questões previamente definidas e que vão de encontro com os interesses da investigação. A diferença entre a entrevista semiestruturada e a estruturada é a flexibilidade existente no decorrer da entrevista, onde é possível alterar ou não as perguntas.

O guião da entrevista semiestruturada foi construído tendo por base a revisão da literatura. Numa parte inicial é importante caracterizar o restaurante, recolhendo informações acerca da sua capacidade e do tipo de cozinha praticada. Foram ainda recolhidas informações acerca dos procedimentos utilizados no restaurante ao nível de análise de rentabilidade e numa parte final identificadas as vantagens e as desvantagens na utilização das metodologias de engenharia de menus.

O guião utilizado no decorrer das entrevistas (anexo A), é composto por um total de catorze perguntas de resposta aberta, todas relacionadas com o tema em análise, estando dividido em quatro grupos: A – a chamada legitimação da entrevista, onde é explicado aos entrevistados os objetivos da entrevista e onde é pedido ao entrevistado autorização para registar a entrevista por via áudio; B – questões de caracterização do restaurante; C – questões onde seja permitido perceber os procedimentos utilizados no restaurante; D – questões para perceber o nível de conhecimento sobre a engenharia de menus;

2.4 – Participantes

O estudo qualitativo foi conduzido com diretores de F&B, responsáveis por estabelecimentos de restauração na cidade do Porto que apenas operam exclusivamente com menus à la carte. De acordo com os autores Smith & Clark (2018), a engenharia de menus baseia-se em métricas como volume de vendas e margem de lucro de cada prato, o que não se aplica a

restaurantes que pratiquem menus de degustação. Uma vez que o objetivo desse tipo de serviço é proporcionar ao cliente uma sequência de pratos cuidadosamente planejados, com ênfase na coesão e equilíbrio de sabores mais do que vender pratos individuais (Johnson & Lee, 2019). Deste modo, a análise separada de cada prato pode distorcer a avaliação do menu como um todo, já que o sucesso do menu de degustação depende da experiência integrada e não do desempenho financeiro de cada prato.

Para esta investigação, foram entrevistados oito diretores de F&B, responsáveis por restaurantes de hotel conceituados na cidade do Porto durante os meses de abril e maio de 2024. A escolha de entrevistar apenas oito diretores de F&B na presente investigação foi uma decisão fundamentada na conveniência da amostra e na tipologia dos participantes selecionados. A metodologia da amostragem por conveniência permitiu identificar diretores que se mostraram disponíveis e dispostos a compartilhar as suas experiências e conhecimentos, assegurando assim a viabilidade da pesquisa dentro dos prazos e recursos disponíveis.

Os restaurantes selecionados encontram-se inseridos dentro de unidades hoteleiras que pertencem a marcas de prestígio, como a Marriott, Intercontinental, Hilton e Eurostars, bem como marcas nacionais de renome, como The Lodge, PortoBay e Pestana. Estas unidades hoteleiras, localizadas no centro do Porto e em Vila Nova de Gaia, são maioritariamente de cinco estrelas, com a exceção do Eurostars que apresenta uma classificação de quatro estrelas. Algumas destas unidades são geridas por empresas especializadas, como a AHM e IHG, garantindo padrões elevados de operação e serviço. Embora uma grande parte destes hotéis trabalhem além com o turismo de lazer com o segmento MICE (Meeting, Incentives, Conferences and Exhibition), os seus restaurantes são direcionados para um público mais amplo, assumindo nomes distintos dos das unidades onde se encontram inseridos. Esta estratégia visa atrair uma maior variedade de clientes e potenciar o volume de receitas. Todos os profissionais entrevistados, responsáveis por estas unidades, possuem formação superior na área da hotelaria, o que contribui para a elevada qualidade dos serviços prestados e a implementação eficaz de estratégias de gestão e marketing no setor da restauração hoteleira.

Tabela 2 - Informação sobre os restaurantes

Fonte: Elaboração Própria

Restaurante	Unidade Hoteleira	Localização	Tipo de Cozinha
Arts Bistrô	Arts Hotel	Porto	Cozinha Mediterrânea
Dona Maria	The Lodge	Vila Nova de Gaia	Cozinha europeia

Cusco	Hilton Porto Gaia	Vila Nova de Gaia	Cozinha europeia
Restaurante & Bar – Casa da Companhia	Casa da Companhia Hotel	Porto	Cozinha Mediterrânea
Bistrô Flores	PortoBay Flores	Porto	Cozinha Mediterrânea
Astoria	Intercontinental – Palácio das Cardosas	Porto	Cozinha Mediterrânea
Addverso	Eurostars Heroísmo	Porto	Cozinha Mediterrânea
Palatium	Pestana Palácio do Freixo	Porto	Comida portuguesa

2.5 – Procedimento de recolha de dados

As entrevistas foram realizadas presencialmente mediante a disponibilidade dos entrevistados. Logo no início de cada entrevista, foi apresentado aos entrevistados o documento de “consentimento informado” (anexo B), no qual era apresentado a investigação, o investigador, o orientador, os objetivos e o envolvimento do participante na investigação, os procedimentos que seriam considerados e, também era assegurado o total anonimato e confidencialidade dos participantes. Todos os participantes envolvidos aceitaram as condições de participação na investigação, através do preenchimento do consentimento informado partilhado logo no início da entrevista. Este procedimento inicial torna-se importante para garantir que assim, todos os procedimentos éticos são cumpridos no decorrer da investigação. Em seguida, de forma muito resumida é feito um resumo sobre o objetivo principal da entrevista e o tema em discussão. As entrevistas foram realizadas entre maio e julho de 2024, com uma duração de 15 a 20 minutos.

De acordo com o autor Willig (2013) não existem investigações iguais e deste modo é de a responsabilidade do investigador adotar a abordagem que mais se adequa à sua investigação, uma vez que o tratamento dos dados numa abordagem qualitativa não é tão linear (Silvestre & Araújo, 2012). O importante nesta parte do processo é escolher um método que se adequa à pergunta de investigação e aos objetivos definidos, para permitir a constante verificação do fenómeno.

A escolha da análise temática como metodologia para a análise de conteúdo foi motivada pela sua capacidade de fornecer uma abordagem sistemática e flexível na interpretação dos

dados qualitativos. De acordo com os autores (Braun & Clarke, 2019), a análise temática por ser um método de análise qualitativo flexível pode ser utilizado em diferentes cenários. Assim, a análise temática é para os autores Braun & Clarke (2006) classificada como um método onde é permitido identificar, analisar e comunicar padrões nos dados. De acordo com os autores Guest et al., (2012) através deste método, é possível obter uma análise estruturada, permitindo a construção de uma narrativa coesa e fundamentada a partir da experiência dos participantes.

3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo deste capítulo serão apresentados os resultados da investigação, nomeadamente as respostas obtidas durante as entrevistas que tiveram como finalidade dar resposta aos objetivos da investigação, seguindo-se de uma discussão dos resultados.

Assim, e uma vez que as entrevistas em análise respeitam a confidencialidade e o anonimato dos participantes, estes encontram-se identificados como entrevistados I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII. Foram realizadas 15 perguntas no decorrer da entrevista semiestruturada,

3.1- Análise dos resultados obtidos na entrevista

Tendo como fundamentos os resultados obtidos, procurou-se responder aos objetivos da pesquisa definidos previamente:

3.1.1. – Avaliar o grau de conhecimento das metodologias de reengenharia de menus

Com o propósito de responder ao primeiro objetivo, onde é pretendido avaliar o grau de conhecimento das metodologias da reengenharia de menus, foram feitas as seguintes perguntas: “o que entende por engenharia de menus?”, “quais os principais métodos de engenharia de menus que conhece?”, dos oito participantes, todos concordaram que a engenharia de menus é uma ferramenta muito interessante e valiosa. Todos destacaram que esta metodologia permite comparar tanto a popularidade quanto a rentabilidade dos pratos, além de proporcionar um cruzamento eficaz de informações dinâmicas, o que facilita a tomada de decisões estratégicas no contexto da gestão dos menus. De forma unânime, todos os participantes responderam à segunda pergunta ressaltando a importância da análise do mix de vendas e da análise da rentabilidade. No entanto, o entrevistado número 1 argumenta que, quanto teve o primeiro contacto com a engenharia de menus, achou a abordagem excessivamente teórica. No entanto, atualmente, que a aplica na gestão do seu restaurante, reconhecendo o seu valor. Contudo, ressalta que não se apoia unicamente nos números fornecidos pela engenharia de menus. Este afirma que, existem *plow horses* que, mesmo que não sejam os mais rentáveis ou populares de acordo com os dados, devem permanecer no menu devido ao seu valor tradicional para o restaurante. Por outro lado, o entrevistado número 6 menciona que, além da utilização da engenharia de menus, faz uso também da Lei de Omnes, um conceito que auxilia na definição dos preços de venda de maneira equilibrada e justa, de forma a garantir que existe uma coerência entre os valores dos pratos no menu, com o objetivo de manter a proporção entre o custo percebido pelo cliente e a margem de lucro do restaurante.

3.1.2 – Avaliar o grau de utilização das metodologias

A fim de identificar de que forma, os diretores de F&B estão a utilizar a engenharia de menus foram realizadas as seguintes questões: “qual o programa de POS que utilizam para o registo de vendas?”; “qual a lógica e organização da criação dos artigos de venda no sistema?”; “possuem fichas técnicas devidamente valorizadas?”; “com que periodicidade analisam relatórios de vendas?”; “com que periodicidade alteram a carta?”; “qual a estratégia utilizada para a definição de preços de venda ao público?”; “qual a metodologia adotada na elaboração/alteração da carta do restaurante?”; “como recolhem o feedback dos clientes?”.

Dos oito entrevistados, sete afirmaram utilizar o programa Symphony da Oracle ¹ para a gestão das suas operações, enquanto apenas um, o entrevistado número 1, referiu utilizar o Tesipro. De maneira geral, todos organizam as suas informações por famílias, divididas em categorias e subcategorias, de modo a manter o sistema o mais organizado possível e facilitar o uso pelas equipas operacionais.

As fichas técnicas de todos os pratos encontram-se devidamente valorizadas, ou seja, com os custos dos ingredientes atualizados. Um ponto interessante levantado pelo entrevistado número 5 foi que utiliza um programa integrado à contabilidade, que atualiza automaticamente as fichas técnicas com o último preço de compra. Assim, quando o economato regista uma compra a um preço diferente do que estava no sistema, como o exemplo dado da compra de batatas, todas as fichas técnicas que contenham batata são automaticamente atualizadas, para garantir uma gestão mais eficiente dos custos.

Tratando-se de uma entrevista semiestruturada, foi aproveitada a flexibilidade para explorar o tema do *food cost*, praticado nos menus. Todos os entrevistados explicaram que não aplicam o mesmo *food cost* para todos os pratos. O entrevistado número 5 destacou que as entradas e sobremesas têm um *food cost* mais baixo, e a sua política interna é de nunca ultrapassar os 28%. Já o entrevistado número 4 explicou que, embora haja um *food cost* base para evitar grandes discrepâncias, utiliza a expressão "uma mão lava a outra", referindo-se à prática de ajustar o *food cost* de alguns pratos para equilibrar os custos de outros mais lucrativos, permitindo ter pratos mais caros com *food costs* mais elevados.

Quanto aos relatórios de vendas, estes são analisados mensalmente por todos os entrevistados de forma detalhada, servindo de base para ajustar estratégias operacionais e de

¹ The Symphony POS- é um sistema concebido pela Oracle para auxiliar na gestão de restaurantes. Sendo uma plataforma de POS que aglomera todos os seus dados numa nuvem, ajuda os gestores a otimizar as suas operações online e internas em tempo real a partir de qualquer dispositivo.

gestão. Quanto à alteração dos menus, a maioria dos entrevistados indicou que fazem mudanças sazonais, com uma carta para outono/inverno e outra para primavera/verão, adaptando-se aos produtos da estação e às necessidades dos clientes. No outono/inverno, procuram oferecer opções mais reconfortantes, enquanto na primavera/verão priorizam pratos mais leves e frescos, mantendo sempre a essência do restaurante. Apenas o entrevistado número 7 mencionou que faz alterações anuais no menu. De forma geral, todos utilizam a margem bruta como critério principal para essas mudanças.

No que se refere ao design dos menus, todos optam por um formato curto e simples, com uma ligeira descrição dos pratos. O entrevistado número 2 mencionou que recentemente adotou uma técnica da engenharia de menus, ao retirar o símbolo da moeda (€) do menu, uma estratégia que visa influenciar a percepção dos preços pelos clientes.

No que diz respeito, à recolha de feedback dos clientes, todos utilizam os mesmos métodos: feedback direto dado às equipas durante as refeições, além de avaliações deixadas nas plataformas online mais conhecidas, como The Fork, Google e TripAdvisor. O entrevistado número 6 acrescentou que utiliza um método adicional, incluindo no porta-contas um cartão para que os clientes possam deixar o seu feedback de forma direta.

3.1.3 – Identificar as principais vantagens da utilização

Para compreender quais as vantagens que os diretores de F&B encontram na utilização da engenharia de menus como estratégia para maximizar a rentabilidade foi realizada a seguinte questão: “quais as principais vantagens da aplicação da engenharia de menus à gestão do restaurante?”. De uma forma geral, as respostas dos participantes são bastantes unânimes, convergindo na importância de otimizar o menu para garantir uma maior rentabilidade, reduzir os desperdícios e focar nos pratos que oferecem o maior valor tanto para o restaurante quanto para os clientes. O entrevistado número 1 destacou como principais vantagens da gestão estratégica do menu a redução de quebras e a eliminação de pratos que “só fazem número”, ou seja, que não oferecem valor acrescentado ao restaurante. Ele salienta ainda a importância de avaliar se a carta é muito extensa ou pouco extensa, e de ajustar o foco para uma maior especialização, o que otimiza a operação e melhora a experiência gastronómica. O entrevistado número 2, por sua vez, aponta como vantagem central o objetivo de atingir o maior lucro possível, reforçando a ideia de que as decisões devem ser orientadas para a maximização da rentabilidade do negócio. O entrevistado número 3 menciona também o controlo de desperdício como uma vantagem essencial, sublinhando a necessidade de se concentrar nos pratos que proporcionam o maior benefício em termos de rendimento e eficiência operacional.

3.1.4 – Identificar as principais barreiras à utilização

De forma a compreender quais as barreiras à utilização da engenharia de menus por parte dos diretores de F&B foi feita a seguinte questão: “quais as principais dificuldades na implementação das metodologias de engenharia de menus?”. De um modo geral, todos os entrevistados concordaram que seguir a engenharia de menus conforme recomenda a teoria, é uma tarefa desafiadora. Uma vez que, tal abordagem pode, em muitos casos, comprometer a continuidade de pratos que, de alguma forma, se tornaram icônicos para o restaurante. No entanto, surgiram várias opiniões distintas sobre o tema. O entrevistado número 1 destacou que uma das principais desvantagens deste método é a dificuldade, que existe por vezes, em os *chefs* perceberem a necessidade de realizar alterações em pratos ou no menu para alcançar a máxima rentabilidade. Por outro lado, o entrevistado número 5 sublinhou a dificuldade de apresentar uma matriz de engenharia de menus a diretores gerais, especialmente quando estes possuem uma formação voltada para a área de alojamento, sem um conhecimento profundo sobre F&B. Isso pode criar uma barreira para a compreensão e aplicação efetiva desta abordagem. O entrevistado número 4 apontou que nem sempre o está delineado pela engenharia de menus no papel pode ser implementado de forma automática, especialmente no caso de pratos específicos, como os vegetarianos ou veganos, que pedem uma maior sensibilidade e particularidade no seu desenvolvimento. Por fim, o entrevistado número 7 afirmou que o tempo necessário para a recolha e análise de dados, a flutuação dos preços dos ingredientes e a formação adequada dos colaboradores são fatores determinantes que complicam a aplicação rigorosa da engenharia de menus.

3.2 – Discussão dos Resultados

3.2.1 - Avaliar o grau de conhecimento das metodologias de reengenharia de menus

A partir dos resultados apresentados, pode-se concluir que a engenharia de menus é amplamente reconhecida pelos participantes como uma ferramenta estratégica e indispensável na gestão de restaurantes, o que permite uma análise eficaz da popularidade e da rentabilidade dos pratos. No entanto, embora todos os entrevistados reconheçam a sua importância, há também uma perceção de que a análise quantitativa deve ser complementada por considerações qualitativas, como a preservação de *plow horses* que possuem valor tradicional para o restaurante.

A unanimidade dos entrevistados na valorização da análise do mix de vendas e da rentabilidade revela a importância de uma abordagem integrada, onde diferentes métricas são levadas em consideração para otimizar o menu. Por fim, a adoção da Lei de Omnes pelo entrevistado número 6 indica que a engenharia de menus pode ser complementada por outras

ferramentas de gestão, fortalecendo ainda mais a tomada de decisões no que concerne à definição de preços e à estruturação equilibrada de um menu.

Os resultados apresentados neste estudo encontram-se alinhados com a literatura existente sobre a engenharia de menus, ao confirmar a sua importância como uma ferramenta estratégica bastante utilizada na gestão dos restaurantes. A análise do mix de vendas e da rentabilidade é frequentemente destacada na literatura como essencial para garantir que os restaurantes possam tomar decisões informadas sobre como otimizar o desempenho do menu. De acordo com Kasavana & Smith (1982), a engenharia de menus permite uma avaliação eficaz da popularidade e da lucratividade dos pratos do menu, ao contribuir para o equilíbrio entre os pratos mais vendidos e os mais rentáveis. Esta abordagem quantitativa tem sido corroborada por vários estudos ao longo dos anos, reforçando o papel central da engenharia de menus na maximização da rentabilidade dos restaurantes (Taylor & Brown, 2007).

No entanto, apesar da sua inegável importância, alguns autores defendem que a análise qualitativa, por si só, pode ser limitada. A literatura mais recente sugere que, para uma gestão de menus mais eficaz, é necessário complementar a engenharia de menus com considerações qualitativas. Estudos como os de Reynolds et al., (2005) sublinham a importância de preservar *plow horses* que, embora possam não ser considerados os mais rentáveis, são importantes para a identidade do restaurante e para a satisfação dos clientes mais regulares. Esta noção de equilíbrio entre análise quantitativa e qualitativa também surgiu nas entrevistas conduzidas para este estudo, onde os participantes salientaram a necessidade de manter pratos com valor simbólico para o restaurante, mesmo que estes não apresentem os melhores resultados em termos de rentabilidade.

A introdução de ferramentas complementares, como a Lei de Omnes mencionada por um dos entrevistados, demonstra que a engenharia de menus pode ser parte de um conjunto mais amplo de estratégias de gestão de preço. Embora a Lei de Omnes não tenha sido especificamente discutida na revisão da literatura apresentada, a sua inclusão é pertinente e justificável no contexto do presente estudo, uma vez que ela complementa as metodologias existentes da engenharia de menus.

A Lei de Omnes, como mencionado por Waller (2020), oferece uma estrutura útil para evitar discrepâncias significativas entre os preços dos pratos, o que se alinha com os objetivos estratégico identificado pelo entrevistado. Ao integrar essa lei como uma ferramenta complementar, pode-se ampliar o conhecimento sobre como a engenharia de menus não é uma

abordagem isolada, mas parte de um conjunto mais abrangente de práticas de gestão que tem como objetivo otimizar a performance financeira do restaurante.

Ao longo da revisão da literatura, evidencia-se que a adoção de estratégias como a engenharia de menus advém da necessidade de garantir a sustentabilidade financeira do restaurante. Estudos sugerem que, num cenário competitivo, os restaurantes devem recorrer a técnicas para assegurar uma gestão eficaz de recursos e maximizar a rentabilidade, enquanto atendem às expectativas dos clientes em relação à diversidade e qualidade dos pratos oferecidos (Lee et al., 2016). Deste modo, a literatura confirma que a engenharia de menus, quando complementada com outras práticas de gestão, como a consideração qualitativa de *plow horses* e a utilização da Lei de Omnes, pode fornecer uma estrutura sólida para a otimização do desempenho financeiro e operacional de um restaurante.

3.2.2 - Avaliar o grau de utilização das metodologias

A partir dos resultados obtidos, é possível concluir que os entrevistados adotam uma abordagem estratégica e sistematizada na gestão dos seus restaurantes, ao recorrer a ferramentas tecnológicas e técnicas de análise de dados para otimizar tanto a operação quanto a experiência do cliente.

A escolha do Symphony da Oracle como sistema de gestão predominante entre os entrevistados reflete a preferência por uma solução tecnológica robusta e eficiente. Segundo Kasavana (2011), sistemas POS avançados, como o Symphony, facilitam o processo de monitorizar as vendas, controlar os stocks e otimizar a experiência do cliente, ao mesmo que facilitam a organização interna através de uma estrutura clara de categorias e subcategorias. Além disso, a integração de sistemas de contabilidade com as fichas técnicas, conforme o destacado pelo entrevistado número 5, demonstra um esforço contínuo para garantir a atualização automática dos custos e maior precisão na gestão financeira.

No que diz respeito ao *food cost*, a flexibilidade relatada pelos entrevistados também é suportada pela literatura. Segundo Dopson & Hayes (2019), a aplicação de diferentes margens de *food cost* para pratos específicos é uma prática recomendada para equilibrar a rentabilidade e diversidade. A flexibilidade na gestão dos custos, como o exemplo do entrevistado número 4, que ajusta o *food cost* de determinados pratos para compensar outros, sugere uma estratégia equilibrada que visa maximizar a rentabilidade sem comprometer a diversidade e a qualidade da oferta, é uma estratégia corroborada pelo autor Pavesic (1983).

A análise mensal dos relatórios de vendas por todos os entrevistados é um indicativo de um acompanhamento rigoroso da performance dos menus, o que permite ajustes informados e

oportunos. Kimes (2008) afirma que a análise regular de dados de vendas permite ajustes proativos, que ajudem os restaurantes a adaptarem-se mais rápido às preferências dos clientes e às variações sazonais. A prática de alteações sazonais do menu reflete a necessidade de manter a relevância do menu ao longo de todo o ano, como afirma Miller (2020), que destaca a importância de atualizar o menu para responder às necessidades dinâmicas do mercado.

Quanto ao design do menu, todos os entrevistados concordam em manter uma carta curta e simples, o que sugere uma preocupação em proporcionar clareza e eficiência na escolha dos pratos pelos clientes. Magadia et al., (2014) argumentam os menus mais simples facilitam a escolha dos clientes e aumentam a satisfação dos mesmos. A adoção de técnicas inovadoras da engenharia de menus, como a remoção do símbolo da moeda, como mencionado pelo entrevistado número 2, é apoiada pelos autores Raghurir & Srivastava (2008) que afirmam que a ausência do símbolo da moeda influencia os clientes a escolherem com base na qualidade percebida dos pratos.

Por fim, a uniformidade dos métodos de recolha de feedback dos clientes – tanto presencial como online – revela uma gestão atenta e voltada para a melhoria contínua do serviço, fundamental para o sucesso do restaurante. Puranen & Reismaa (2020), corroboram estes resultados ao afirmarem que quando são utilizados sistemas eficazes de feedback, estes ajudam os gestores a perceber quais as áreas necessitam de melhorias e quais aquelas que necessitam de personalização tendo por base as expectativas dos clientes.

3.2.3 - Identificar as principais vantagens da utilização

A partir dos resultados obtidos, podemos concluir que há um consenso claro entre os entrevistados sobre a importância de uma gestão criteriosa do menu, com foco em rentabilidade, eficiência e redução de desperdícios. Todos reconhecem que manter pratos no menu que não trazem valor acrescentado ou que geram desperdício é contraproducente para a operação do restaurante.

A redução de quebras, o controlo de desperdício e a necessidade de ajustar o tamanho do menu para evitar que ele se torne demasiado extenso são questões centrais levantadas por vários entrevistados. Isso demonstra uma preocupação comum com a especialização e a otimização dos recursos, o que sugere que um menu mais focado para a melhoria tanto da experiência do cliente quanto da eficiência operacional. Estes resultados apresentados são corroborados pela afirmação de Pavesic (2005), que ao se eliminar pratos que não agregam valor ao menu não só melhora a rentabilidade, como também cria eficiência operacional, ao contribuir para a sustentabilidade financeira do restaurante. Tal abordagem reforça a ideia de que um menu

cuidadosamente pensado, em que se foca em pratos rentáveis, é essencial para minimizar desperdícios e maximizar a satisfação dos clientes, indo de encontro com as práticas identificadas pelos entrevistados.

Por outro lado, a meta de atingir o maior lucro possível, como destacado pelo entrevistado número 2, reflete o objetivo geral de maximizar a rentabilidade através de uma gestão estratégica. Kimes (2008), afirma que é necessário realizar uma análise de vendas para identificar os pratos com maior margem de lucro para maximizar a rentabilidade num ambiente competitivo. Focar-se nos pratos que oferecem um maior retorno financeiro, é uma estratégia reconhecida na literatura como fundamental para o sucesso de um restaurante.

3.2.4 - Identificar as principais barreiras à utilização

A partir dos resultados obtidos, é possível retirar que a aplicação da engenharia de menus, embora potencialmente eficaz na otimização financeira e operacional de um restaurante, enfrenta desafios multidimensionais. Uma das principais barreiras identificadas é a falta de conhecimento teórico em reengenharia de menus, com muitos gestores a necessitar de formação específica na área, o que resulta em lacunas nas competências necessárias para analisar a rentabilidade dos pratos e otimizar a oferta (Antun & Gutafson, 2005). Isso se reflete nas dificuldades de compreensão e implementação mencionadas pelo entrevistado número 5, que destaca a necessidade de formação especializada. Além disso, o feedback do entrevistado número 4 indica que a engenharia de menus não pode ser aplicada de maneira transversal, especialmente no que concerne a pratos especializados, como os vegetarianos ou veganos, que apresentam necessidades particulares. A observação do entrevistado número 7 sobre a flutuação dos preços dos ingredientes e a importância da formação adequada reforça a ideia de que o sucesso da engenharia de menus depende de fatores dinâmicos e complexos, incluindo a disponibilidade de dados precisos e atualizados. Pavesic (1983) ressalta que a escassez de informações detalhadas sobre o desempenho dos pratos e o comportamento dos clientes pode comprometer a eficácia da engenharia de menus, ao dificultar a tomada de decisões informadas e ao limitar a capacidade dos estabelecimentos em otimizar as suas operações e ao encontro com as expectativas dos clientes.

4 – CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO

4.1 – Conclusão

Os resultados deste estudo reforçam a importância e o impacto positivo das metodologias de engenharia de menus na rentabilidade das vendas dos restaurantes, ao relevar que, embora não sigam a metodologia de engenharia de menus de forma integral, os gestores têm adotado práticas de engenharia de menus que se mostram altamente eficazes na otimização das operações e na maximização dos lucros. A análise qualitativa permitiu perceber que estes gestores valorizam elemento como a análise do mix de vendas e a rentabilidade dos pratos, reconhecendo a importância de equilibrar as preferências dos clientes com os objetivos financeiros. Esta abordagem integrada reflete um compromisso em alinhar decisões estratégicas com a identidade gastronômica do restaurante, ao criar uma experiência que preserva a autenticidade do conceito enquanto procura a eficiência e rentabilidade.

No entanto, é crucial destacar que alguns dos restaurantes analisados operam sob a gestão de entidades de renome, como a AHM e a IHG. Estes grupos, ao adotarem elevados padrões de qualidade e rigorosos critérios de gestão financeira, exigem que o controlo dos custos seja meticulosamente equilibrado com a entrega de uma experiência de excelência. Esta dupla exigência sublinha um dos desafios centrais enfrentados pelos gestores: manter a rentabilidade e o controlo de custos sem comprometer a satisfação e fidelização dos clientes. Sob a liderança destas organizações, a eficiência financeira é essencial, mas igualmente crucial é a capacidade de proporcionar uma experiência gastronômica que corresponda às elevadas expectativas de um público diversificado e exigente, muitas vezes composto por hóspedes internacionais habituados a altos padrões de serviço.

Esta gestão equilibrada de custos torna-se particularmente importante numa indústria como a restauração inserida em contexto hoteleiro, onde a sustentabilidade financeira e a experiência do cliente estão interligadas. A implementação de metodologias de engenharia de menus nestes contextos não só ajuda a definir e promover os pratos mais rentáveis e populares, como também permite manter pratos, que apesar de rem margens mais reduzidas, são essenciais para a imagem e atratividade do restaurante, como é o caso dos chamados *plow horses*. Esta flexibilidade, que equilibra considerações quantitativas com aspetos qualitativos, é fundamental para que os restaurantes consigam ajustar o seu menu de forma dinâmica e eficiente, ao respeitar a identidade do restaurante e ao atender às expectativas dos clientes.

Contudo, a análise também relevou uma limitação significativa: a falta de dados concretos que possam quantificar o impacto financeiro exato da metodologia da engenharia de

meus sobre a rentabilidade. Neste contexto, sistemas de gestão modernos, como o Symphony da Oracle, apresentam-se como ferramentas indispensáveis para os restaurantes, especialmente os inseridos em unidades hoteleiras de grandes grupos. A capacidade desses sistemas para monitorizar o *food cost*, controlar os *stocks*, e gerar relatórios detalhados em tempo real proporciona aos gestores uma base sólida para tomar decisões informadas e fundamentadas, possibilitando um controlo mais apurado dos custos e uma maior flexibilidade na adaptação do menu. Além disso, a tecnologia permite uma adaptação mais ágil às flutuações na procura e às preferências dos clientes, maximizando a eficiência sem descurar a qualidade e a experiência do cliente.

Por fim, este estudo reforça a importância da formação especializada para os gestores de restaurantes, especialmente no que se refere à interpretação e aplicação de metodologias de engenharia de menus, e à utilização de ferramentas de análise e sistemas de gestão de última geração. A integração destes recursos não só promove uma gestão mais eficiente e rentável, mas também apoia o desenvolvimento de um ambiente onde a experiência do cliente é priorizada, respeitando-se simultaneamente os objetivos financeiros e estratégicos do negócio. Assim, a engenharia de menus surge como uma metodologia indispensável para a gestão moderna de restaurantes, especialmente quando implementada com o suporte de tecnologias avançadas e sob uma gestão rigorosa como a promovida por entidades como a AHM e o IHG. Esta combinação de práticas estratégicas e operacionais robustas garante que os restaurantes possam oferecer uma experiência gastronómica de excelência, mantendo a rentabilidade e assegurando a satisfação de um público exigente, consolidando assim a sua posição e competitividade no mercado da restauração hoteleira.

4.2 – Limitações

Uma das limitações desta investigação foi a ausência de respostas por parte dos restaurantes públicos, o que restringiu a análise a restaurantes situados em hotéis. Essa falta de diversidade pode ter influenciado os resultados, dado que as dinâmicas e desafios enfrentados pelos restaurantes públicos diferem daqueles presentes em contexto hoteleiro.

Na literatura, Walker (2021) destaca que restaurantes de hotéis geralmente estão integrados a operações mais amplas de hospitalidade, com um tipo de cliente mais previsível, enquanto os restaurantes públicos enfrentam um mercado competitivo mais amplo e uma maior necessidade de atrair uma base de clientes variada. De acordo com Andersson & Mossberg (2004), a gestão de receitas em restaurantes de hotéis pode ser mais estruturada, com a implementação de estratégias como a engenharia de menus para maximizar a rentabilidade, ao

passo que os restaurantes de rua, muitas vezes, enfrentam restrições de orçamento e operacionais que podem limitar a adoção dessas práticas.

A pressão que existe para cumprir os orçamentos estabelecidos é uma característica importante dos restaurantes de hotel. Para Ivanov & Zhechev (2012), a gestão de receitas nos hotéis é guiada por objetivos financeiros bem definidos, o que leva à adoção de estratégias mais rigorosas. A necessidade de manter a rentabilidade durante períodos de incerteza faz com que os hotéis implementem práticas mais rígidas para garantir que os *budgets* sejam cumpridos (Enz & Canina, 2012).

A ausência de dados sobre os restaurantes públicos limita a capacidade de comparar esses dois tipos de estabelecimentos de forma mais detalhada. Conforme afirmam Zhang et al., (2014), os restaurantes públicos tendem a ser mais sensíveis a fatores como o preço, a localização e a variação da procura, o que pode influenciar a sua abordagem à gestão de menus e a estratégias de preços de maneira diferente.

4.3 – Trabalho Futuro

Para futuros trabalhos de investigação, a elaboração de estudos específicos que ampliem a compreensão das diferentes dinâmicas de gestão de restaurantes. Em primeiro lugar, seria recomendável desenvolver um estudo focado exclusivamente em restaurantes de rua, com o objetivo de compreender com uma maior profundidade as suas particularidades operacionais, desafios e estratégias para maximizar a rentabilidade. Com esse estudo seria possível obter uma análise detalhada das práticas adotadas pelos restaurantes independentes que operam fora do contexto hoteleiro.

É proposto ainda a realização de uma investigação comparativa entre os restaurantes de rua e aqueles inseridos em hotéis. Seria essencial para identificar as principais diferenças e semelhanças nas abordagens de gestão, sobretudo no que diz respeito à engenharia de menus, gestão de receita e adaptação a pressões financeiras, tendo em contas as características únicas de cada tipo de estabelecimento.

Realizar uma investigação comparativa entre restaurantes em contextos urbanos e de lazer é valioso para compreender as diferenças nas preferências dos consumidores e os desafios específicos de cada tipo de estabelecimento. Esta análise iria permitir identificar adaptações estratégicas e operacionais adequadas a cada contexto, ao fornecer insights que apoiam a otimização da gestão, desde a elaboração dos menus até à fidelização de clientes. Além disso, oferece um entendimento prático e académico sobre a aplicação das metodologias de

engenharia de meus e ferramentas de análise de dados, contribuindo assim para a rentabilidade e inovação no setor da restauração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alt, R. (2021). Digital transformation in the restaurant industry: Current developments and implications. *Journal of smart tourism*, 1(1), 69-74.

Andersson, T. D., & Mossberg, L. (2004). The dining experience: do restaurants satisfy customer needs?. *Food Service Technology*, 4(4), 171-177.

Antun, J. M., & Gustafson, C. M. (2005). Menu analysis: Design, merchandising, and pricing strategies used by successful restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 8(2), 33-52.

Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the special issue—social media and business transformation: a framework for research. *Information systems research*, 24(1), 3-13.

Atkinson, H., & Jones, P. (1994). Menu engineering: managing the foodservice micromarketing mix. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1(1), 37-55.

Barrows, C. W., & Powers, B. A. (2009). *Introduction to management in the hospitality industry* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Batat, W. (2021). How augmented reality (AR) is transforming the restaurant sector: Investigating the impact of “Le Petit Chef” on customers’ dining experiences. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 121013.

Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Build Loyalty Through Experience Management. *Quality Progress*, 40(9), 26-32.

Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2013). *Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice* (9th ed.). Routledge.

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.

Bowen, J. T., & Morris, A. J. (1995). Menu analysis: A review of techniques and approaches. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), 4-9.

Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597.

Brochado, D., Silva, C., Silva, S., & Azevedo, D. (2021, May). Digital technologies to minimize the impact of the covid-19 pandemic in restaurant sector. In *Academic Conferences International: Reading, UK* (p. 92).

Burhanuddin, R. A., Hesti, S., & Christiyanti, N. (2024). Promotion Strategy in Maintaining the Existence of Pi Nadar Floating Restaurant. *AICCON*, 1, 229-240.

Cantalops, A. S., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.

Corrêa, Gisleine. B. Fregoneze Côrrea. (2003). Comportamento do Consumidor e a Qualidade no Atendimento do Varejo farmacêutico. In: *Seminários em Administração. FEA-São Paulo/SP. Anais...* São Paulo, SEMEAD.

Cunha, L. (2017). *Turismo e Desenvolvimento: Realidade e Perspetivas*, 1.^a edição. Lisboa: Lidel - edições técnicas

Dopson, L. R., & Hayes, D. K. (2010). *Food and beverage cost control* (5th ed.). Wiley

Dopson, L. R., & Hayes, D. K. (2019). *Food and beverage cost control*. John Wiley & Sons.

Dubois, B. (1998). *Compreender o consumidor: um desafio estratégico*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Ebrahim, K., Gad El Rab, M., & Mauof, M. (2022). The Adoption of Menu Engineering as an Electronic Management System in Cairo Five-Star Hotels. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 16(1), 74-82.

Enz, C. A. (2009). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. John Wiley and Sons.

Enz, C. A., Canina, L., & Lomanno, M. (2009). *Competitive hotel pricing in uncertain times*.

Fields, R. (2014). *Restaurant success by the numbers* (2nd edition). Nova Iorque: Ten Speed Press.

García Pulido, Y. A., Medina León, A. A., Frías Jiménez, R. A., & González Arias, M. (2016). *Propuesta de herramienta para la aplicación de la ingeniería de menú en restaurantes de hoteles all-inclusive*.

Goh, S. F., & Sari, W. N. (2023). Menu Engineering on Food to Increase Revenue at Laku Café, Gading Serpong. *Jurnal Syntax Transformation*, 4(12), 114-122.

González, M. A., Carrión, G. C., & Hernández, A. (2015). The effect of price promotions on consumer behavior in the restaurant industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 234-241.

Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Introduction to applied thematic analysis. *Applied thematic analysis*, 3(20), 1-21.

Gulas, C. S., & Bloch, P. H. (1995). Right under our noses: Ambient color effects on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 36(2), 121-131.

Gustafsson, I. B., Öström, Å., Johansson, J., & Mossberg, L. (2006). The Five Aspects Meal Model: A Tool for Developing Meal Services in Restaurants. *Journal of Foodservice*, 17(2), 84-93.

Halim, K. K., & Halim, S. (2019). Business intelligence for designing restaurant marketing strategy: A case study. *Procedia Computer Science*, 161, 615-622.

Hao, F., Guo, Y., Zhang, C., & Chon, K. (2024). Revolutionizing the restaurant industry: exploring the implementation and impact of blockchain technology on the dining experience. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1-14.

Hwang, J., & Seo, J. (2016). "Understanding the effects of the restaurant menu on consumers' purchase intentions." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 255-264.

Ibrahim, M. S. (2011). Integrated marketing communication and promotion. *Researchers World, Journal of Arts, Science & Commerce, International Refereed Research Journal*, 2(4).

Ivanov, S. H., & Webster, C. (2017). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies—a cost-benefit analysis. *Artificial Intelligence and Service Automation by Travel, Tourism and Hospitality Companies—A Cost-Benefit Analysis*.

Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Jack E, M., David K, H., & Lea R, D. (2008). *Food and beverage cost control*. John Wiley And Sons.

Jang, S. S., & Namkung, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. *Journal of Business Research*, 62(4), 451-460.

Jenkins, W.Y., 2015. Marketing strategies for profitability in small independent restaurants (Doctoral dissertation, Walden University).

Jones, P. (1994). Engineering the Menu. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(2), 10-16.

Jones, P., & Lockwood, A. (1989). *The management of hotel operations* (p. 182pp).

Jones, P., & Miffel, D. (2000). The menu as a marketing tool: The importance of menu design in the food service sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 41-48.

Kasavana, M. L., & Smith, D. I. (1982). *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*. Hospitality Press.

Kimes, S. E. (2004). Restaurant revenue management: Implementation at Chevys Arrowhead. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 52-67.

Kimes, S. E. (2008). *Restaurant Revenue Management: A Practical Guide for Owners and Operators*. Wiley.

Kimes, S.E. (2011) The Future of Hotel Revenue Management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, 62-72.

Kivela, J., Inbakaran, R., & Reece, J. (1999). Consumer research in the restaurant environment. Part 1: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (2014). *Marketing Management* (14^a ed.). Pearson.

Kotler, P. and Keller, K. (2006) *Marketing Management*. 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Kotler, P. and Keller, K.L. (2012) *Marketing Management*. 14th Edition, Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (14th edition). Shanghai: Shanghai People's Publishing House.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Koutroumanis, D. A., & Alexakis, G. (2009). Organizational culture in the restaurant industry: Implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 45.

Kwong, L. Y. L. (2005). The application of menu engineering and design in Asian restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 91-106.

Lespito, Lawrence. (1985). A life span perspective of consumer behavior. In: Hirshman, Elizabeth. Holbrook, morris. *Advances in consumer research*. V. 12. Provo: Association for Consumer Research.

Li, H., Xie, K. L., & Zhang, Z. (2020). The effects of consumer experience and disconfirmation on the timing of online review: Field evidence from the restaurant business. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102344.

Liao, Y., Liu, J., & Zhang, Y. (2015). The effects of promotional strategies on consumers' purchasing decisions in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 35-45.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468.

Magadia, A. A., Medel, K. B., Reyes, S. M., & Grepo, L. (2014). Eye tracking study: overhead menu board and its effect on consumer purchase decision. *Advances in Cognitive Engineering and Neuroergonomics*, 11, 178.

McCall, M., & Lynn, A. (2008). The effects of restaurant menu item description on perceptions of quality, price, and purchase intention. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(4), 439-445.

Miller, J. (1987). *Menu Pricing and Strategy*. Van Nostrand Reinhold.

Miller, J. E. (2020). *Food and Beverage Cost Control*. Wiley.

Milton, T. (2024). Artificial Intelligence Transforming Hotel Gastronomy: An In-depth Review of AI-driven Innovations in Menu Design, Food Preparation, and Customer Interaction, with a Focus on Sustainability and Future Trends in the Hospitality Industry. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, 2(3), 47-61.

Mohamed, H., Hasanein, A., & Saad, S. (2022). The Impact of Digital Menus on Customer Behavioral Intentions in Casual Dining Restaurants: Mediating Role of Customer Satisfaction. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 8(2), 49-73. doi:10.21608/ijaf.2022.302807

Moser, F. (2002). Food and beverage management handbook. *Mem Martins: CETOP*.

Mutlu, H., Demirçakmak, İ. L., & Doğan, M. (2022). Menu engineering in the restaurant business: A study on kitchen chefs. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*.

Noone, B. M., & Cachia, G. (2020). Menu engineering re-engineered: Accounting for menu item substitutes in pricing and menu placement decisions. *International journal of hospitality management*, 87, 102504.

O'Connor, P., & Murphy, J. (2016). The role of social media in the travel decision-making process. *Journal of Travel Research*, 55(3), 299-312.

Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). "The Role of Menu Development in the Successful Management of Restaurants." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 285-290

Ozdemir, B., & Caliskan, O. (2014). Menu engineering in restaurants: Revisiting. *Tourism & Hospitality Management*, 20(2), 123-134.

Palacios-Marqués, D., Merigó, J. M., & Soto-Acosta, P. (2015). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Management Decision*, 53(9), 1906-1920.

Pavesic, D. V. (2005). The psychology of menu design: Reinvent your 'silent salesperson' to increase check averages and guest loyalty. *Hospitality Review*, 23(1), 3-13

Pavesic, D. V. (2017). The Psychology of Menu Design: Reinvent Your 'Silent Salesperson' to Increase Check Averages and Guest Loyalty. *Journal of Foodservice Marketing*, 3(2), 19-29.

Puranen, E., & Reismaa, K. J. (2020). Customer Feedback System for Sandro restaurant.

Raab, C., Mayer, K., Kim, Y. S., & Shoemaker, S. (2009). Price-sensitivity measurement: A tool for restaurant menu pricing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(1), 93-105.

Radu, C.-G. (2023). The impact of digitalization on consumer behavior. *Theoretical and Applied Economics*, 0(Special), 75-80. *Asociatia Generala a Economistilor din Romania / Editura Economica Research Priorities*. (1996-1998). Marketing Science Institute.

Raghubir, P., & Srivastava, J. (2008). Monopoly Money: The Effect of Payment Coupling and Form on Spending Behavior. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 14(3), 213–225. <https://doi.org/10.1037/1076-898X.14.3.213>

Rani, P. (2014). Factores influencing consumer behaviour. Excelent Publishers, 52–61. (May).

Blackwell, R. D., Engel, J. F., & Miniard, P. W. (2013). Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Ryu, K., & Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.

Sandeep, M., & Vinti, D. (2009). Application of Kasavana & Smith Menu Engineering Model to menu of a resort restaurant-A case study approach. *JOHAR*, 4(1), 41.

Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Business Horizons*, 55(3), 253-263

Schmidgall, R. S. (2006). Hospitality industry managerial accounting (7th ed.). Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.

Shilpa, V., & Wangmo, J. (2024). Theme Design for Restaurant. *European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(4), 80-84.

Sigala, M., Christou, E., & Gretzel, U. (2012). Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases. Surrey, UK: Ashgate Publishing.

Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.

Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2006). Consumer behaviour: A European perspective. Pearson Education.

Soriano, D. R. (2002). Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(8/9), 1055-1067

Swarbrooke, J., & Horner, S. (2002). O Comportamento do Consumidor no Turismo. ALEPH, Ed.

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

Walker, J. R. (2021). Introduction to hospitality. Pearson.

Walker, J. R. (2021). The restaurant: from concept to operation. John Wiley & Sons.

Waller, C. (2020). Pricing strategies and menu management in restaurants: A critical review of the Law of Omnes and beyond. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19(3), 223-235.

Wiesman, D.W., 2006. The effects of performance feedback and social reinforcement on up-selling at fast-food restaurants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(4), pp.1-18.

Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (3a). McGraw Hill Education.

Yin, S. (2020) 'Upselling vs. cross-selling: The ultimate guide', Shopify, 1 November. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1996). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press.

Zhang, Z., Zhang, Z., & Law, R. (2014). Relative importance and combined effects of attributes on customer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 34(6), 550-566.

ANEXOS

ANEXO A – Guião da Entrevista

Designação dos Blocos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
<p>A – Legitimação da Entrevista</p> <p>Motivação do Entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar quais os objetivos da entrevista; - Motivar o entrevistado; - Garantir a confidencialidade; - Solicitar a autorização para o registo áudio da entrevista; 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar em linhas gerais sobre o Trabalho de Investigação; - Conhecer quais as metodologias de engenharia de menus; - Indicar os objetivos da entrevista; - Pedir ajuda ao entrevistado, e o seu contributo para o êxito da investigação; - Assegurar o entrevistado sobre o carácter confidencial das informações dadas; - Pedir autorização para gravar a entrevista; - Agradecer a colaboração;
<p>B – Caracterização do Restaurante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer características do restaurante 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a capacidade do restaurante? - Qual o tipo de cozinha praticada?
<p>C – Conhecer a opinião dos diretores de F&B acerca da engenharia de menus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar procedimentos utilizados no restaurante; 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o programa de POS que utilizam para registo de vendas? - Qual a lógica e organização da criação dos artigos de venda no sistema? - Possuem fichas técnicas dos pratos, devidamente valorizadas? - Com que periodicidade analisam relatórios de venda? - Com que periodicidade alteram a carta? - Qual a estratégia utilizada para a definição dos preços de venda ao público? - Qual a metodologia adotada na elaboração/alteração das cartas do restaurante?

		- Como recolhem o feedback dos clientes?
D – Perceber o nível de conhecimento sobre engenharia de menus	- Identificar o conhecimento dos diretores de F&B sobre a engenharia de menus; - Identificar as vantagens e dificuldades da engenharia de menus;	- O que entende por engenharia de menus? - Quais os principais métodos de engenharia de menus que conhece? (Análise do mix de vendas, análise da rentabilidade) - Quais as principais vantagens da aplicação da engenharia de menus à gestão do restaurante? - Quais as principais dificuldades na implementação das metodologias de engenharia de menus?

ANEXO B – Consentimento Informado

Eu, _____ aceito participar de livre vontade na investigação da autoria de Andreia Teixeira (aluna da Escola Superior de Hotelaria e

Turismo do Politécnico do Porto), orientada pelo Professor Daniel José Gaioso Vaz Carvalho Azevedo (Professor Adjunto da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto), no âmbito da dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira. Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais desta investigação, entendi e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre a engenharia de menus. Compreendo que a minha participação nesta investigação é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo por mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área da restauração, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração. Entendo, ainda, que a toda a informação obtida nesta investigação será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será relevada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com esta investigação, a menos que eu autorize por escrito.

Nome _____

Assinatura _____

Data ____/____/____