



**POLITÉCNICO  
DO PORTO**

**Concurso para a atribuição do título de  
especialista em Hotelaria e Restauração (811)**

**Desenvolvimento e Implementação de um  
Conceito de Restauração Comercial**

Trabalho apresentado em cumprimento do disposto na alínea b) do n.º1 do artigo 6º do despacho n.º14093/2011 de 18/10/11, a que se refere o regulamento para atribuição do título de especialista do Instituto Politécnico do Porto

Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo

## Índice

0.	Preâmbulo .....	3
a.	Nota introdutória .....	3
b.	Fundamentação da escolha do trabalho.....	4
1.	Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial.....	5
a.	Enquadramento empresarial e objetivos.....	5
b.	Metodologia utilizada .....	6
2.	<i>Outputs</i> do processo de desenvolvimento .....	12
3.	Conclusões.....	17
4.	Anexos.....	21
a.	Ementa do restaurante .....	21
b.	Organização dos espaços de cozinha .....	23
c.	Instruções de operação dos equipamentos – Parâmetros de produção .....	25
d.	Instruções operatórias de produção dos elementos da oferta gastronómica.....	27
e.	Instruções operatórias de finalização e de empratamento .....	29
f.	Formação de carta.....	32
g.	Formação cook-chill .....	37

## 0. Preâmbulo

### a. Nota introdutória

O trabalho agora apresentado – **Desenvolvimento e implementação de um conceito de restauração comercial**, no âmbito da **candidatura à atribuição do Título de Especialista em Hotelaria e Restauração (área de formação 811)**, tem por base um projeto do Departamento de Desenvolvimento da empresa Ibersol, do qual o candidato era, há data, responsável.

O projeto em questão foi desenvolvido no período compreendido entre Junho e Dezembro de 2006 sendo representadas neste trabalho as diferentes fases do processo de desenvolvimento e implementação de um Conceito de Restauração Comercial no âmbito do *Portfolio* de Conceitos da Empresa.

Como responsável pelo departamento de desenvolvimento do Grupo Ibersol, em articulação direta com o Conselho de Administração, o candidato foi responsável pelas seguintes atividades:

- Articulação de objetivos com os responsáveis operacionais do conceito de restauração;
- Definição do caderno de encargos para o desenvolvimento do conceito de restauração;
- Gestão dos recursos humanos alocados ao projeto de desenvolvimento;
- Participação ativa nas fases de desenvolvimento e implementação do conceito, integrado na equipa do projeto;
- Elaboração dos manuais de formação e dos *standards* de produção;
- Acompanhamento da posta em marcha do conceito e apoio na formação operacional;
- Análise, em conjunto com os responsáveis operacionais do conceito, dos indicadores do negócio, sobretudo ao nível das vendas e satisfação de clientes, e implementação de ajustes ao conceito;
- Contribuição para a definição das métricas de gestão económica do conceito de restauração e sua validação após a posta em marcha.

## b. Fundamentação da escolha do trabalho

Este trabalho foi escolhido principalmente pela sua transversalidade na organização e pela sua abrangência em matéria das competências necessárias para o levar a cabo. Foi igualmente escolhido pela sua importância na manutenção/renovação do *Portfolio* de Conceitos de Restauração do Grupo Ibersol, atividade-chave na sustentabilidade a médio/longo prazo dos negócios de restauração.

Através deste projeto foram abordadas áreas muito diversas e envolvidos vários departamentos da organização o que contribuiu para a sua complexidade mas também para a motivação da sua realização.

Em primeiro lugar, a articulação direta com a Administração da empresa na definição dos objetivos gerais de desenvolvimento como parte das definições estratégicas do Grupo. Em seguida, a articulação com a equipa operacional do novo conceito na definição dos objetivos específicos de desenvolvimento para o conceito em causa.

Por outro lado, foi necessária uma articulação muito próxima com o Departamento de Compras do Grupo na definição das matérias-primas necessárias à concretização da proposta gastronómica, com o Departamento de Engenharia na definição dos *layouts* e equipamentos, com o Departamento de Recursos Humanos na definição dos postos de trabalho e formação e com o Departamento de Controlo de Gestão na definição dos objetivos económicos e na criação de métricas de gestão. Foi ainda indispensável a articulação com o Departamento de Marketing do grupo no que diz respeito ao posicionamento do conceito no mercado e na articulação da promoção e comunicação do conceito.

Uma última referência para a intervenção do Chefe de Cozinha Executivo do Grupo Ibersol que assegurou a totalidade da componente gastronómica e culinária do novo conceito e para o Departamento de Qualidade no que diz respeito à validação dos processos produtivos e conformidade com os referenciais de segurança alimentar.

Assim sendo, este projeto acaba por espelhar de forma condensada as diferentes áreas de atuação do candidato ao longo da sua atividade profissional, configurando-se como uma boa forma de atestar os seus conhecimentos e competências na área de formação 811 – Hotelaria e Restauração onde presta provas para a atribuição do Título de Especialista.

## 1. Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

### a. Enquadramento empresarial e objetivos

O Grupo Ibersol é um dos maiores grupos de restauração comercial do panorama nacional, explorando um vasto *portfolio* de marcas de restauração, próprias e franquizadas.

Obteve em 2013 uma faturação de aproximadamente 170 milhões de euros nos seus 394 restaurantes (374 próprios e 20 franquizados), localizados em Portugal, Espanha e Angola (dados do relatório e contas de 2013).

Possui uma estrutura organizacional em matriz, com os negócios de restauração, organizados por marcas, por um lado, e todas as funções de suporte pelo outro.

O Departamento de Desenvolvimento é, a par com outros departamentos como os Recursos Humanos, Marketing, Qualidade ou Compras, parte integrante da estrutura de suporte aos negócios de restauração.

As suas principais funções dentro da organização são:

- Pesquisa ativa de mercados, tendências e atividade da concorrência;
- Apoio na inovação de produto junto dos diferentes conceitos de restauração;
- Pesquisa ativa de ingredientes e soluções tecnológicas para a produção alimentar;
- Apoio no desenvolvimento de conceitos de restauração comercial.

No âmbito das suas funções, foi solicitado ao Departamento de Desenvolvimento uma intervenção profunda junto de um conceito existente que apresentava uma performance comercial e económica inferior às expectativas traçadas pela administração.

O Grupo Ibersol tinha estabelecido uma parceria com um Grupo Espanhol de Restauração no âmbito da qual decidiram desenvolver um restaurante de cariz Espanhol chamado Arroz Maria em que a oferta principal se centrava em paelhas e tapas Espanholas. A sua localização na doca de Santo Amaro em Lisboa deixava antever uma boa performance pois o local era, há data, frequentado por um número considerável de pessoas.

A introdução inicial do conceito no Portfolio de conceitos do Grupo Ibersol foi efetuada sem qualquer alteração ou adaptação ao mercado em que se inseria, tendo sido posta em funcionamento uma réplica do conceito que operava em Espanha.

Contudo, após um período de aproximadamente um ano, o conceito apresentava volumes de vendas reduzidos, apesar da sua excelente localização, e dificuldades várias ao nível da gestão dos processos de produção alimentar que resultavam em falta de consistência, qualidade volátil e elevados desperdícios alimentares. A conjugação destes fatores estava a pressionar de

# Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

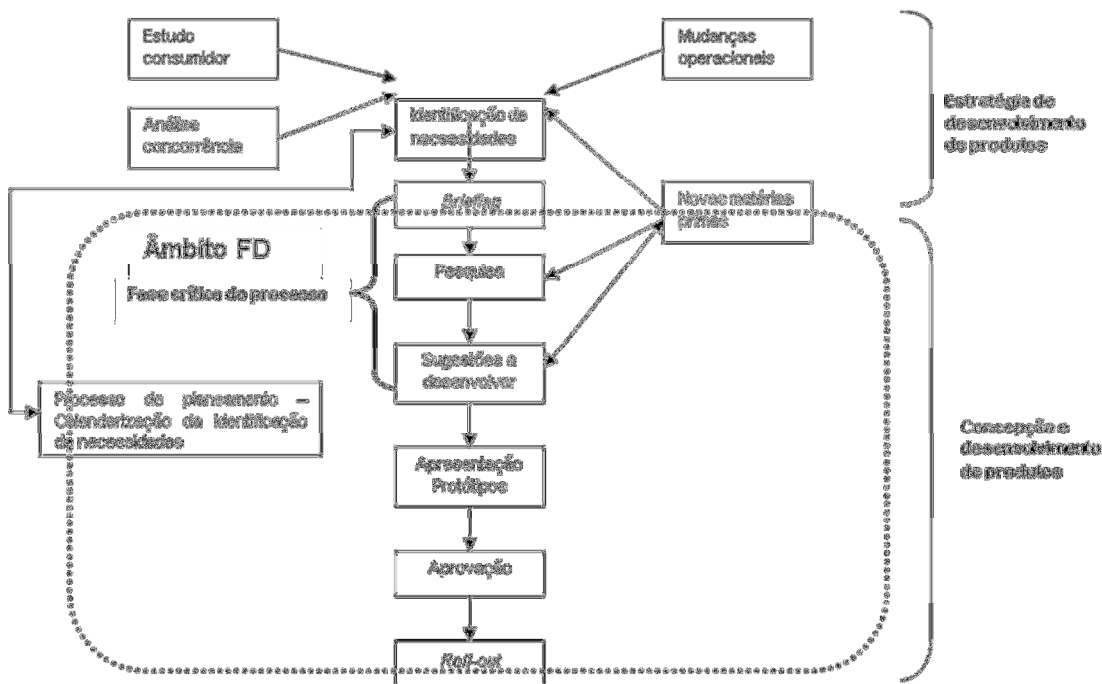
forma insustentável a rentabilidade do estabelecimento, prevendo-se a curto prazo o seu encerramento caso a situação não se invertesse.

Como consequência, foi lançado um projeto de alteração da oferta gastronómica do conceito com os seguintes objetivos principais:

- Adequação da oferta gastronómica ao gosto Português sem abdicar dos valores-chave do conceito;
- Redefinição do estilo de empratamento e de serviço;
- Revisão do sistema de organização da produção com vista à garantia da qualidade e consistência de produto;
- Introdução de tecnologias de apoio à produção para melhoria dos índices de segurança alimentar e redução dos desperdícios;
- Validação dos custos de produção e sua adequação aos objetivos económicos de rentabilidade com a criação de metodologias e indicadores de gestão de matérias-primas.

## b. Metodologia utilizada

A metodologia utilizada para o processo genérico de desenvolvimento consiste num processo de desenvolvimento com etapas devidamente definidas conforme se pode constatar na figura 1.



Legenda: FD – Função Desenvolvimento

Figura 1: Processo genérico de desenvolvimento de produtos e conceitos

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

De acordo com a organização do Grupo Ibersol, o âmbito do Departamento de Desenvolvimento, também denominado de Função Desenvolvimento, centrava-se no desenvolvimento de soluções para a implementação das estratégias de desenvolvimento de produtos – Conceção e Desenvolvimento de Produtos.

As necessidades provenientes do estudo do consumidor, da concorrência, de mudanças operacionais e do mercado das matérias-primas são concretizadas num documento-síntese com a “encomenda” ao Departamento de Desenvolvimento – Briefing do projeto.

### Briefing do projeto:

Conforme referido anteriormente, a principal motivação para o projeto em causa foi a sua insuficiente performance comercial e económica. Contudo, foi necessário um trabalho de análise para apurar as eventuais causas desse insucesso e procurar responder-lhes com o projeto de desenvolvimento do conceito.

Para isso foram efetuados alguns estudos informais da opinião dos clientes bem como uma análise detalhada ao *mix* de vendas do restaurante, com o objetivo de avaliar a popularidade individual de cada um dos componentes da oferta atual. Foi igualmente efetuada uma análise observacional à concorrência mais direta no sentido de apurar quais os elementos de maior sucesso nesses estabelecimentos de restauração.

Por outro lado, procedeu-se a uma análise exaustiva das contas de exploração do restaurante para determinar as prioridades em matéria de racionalização de custos, aspeto igualmente importante deste projeto de desenvolvimento.

Como resultado, foram definidas as linhas gerais do briefing do projeto que se resumiram a:

- Revisão completa da oferta gastronómica da carta – Entradas, pratos principais e sobremesas, adequando ao gosto Português sem abdicar dos valores-chave do conceito;
- Intervenção ao nível do empratamento, conferindo-lhe um estilo mais atual e cuidado;
- Definição do custeio teórico da nova oferta gastronómica e implementação de procedimentos para o cumprimento dos objetivos de custeio de matéria-prima;
- Redução significativa dos desperdícios de matéria-prima e de produção não vendida;
- Introdução das tecnologias de *cook-chill* e *sous-vide* com o objetivo de maximizar a qualidade e consistência de produto e também para reduzir os desperdícios de matéria-prima;
- Reorganização dos procedimentos de produção e racionalização da brigada de trabalho.

### Pesquisa:

Imediatamente após a definição do briefing a primeira ação desenvolvida foi uma visita às instalações do estabelecimento de restauração para avaliar o estado da arte e as condições

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

técnicas e humanas existentes. A visita foi efetuada pelo candidato, em conjunto com o chefe executivo. Os principais objetivos da visita foram:

- Análise do *layout* – Fluxos de trabalho, cruzamentos e estrangulamentos de produção. Avaliação das áreas disponíveis;
- Equipamentos – Identificação do inventário de equipamentos de preparação e produção e seu estado de conservação;
- Recursos-humanos – Avaliação dos conhecimentos e capacidades técnicas da equipa existente;
- Produção – Observação da produção e identificação dos pontos de melhoria;
- Serviço – Observação do serviço e identificação dos pontos de melhoria;
- Concorrência direta – Observação do serviço e degustação de produtos.

Os resultados desta avaliação foram utilizados para as fases seguintes do processo de desenvolvimento, nomeadamente as condições físicas, técnicas e humanas do estabelecimento e o estado atual da produção e do serviço.

A pesquisa para a definição da oferta-piloto teve em conta os seguintes aspetos:

- Estilo gastronómico pretendido;
- Estilo de empratamento pretendido;
- Equipamentos de preparação e produção disponíveis – No âmbito do projeto foi sugerida a aquisição de equipamentos adicionais para melhorar a capacidade de resposta do estabelecimento de restauração;
- Capacidades técnicas dos recursos humanos existentes – A maioria dos recursos humanos existentes possuíam capacidades técnicas limitadas do ponto de vista culinário e gastronómico pelo que foi necessário um esforço suplementar no sentido de simplificar os processos de preparação e produção sem prejudicar o resultado final pretendido;
- Objetivos económicos – Desde a primeira hora, a componente de custos foi tido como uma das mais importantes e influenciou nesta fase a escolha das iguarias principais e a definição prévia das capitações dos pratos desenvolvidos, assim como a introdução de tecnologia para reduzir o desperdício alimentar.

Nesta fase foram tidas em conta as seguintes fontes de informação:

- Concorrência direta e indireta;
- Comentários dos clientes – Espontâneos ou como consequência da análise prévia;
- Soluções existentes a jusante no mercado de matérias-primas;
- Estudo de macro e microtendências de consumo;
- Conhecimento e experiência do chefe de cozinha executivo;
- Informação existente em livros e *sites* dedicados ao tema.



# Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

## Sugestões a desenvolver:

A construção da oferta-piloto passou em seguida por várias sessões de desenvolvimento prático onde foram produzidos vários protótipos e avaliados pela equipa de desenvolvimento liderada pelo chefe de cozinha executivo e onde o candidato participou ativamente na análise, comentário e sugestões.

A avaliação dos protótipos apresentados foi efetuada tendo em conta os seguintes aspetos:

- Adequação ao gosto Português;
- Sintonia com os valores-chave do conceito;
- Estilo proposto para o empratamento;
- Simplicidade dos processos produtivos e sua adequação à produção nas condições do estabelecimento de restauração;
- Cumprimento dos tempos médios de serviço pretendidos;
- Coerência gastronómica entre os vários elementos do prato;
- Coerência gastronómica entre os diferentes pratos e equilíbrio da oferta em matéria de iguarias, acompanhamentos e métodos culinários.

## Apresentação de protótipos:

Após validação por parte da equipa de desenvolvimento, a oferta-piloto foi apresentada aos responsáveis do estabelecimento de restauração para sua análise.

Esta sessão teve como objetivos principais:

- Apresentar a proposta de oferta-piloto;
- Explicar os pressupostos por detrás das escolhas efetuadas;
- Demonstração dos métodos de preparação e produção para validação da sua adequação às condições físicas, técnicas e humanas do local;
- Degustação dos produtos para validação culinária e gastronómica.

## Aprovação:

Como consequência da apresentação dos protótipos, foi aprovada pelos responsáveis pelo negócio a oferta-tipo, sendo desde logo introduzidas algumas modificações como resposta aos comentários efetuados durante o processo de aprovação. Pode assim dar-se início ao processo de *roll-out* da oferta devidamente validada pelos responsáveis do estabelecimento.

## Roll-out

A fase de *roll-out* consistiu em detalhar e concretizar todos os aspetos relevantes da oferta gastronómica bem como os aspetos fundamentais à sua implementação com sucesso no estabelecimento de restauração.

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

Independentemente de todo o planeamento prévio, a fase de *roll-out* serviu igualmente para efetuar desde logo acertos à oferta e modo de implementação. O contacto real com o local e com os recursos humanos assim o ditaram.

Nesta fase estão igualmente incluídas as etapas de acompanhamento do negócio após a entrada em funcionamento do novo conceito e melhorias/correções identificadas.

O detalhe desta fase pode ser analisado no capítulo que se segue – *Outputs* do processo de desenvolvimento.

Num grupo com a dimensão e complexidade do Grupo Ibersol, só é possível desenvolver este tipo de projetos através de um trabalho em rede, com a participação dos vários Departamentos de apoio aos Negócios.

A figura 2 retrata a forma como é efetuada a articulação interdepartamental no Grupo Ibersol, no âmbito dos Projetos de Desenvolvimento, sistematizada e proposta pelo candidato à Administração do Grupo Ibersol e posteriormente aprovada.

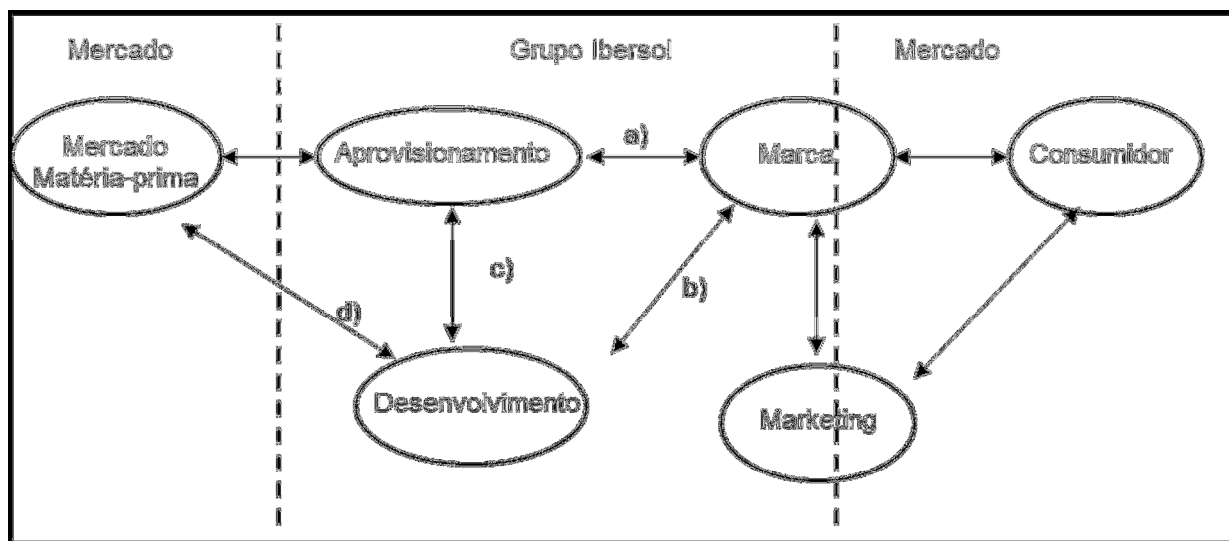


Figura 2: Articulação do departamento de desenvolvimento com a organização

a) A relação entre as marcas e o mercado de matérias-primas é sempre efetuada pelo departamento de compras (aprovisionamento). Sempre que surja uma necessidade de novos produtos, a marca concretiza o seu pedido ao departamento de compras;

b) Sempre que a necessidade seja ao nível do serviço, organização ou conceito, a marca (unidade de negócio) informa diretamente o desenvolvimento, das suas necessidades. Se no decorrer dos projetos de desenvolvimento surgirem necessidades de matérias-primas e/ou produtos, a marca procede como descrito em a);

c) Sempre que o departamento de compras entenda ser útil o envolvimento do desenvolvimento, transmite-lhe as necessidades apresentadas pelas marcas. Este envolvimento poderá ser ao nível do teste de matérias-primas e/ou produtos e também ao nível da intervenção para desenvolvimento de novos produtos a comercializar. O objetivo é construir um suporte técnico de apoio ao processo negocial e posterior controlo do cumprimento dos pressupostos acordados.

d) Apesar da relação entre o Grupo Ibersol e o mercado a montante se fazer exclusivamente através do departamento de compras, é fundamental que o desenvolvimento tenha uma intervenção mais ativa nesta área. Assim o desenvolvimento intervirá na análise contínua dos fornecedores (existentes e potenciais). A posse desta informação irá agilizar a transformação das necessidades das marcas em propostas concretas de matéria-prima e/ou produto.

## 2. *Outputs* do processo de desenvolvimento

Os principais *outputs* do processo de desenvolvimento estão representados na figura 3:

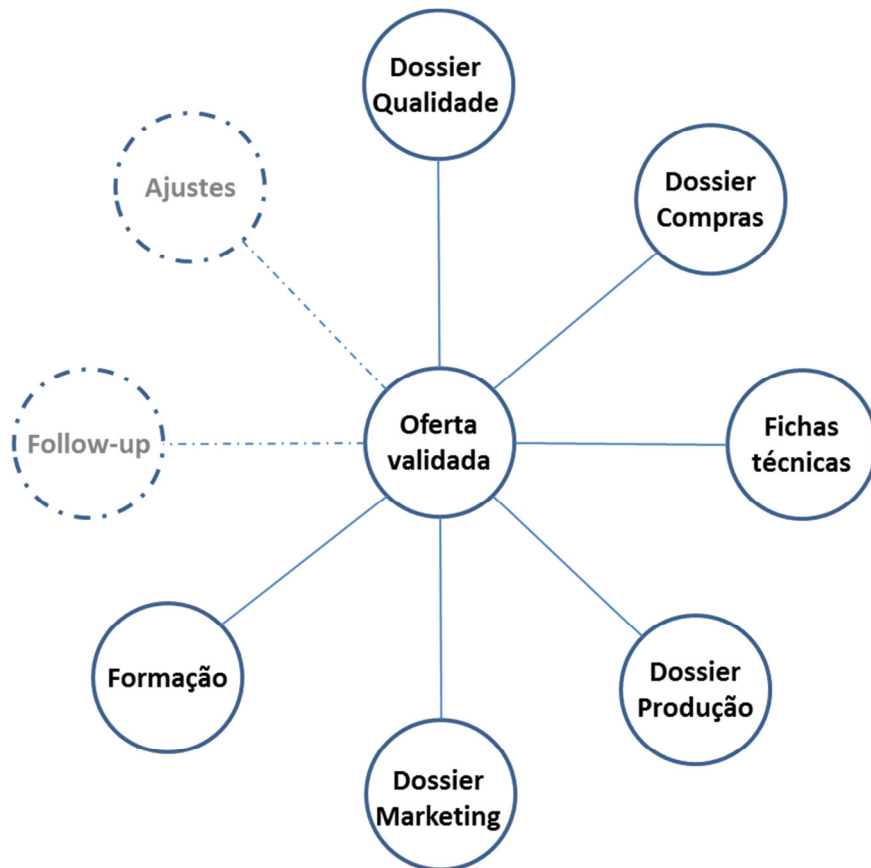


Figura 3: Principais *outputs* do projeto de desenvolvimento e implementação do conceito

### Dossier para compras

A informação para o departamento de compras é uma das mais importantes pois não só vai permitir a pesquisa das matérias-primas mais adequadas para o conceito como vai ser decisiva na obtenção de matérias-primas que permitam cumprir com os objetivos económicos do conceito.

Uma má escolha das matérias-primas pode resultar na elaboração de uma oferta desadequada e/ou de difícil implementação que pode colocar em causa todo o processo de desenvolvimento.

As principais informações contidas no *dossier* de compras foram:

- Descrição geral das matérias-primas necessárias;

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

- Características específicas tais como calibres, origens, cortes, tipo e capacidade de embalagem;
- Importância no conceito – Relevância da fiabilidade dos fornecedores e consistência no fornecimento;
- Intervalos de custo admissíveis;
- Previsões de rendimento das matérias-primas;
- Previsão de consumos para uma melhor negociação dos preços de compra.

### Fichas técnicas

As fichas técnicas são um dos instrumentos de gestão de produção mais relevantes para um estabelecimento de restauração. Cristalizam o conhecimento sobre os produtos e a sua forma de confeção, são excelentes instrumentos de apoio à formação dos colaboradores e são a espinha dorsal de qualquer sistema de controlo do custo de matérias-primas, desde o momento da definição dos preços de venda até ao controlo diário das operações.

O trabalho consistiu na construção de um ficheiro único em excel com todas as informações referentes às receitas desenvolvidas para cada componente do menu:

- Ingredientes;
- Rendimento em doses, quilogramas e/ou litros;
- Quantidades brutas e limpas – É fundamental possuírem ambos os pesos para um melhor controlo dos desperdícios e para uma maior garantia da consistência das receitas – Cumprimento das quantidades limpas;
- Preço de compra da matéria-prima – Atualizável para poder refletir de forma automática no custo global o preço de compra das matérias-primas;
- Valor do custo de cada ingrediente e o seu peso no custo global – Excelente ferramenta para destacar prioridades de intervenção aquando das necessidades de reengenharia de menus;
- Tabela resumo com os custos globais de cada referência do menu e validação das margens a libertar em função dos preços de venda pré estabelecidos.

Cod int	Descrição	Factor	Cód.gen	Ingrediente	Quant.	Un mov	PVP	Valor	Valor/un facto	Categoria
2	Azeite de orégãos	0,35	910061	AZEITE	0,350	LITRO	4,35	1,52	4,35	Preparações
2	Azeite de orégãos	0,35	910958	OREGAOS FOLHAS	0,013	KILOGRAMA	7,50	0,10	0,28	Preparações
3	Azeite de confitar alhos	0,20	910061	AZEITE	0,200	LITRO	4,35	0,87	4,35	Preparações
3	Azeite de confitar alhos	0,20	910026	ALHO	0,020	KILOGRAMA	1,86	0,04	0,19	Preparações

Figura 4: Ficheiro único com fichas técnicas – Exemplificação dos campos utilizados

Como consequência da informação disponível através das fichas técnicas, foram desenvolvidas ferramentas de apoio à gestão do estabelecimento e ao planeamento e gestão do aprovisionamento e produção da nova oferta gastronómica através de:

- Custeio das propostas apresentadas – Essencial para o processo de definição dos preços de venda;
- Matriz de utilização das diferentes preparações;
- Sistema de apoio ao planeamento da produção.

# Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

## Dossier produção

Mais de que uma mudança de carta, pretendia-se a mudança de todo o sistema de trabalho do restaurante, suportado em dois princípios básicos:

1. Divisão completa no espaço e no tempo entre etapas de preparação e etapas de finalização de pratos;
2. Utilização de tecnologia em prol da qualidade, segurança alimentar e consistência dos processos produtivos

## Divisão no espaço e no tempo entre etapas de preparação e etapas de finalização de pratos:

Pretendia-se com este sistema a seguinte organização:

- Cozinha do piso superior – Destinada exclusivamente às preparações frias e quentes que são utilizadas nos pratos. Funciona preferencialmente fora das horas de serviço de refeições;
- Cozinha do piso inferior – Destinada exclusivamente à finalização de pratos, ou seja, a todas as etapas de produção ao momento, aquecimento e empratamento, a executar após os pedidos dos clientes.

## Utilização de tecnologia em prol da qualidade e segurança alimentar

Foram utilizadas as seguintes tecnologias para apoio à operação:

- Forno convetor de última geração – Controlo rigoroso dos diferentes parâmetros de confeção (temperatura, duração, velocidade da ventoinha e humidade). Possibilidade de programações pré definidas para cada produto
- *Roner* – Aparelho de cozedura de alta precisão. Permite obter uma elevada consistência no resultado final da produção de determinados produtos. Pode também ser usado para garantir uma uniformidade nos processos de aquecimento das pré preparações
- Embaladora de vácuo/gás – Proteção dos produtos através de uma atmosfera com uma quantidade reduzida de oxigénio (vácuo) e com injeção de um gás protetor (atmosfera modificada) – opcional. Irá permitir não só alargar o prazo de validade das preparações como também permitir a confeção de produtos dentro da embalagem o que trará vantagens de qualidade, segurança alimentar e consistência dos processos produtivos
- Célula de arrefecimento rápido – Arrefecimento rápido dos produtos confeccionados (embalados ou não). A rapidez do arrefecimento será decisiva na obtenção de prazos de validade de 5 a 7 dias para todas as preparações confeccionadas. Poderá ainda ser utilizado para efetuar a congelação de produtos que o justifiquem.

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

O *dossier* de produção, um dos mais complexos e detalhados de todo o processo de desenvolvimento, sendo constituído por:

- Proposta final de ementa – [Anexo a\)](#)
- Organização dos espaços de trabalho das cozinhas – [Anexo b\)](#)
- Instruções de operação dos equipamentos – Parâmetros de produção – [Anexo c\)](#)
- Instruções operatórias de produção dos elementos da oferta gastronómica (exemplos) – [Anexo d\)](#)
- Instruções operatórias de finalização e de empratamento (exemplos) - [Anexo e\)](#)

### Dossier marketing

O departamento de marketing colaborou em dois momentos distintos no projeto. Do ponto de vista do marketing estratégico esteve presente no reposicionamento do conceito e na elaboração do briefing do projeto de desenvolvimento. Do ponto de vista do marketing operacional, foi necessário partilhar com o departamento de marketing os seguintes elementos:

- Informação detalhada sobre os produtos – Realizado no âmbito da formação das equipas de cozinha e de sala;
- Participação ativa nas sessões fotográficas de produto para efeitos de elaboração dos diversos materiais promocionais;

### Formação

A formação é um dos elementos fundamentais no sucesso de implementação de projetos de desenvolvimento deste tipo. Pelas suas características, foram identificadas duas áreas nucleares de formação:

- Formação de carta;
- Formação *cook-chill*.

#### Formação de carta:

Para além da elaboração de todas as instruções operatórias e documentos de apoio à preparação e produção já referidos, foi necessário ministrar formação prática de produção dos novos elementos da oferta gastronómica aos colaboradores do restaurante.

Essa formação decorreu em dois momentos distintos. Teve o seu início durante um breve período de encerramento do restaurante para a mudança de conceito e foi assegurada pelo chefe executivo. Foi acompanhada presencialmente pelo candidato com o objetivo de simplificar e adaptar os conteúdos da formação às competências da equipa do restaurante. Seguiu-se uma fase de formação durante os primeiros dias de operação do restaurante através do acompanhamento permanente do chefe executivo com o objetivo de esclarecimento de dúvidas, correção de materiais de apoio à produção e validação da aquisição das competências por parte da equipa do restaurante.

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

Paralelamente, a equipa de sala recebeu formação sobre a composição dos elementos da oferta gastronómica, métodos culinários associados e terminologia técnica utilizada nas ementas. Esta parte da formação foi integralmente assegurada pelo candidato e constituiu uma inovação nos processos de formação dos projetos de desenvolvimento do grupo há data.

No [anexo f\)](#) encontra-se informação adicional sobre a formação de carta.

### Formação cook-chill:

A introdução de novas tecnologias de produção obrigou a formação na sua utilização tendo em mente os seguintes temas:

- Questões de segurança alimentar associadas ao diferimento entre a produção e o consumo;
- Impacto na qualidade dos produtos alimentares;
- Familiarização com as novas tecnologias e equipamentos;
- Obrigações legais associadas ao diferimento entre a produção e o consumo.

Esta formação foi integralmente assegurada pelo candidato quer ao nível da elaboração dos conteúdos quer da formação propriamente dita.

No [anexo g\)](#) é possível consultar informação adicional sobre a formação *cook-chill*.

### Dossier qualidade

Este projeto de desenvolvimento assumiu, na dimensão qualidade, as seguintes características:

- Codificação e rastreabilidade de todos os documentos produzidos;
- Observância de todas as regras de higiene e segurança alimentar em vigor no grupo, com especial destaque para o cumprimento da metodologia de HACCP;
- Pela sua especificidade, a garantia do cumprimento das boas práticas para a utilização do *cook-chill* nomeadamente ao nível da segurança alimentar, rastreabilidade de produto e cumprimento de prazos de validade e qualidade do produto.

### Follow-up e ajustes

Um projeto de desenvolvimento não se resume às fases de definição e implementação. É fundamental considerar igualmente uma fase de acompanhamento e revisão para garantir que a implementação decorre da melhor forma possível e que são identificadas atempadamente necessidades de correção e de melhoria. No âmbito deste projeto foram ainda desenvolvidas as seguintes ações:

- Visitas de observação à preparação, confeção e serviço;
- Relatórios de correção/melhoria;
- Esclarecimento de dúvidas existentes;
- Monitorização dos volumes de vendas e do mix de vendas de artigos.



## 3. Conclusões

Tendo em conta os objetivos de recuperação comercial e económica previstos, o projeto não foi bem sucedido uma vez que cerca de um ano após a intervenção efetuada, o grupo decidiu encerrar o restaurante.

Contudo, foi um projeto pleno de significado e com um impacto positivo na organização, não só a curto prazo mas também a longo prazo, através da introdução de alterações à forma como são conduzidos os Projetos de Desenvolvimento.

Uma análise retrospectiva ao seu desenrolar e posteriores resultados permitiu identificar de forma clara quais os pontos positivos e quais os pontos negativos do projeto e, sobretudo, alterar processos e procedimentos para projetos futuros.

Na tabela seguinte são resumidos os pontos positivos e negativos do projeto.

Tabela 1: Pontos positivos e negativos do projeto de desenvolvimento e implementação de um conceito de restauração comercial

Pontos positivos	Pontos negativos
Introdução de novas tecnologias de produção ao nível dos restaurantes – <i>Cook-chill</i> e <i>sous-vide</i>	Performance comercial
Especificações de preparação e produção	Consistência de produto e de serviço
Qualidade gastronómica das propostas apresentadas	Formação de cozinha e de sala
Rácios de custos de comidas e bebidas	Simplificação dos processos produtivos
Articulação interdepartamental	

### Pontos positivos

#### Introdução de novas tecnologias de produção ao nível dos restaurantes – Cook-chill e sous-vide

O grupo possuía, há data, muita experiência de utilização destas técnicas de produção ao nível da sua cozinha central, sendo esta a primeira vez que foi tentada a sua implementação ao nível e escala do restaurante. Este projeto foi decisivo nesta matéria uma vez que foram pela primeira vez definidas regras e procedimentos de produção diferida local e identificadas as necessidades de adaptação dos processos produtivos de loja à utilização destas novas tecnologias.

#### Especificações de preparação e produção

O grau de detalhe com que as especificações foram elaboradas foi muito superior ao que era realizado até então, tendo-se criado um novo referencial de elaboração de especificação de

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

preparação e de produção como ferramenta essencial para a cristalização do conhecimento e suporte à formação e controlo operacional.

### Qualidade gastronómica das propostas apresentadas

Em absoluto, o resultado deste projeto foi considerado de alto nível. O conhecimento desenvolvido com este projeto foi posteriormente aplicado a outros segmentos de negócio emergentes como o *catering* de eventos.

### Rácios de custos de comidas e bebidas

Do ponto de vista da redução dos desperdícios e da melhoria dos indicadores de comidas e bebidas, a introdução de fichas técnicas rigorosas, aliadas às tecnologias de produção implementadas, surtiram o efeito desejado. De facto, a possibilidade de atribuir validades mais alargadas aos produtos (5-7 dias) com recurso ao *cook-chill* e ao *sous-vide*, permitiu uma melhor programação da produção e uma melhor gestão dos desperdícios o que foi decisivo na melhoria global do custo de comidas e bebidas.

As ferramentas de gestão de produção que foram implementadas contribuíram de igual forma para a melhoria dos custos de comidas e bebidas.

### Articulação interdepartamental

A complexidade e transversalidade deste projeto eram um fator de risco pela potencial dificuldade de articulação com os diferentes departamentos e interlocutores dentro do grupo.

A diferença de relevância de objetivos, aliada às dificuldades de agenda podem torna difícil a elaboração de um cronograma de trabalho válido e ainda mais difícil o seu cumprimento.

Neste projeto foi decisiva a capacidade de sensibilizar todos os departamentos envolvidos para a importância do projeto, bem como negociar de forma firme mas justa o cronograma de trabalhos. Foi igualmente decisiva a capacidade de adaptação a imprevistos e alterações ao planeamento e a capacidade de assumir compromissos numa perspetiva de otimização da relação custo/benefício de cada ação do projeto.

### **Pontos negativos**

#### Performance comercial

Contrariamente ao esperado, não foi possível inverter a tendência de quebra das vendas que já se verificava no restaurante antes do início do Projeto de Desenvolvimento, o que acabou por ditar o fim da exploração do restaurante. Apesar das melhorias efetuadas ao nível dos custos com comidas e bebidas e alguma racionalização dos recursos humanos (menor impacto), o volume de vendas obtido não foi suficiente para permitir obter os índices de rentabilidade exigidos.

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

Uma reflexão mais detalhada a esta realidade aponta as seguintes causas e oportunidades de melhoria:

- Insucesso comercial da oferta gastronómica – Apesar de todo o trabalho prévio de definição dos eixos principais do projeto de desenvolvimento, não houve a capacidade de perceber adequadamente o cliente e as suas expectativas para o local em causa. Como consequência, a grande maioria dos projetos de desenvolvimento futuros passaram a ter em conta de forma mais consistente, os *inputs* dos clientes;
- Posicionamento de preço – A relação de valor oferecida os clientes poderá ter sido percebida como insuficiente e/ou pior que a concorrência direta demovendo-os do consumo. Ficou claro para o processo de desenvolvimento que um dos aspetos mais importantes do briefing é o valor pretendido para a oferta e quais os intervalos de preços de venda aceitáveis. Estas definições prévias resultam num desenvolvimento muito mais orientado e preciso da oferta gastronómica;
- Qualidade do produto e do serviço – A avaliação da relação de valor por parte do cliente não se resume apenas à clássica relação de preço/quantidade. Na restauração, a qualidade do produto e também a qualidade do serviço, são fundamentais para a avaliação global por parte do cliente. Ficou claro que a forma e grau de cristalização do conhecimento não foram suficiente para obter um nível de qualidade global superior.

### Consistência de produto e de serviço

Conforme referido anteriormente, não foi possível garantir uma qualidade de produto e de serviço constantes. Esta situação ficou a dever-se sobretudo a:

- Inconsistência no fornecimento de matéria-prima;
- Tempo de formação insuficiente;
- Reduzida sensibilização da equipa de chefia do restaurante para importância dos procedimentos instituídos – Este foi claramente o ponto mais fraco e que resultou na mudança da forma como a formação de implementação de produtos e conceitos passou a ser efetuada. O envolvimento desde o primeiro momento da equipa diretiva do restaurante é fundamental pois será o garante do cumprimento dos procedimentos e processos após a conclusão do projeto de desenvolvimento;

### Formação de cozinha e de sala

Foi identificada a necessidade reforçar a formação prática para elementos-chave da organização uma vez que a existência de bons *standards* de produção não é por si só suficiente para garantir a qualidade pretendida.

Desta forma, os planos de formação passaram a dar maior ênfase ao desenvolvimento de competências através da prática, sem prejuízo de se continuar a investir em materiais de suporte à formação o mais completos possível.

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

### Simplificação dos processos produtivos

As instruções operatórias revelaram-se complexas e de difícil compreensão. Como resultado, os recursos humanos existentes não foram capazes de garantir um nível de qualidade estável. Estas dificuldades levaram a uma ainda maior simplificação da informação contida nas instruções operatórias.

Para isso foi necessário ir mais longe na simplificação dos processos produtivos “desmontando-se” de forma global todas as receitas em pequenas ações de complexidade reduzida e de fácil controlo.

A título de exemplo, e em projetos realizados posteriormente, alguns procedimentos culinários anteriormente realizados num fogão tradicional foram transformados em procedimentos culinários de forno. Os procedimentos de fogão obrigam a um maior conhecimento técnico por parte dos intervenientes enquanto os procedimentos de forno podem ser mais facilmente controlados através da programação dos equipamentos.

Hoje, pode dizer-se que a experiência acumulada com este projeto foi muito para além do impacto no restaurante, tendo servido também para rever e adaptar alguns dos procedimentos e práticas do departamento de desenvolvimento, nomeadamente no que diz respeito a:

- Implementação das técnicas de *cook-chill* e *sous-vide* ao nível dos restaurantes;
- Desenvolvimento de ofertas gastronómicas de alto nível, aplicadas ao segmento do *catering* de eventos;
- Simplificação dos processos locais (preparação, produção e serviço) e sua correta adaptação às competências dos recursos humanos existentes;
- Inclusão das equipas diretivas dos restaurantes na formação de produto e de serviço;
- Importância da auscultação dos clientes nos processos de desenvolvimento;
- Definições estratégicas de conceito e posicionamento de preço mais robustas;
- Alargar o período de tempo de acompanhamento por parte da equipa de desenvolvimento após a implementação dos projetos de desenvolvimento.

***É altamente gratificante constatar que, passados vários anos desde a realização deste projeto, as oportunidades de melhoria identificadas foram postas em prática e fazem ainda hoje parte do modus operandi do Grupo Ibersol.***

## 4. Anexos

### a. Ementa do restaurante



## Menu resultante do projeto de desenvolvimento

### Entradas frias

Gaspacho de melancia com tempura de queijo de cabra

Granizado de melão perfumado com hortelã e com presunto crocante

Salmão curado com melão grelhado e vinagrete de limão e gengibre

Tarte tépida de sardinhas e pimentos piquilho com azeite virgem

### Entradas quentes

Creme de legumes

Setas grelhadas com limão e orégãos

Pimentos piquilho em tempura, recheados com sapateira e ricota

Beringela frita com queijo mozzarella, tomate e pesto

### Peixes

Salmão corado com molho de vinho tinto e tarte de batata

Bacalhau confitado sobre legumes grelhados

Robalo tostado com puré de batata e tatin de tomate

Filetes de dourada salteados com molho de pimentão

Espetada de peixes e camarão tigre

Lombinhos de tamboril com arroz de açafrão crocante

## **Carnes**

Tornedó de porco com figos caramelizados

Magret de pato com frutos silvestres

Entrecote de novilho com queijo manchego

Tornedó de boi com cogumelos selvagens

Carré de borrego perfumado com rosmaninho e mel

## **Sobremesas**

Pudim de queijo com frutos silvestres

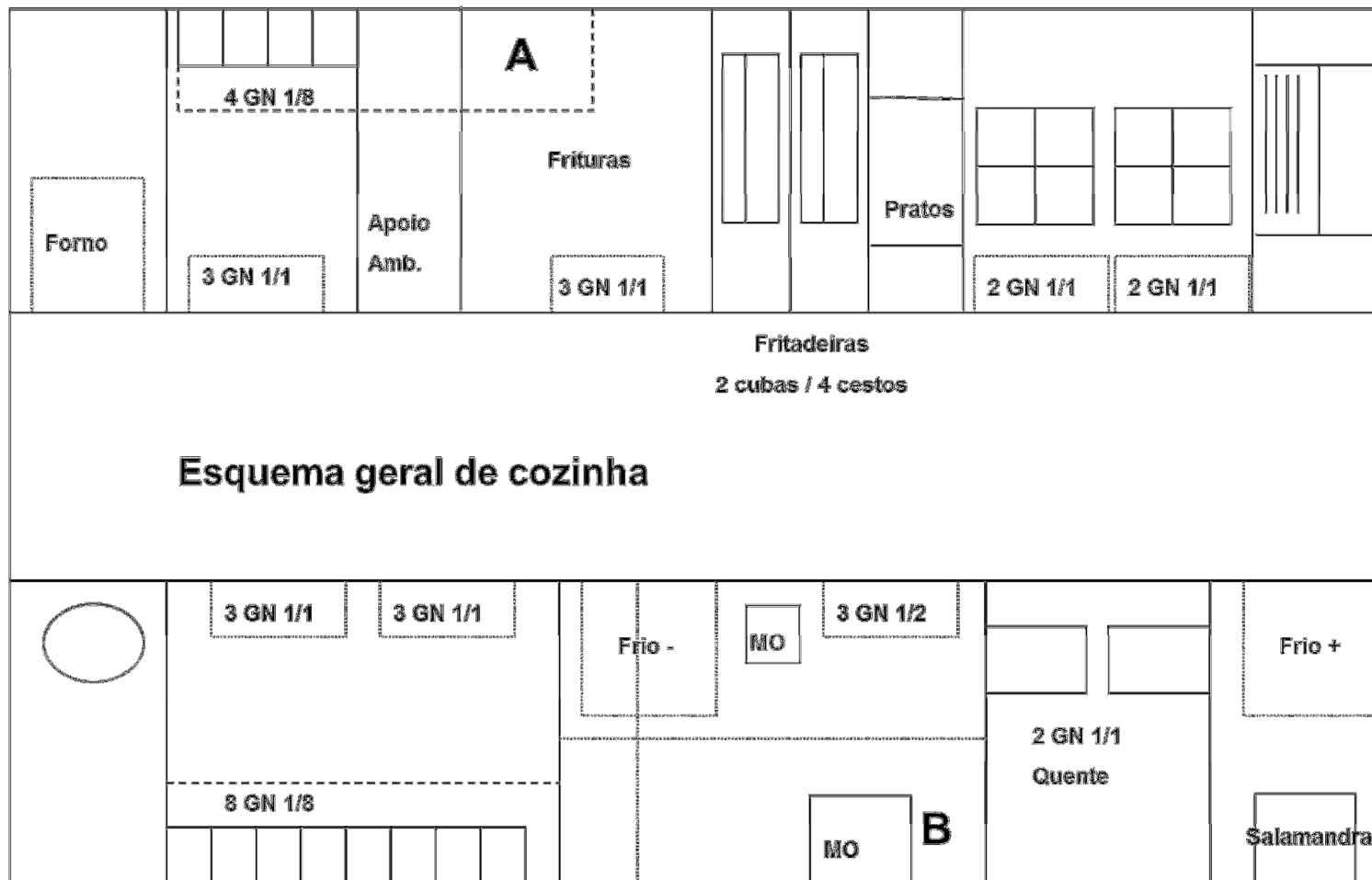
Rabanada com molho de laranja

Lasanha de maçã

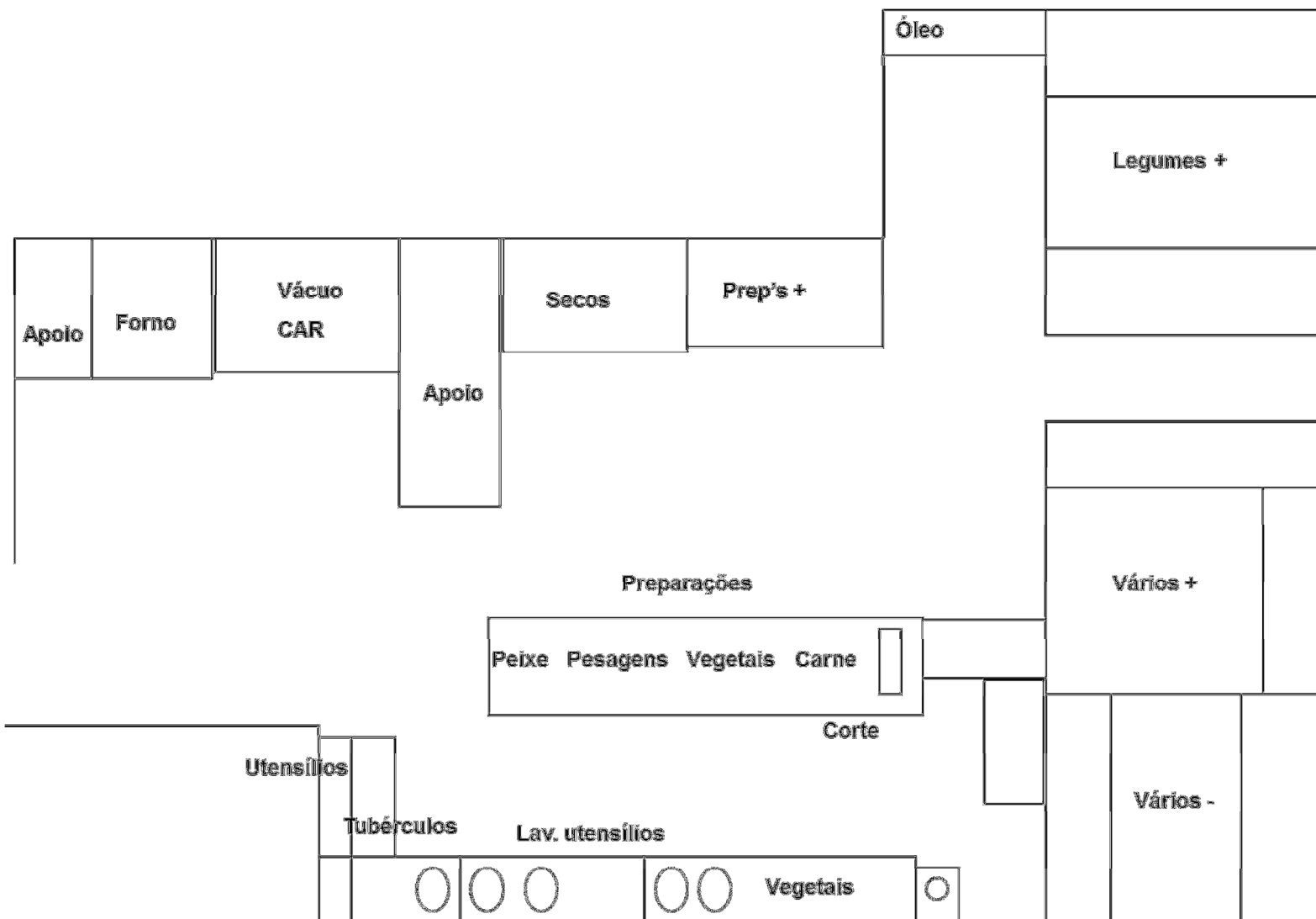
Fofinho de chocolate

Espetada de frutas

## b. Organização dos espaços de cozinha



# Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial






# Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

## c. Instruções de operação dos equipamentos – Parâmetros de produção

Tempos de forno - Programa de vapor 

Produto	% Humidade	Temp.(°C)	Tempo (min)	Ventoíinha
Alhos tenros	100%	85	15	5
Azeite de confitar alhos	100%	70	120	5
Azeite de orégãos	100%	70	60	5
Batata ao sal - Pasteurização - Máximo p/ saco 500g	100%	80	30	5
Couli de framboesa - Pasteurização - Máx. p/ saco 500g	100%	80	30	5
Crocante de pato - Pasteurização do recheio	100%	80	20	5
Flan de limão	100%	82	15	5
Infusão de limão	100%	70	120	5
Molho de baunilha	100%	82	20	5
Molho de vinho tinto - Pasteurização - Máx. p/ saco 1Kg	100%	80	30	5
Molho pomodoro - Pasteurização - Máx. p/ saco 500g	100%	80	30	5
Óleo de gengibre	100%	70	60	5
Puré de batata - Pasteurização - Máximo p/ saco 450g	100%	80	30	5
Puré de maçã - Pasteurização - Máximo p/ saco 450g	100%	80	30	5
Reduções de pimento - Pasteurização - Máx p/ saco 500g	100%	80	30	5
Sopa de legumes - Pasteurização - Máximo p/ saco 1Kg	100%	80	30	5
Sopa de peixe - Pasteurização - Máximo 250g p/ saco	100%	80	30	5
Tornedós de porco	100%	70	60	5

Tempos de forno - Programa seco 

Produto	% Humidade	Temp.(°C)	Tempo (min)	Ventoíinha
Batata ao sal - 1ª confecção	0%	160	40	5
Legumes assados	0%	160	15	5
Maçã assada (p/ puré)	0%	160	45	5
Maçã caramelizada	0%	110	120	5
Palito de canela	0%	220	3	0
Pimentos - Para redução de pimentos	0%	130	5	5
Roesti de batata	40%	120	90	5
Tarte de sardinha - Base	0%	200	10	3
Tatin de tomate	0%	200	12	5
Tatin de tomate - Tomate	0%	130	10	5
Telha de canela	0%	220	3	0
Telha de parmesão	0%	220	3	0
Telha doce	0%	220	3	0

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

Standards Arroz Maria - Regeneração Microondas		
Produto	Tempo	Observações
Aparelho para crocante de pato	45 segundos	Dentro do saco ou protegido com película
Arroz crocante	45 segundos	Protegido com película
Arroz selvagem	30 segundos	Protegido com película
Bacalhau confitado	1 min e 15 seg	Após ida ao roner - Furar o saco - Reservar o líquido
Batata ao sal	45 segundos	Protegido com película
Batata ao sal + legumes assados	45 segundos	Protegido com película
Batata roesti	45 segundos	Protegido com película
Batata roesti de mozzarella	30 segundos	Antes de colocar o queijo
Creme de legumes	1 min e 30 seg	Protegido com película
Gaspacho de tomate	10 segundos	Protegido com película
Grelhos salteados	45 segundos	Protegido com película
Lasanha de maçã	30 segundos	No prato de servir
Legumes assados	45 segundos	Protegido com película
Molho salmorejo	20 segundos	Protegido com película
Puré de batata	45 segundos	Protegido com película
Rabanadas	30 segundos	Após embebidas na calda
Salmão em vácuo	45 segundos	Após ida ao roner - Furar o saco - Reservar o líquido
Sopa de peixe - Base	1 min e 30 seg	Protegido com película
Sopa de peixe - Guarnição	10 segundos	Protegido com película
Tamboril em vácuo	45 segundos	Após ida ao roner - Furar o saco - Reservar o líquido
Tarte de sardinha	30 segundos	Após colocação de todos os ingredientes
Tatin de tomate	45 segundos	Após ida à salamandra
Tournedó de porco em vácuo	30 segundos	Após ida ao roner - Furar o saco - Reservar o líquido

# Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

## d. Instruções operatórias de produção dos elementos da oferta gastronómica

		<b>INSTRUÇÃO OPERATÓRIA</b>				
		<b>Prep - Gaspacho de tomate</b>				
Utensílios: Faca, thermomix, chinês		Espaço para fotografia  Não aplicável				
Prazo de validade: 5 dias						
Informações Importantes: Usar azeite de baixa acidez. É obrigatório registar a produção na folha de registo dos tempos de arrefecimento						
<b>Ingredientes:</b>						
	2 litros		4 litros			
	BRUTO	LIMPO	BRUTO	LIMPO		
Tomate chucha	800g		1600g			
Pepino		100g		200g		
Pimento vermelho		70g		140g		
Cebola		80g		160g		
Água	800ml		1600ml			
Vinagre de Xerez	50ml		100ml			
Azeite	200ml		400ml			
Sal grosso	20g		40g			
<b>Procedimento:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpar e arranjar os legumes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tirar a casca e as pevides ao pepino;</li> <li>○ Tirar a coroa e as sementes ao pimento;</li> </ul> </li> <li>• Cortar os legumes em pedaços;</li> <li>• Triturar os legumes no thermomix durante 1 minuto na velocidade 4;</li> <li>• Adicionar a água e triturar mais um minuto na velocidade 4;</li> <li>• Adicionar o vinagre, o sal e o azeite e triturar mais 10 segundos na velocidade 5;</li> <li>• Passar pelo chinês;</li> <li>• Embalar em saco em múltiplos de 1000g (5 doses);</li> <li>• Arrefecer em célula no programa soft chill (recomendado) até uma temperatura de 5°C;</li> <li>• Etiquetar com data limite de validade;</li> <li>• Armazenar no frigorífico e exclusivo para preparações a uma temperatura entre 0 e 3°C.</li> </ul>						
<b>Empratamento:</b>						
Não aplicável						

		<b>INSTRUÇÃO OPERATÓRIA</b> <b>CF - Crocante de confit de pato</b>	
--	--	---	--

**Utensílios:**

Espaço para fotografia

**Prazo de validade:** Ao momento

**Informações Importantes:**

Ter muita atenção aos produtos na salamandra pois podem queimar facilmente

**Ingredientes:** 1 dose

- Crocante de pato:
- Folha de massa brick – 1 unidade
- Aparelho para crocante – 1 dose
- Maniêga de melada – 10 g
  
- Peras caramelizadas:
  - Péra - meia péra descascada e descaroçada (dividir em 4 gomos)
  - Caramelo líquido – 20 g
  - Água – 20 g
  
- Tomate ao basilico :
  - Tomate Chucha – 1 unidade (cortar ao meio).
  - Azeite – 12 ml
  - Sal grosso – 1.2g
  - Rucula – 5g
  - Azeite de manjerição – 10ml
  - Tomilho fresco – 1 ramo

**Procedimento:**

1. Pingar o tomate aberto ao meio com um fio de azeite e temperar com sal;
2. Levar à salamandra até ficar com consistência de cozinhado por fora e "al dente" por dentro.
3. Fazer um pequeno furo no saco do aparelho e levar ao microondas durante 45 segundos;
4. Abrir a folha de brick ao meio, rechear com o aparelho, dobrar e formar o "travesselo";
5. Pincelar com a maniêga fundida e levar à salamandra para tostar um pouco;
6. No sauté, aquecer o caramelo com a água e quando levantar fervura juntar a péra e caramelizar de ambos os lados cerca de 2 minutos no total (o molho resultante deve ficar com consistência líquida). Se necessário, juntar um pouco de água;



**Empratamento:**

1. Colocar na parte inferior do prato o crocante;
2. Na parte superior colocar a péra caramelizada com os gomos em forma de leque;
3. No centro do prato colocar uma base de rucula e por cima desta, as metades de tomate;
4. Pingar os tomates e rucula com o azeite de manjerição;
5. Vener parte do molho de caramelo sobre as peras e rodear o prato com um fio fino do mesmo;
6. Decorar espetando no centro do prato o tomilho.


## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

### e. Instruções operatórias de finalização e de empratamento

Standards Arroz Maria - Entradas					
Prato	Ingredientes	Quantidades	Preparação	Empratamento	
Revuelto de setas, camarão e alho francês	Azeite	20ml	1. Saltear camarões	1. Colocar os ovos no prato de servir  2. Dispor as 4 tostas no prato para que apenas o bordo da tosta toque nos ovos  3. Polvilhar com salsa picada junto a cada uma das tostas	
	Miolo de camarão (7 un.)	70g	2. Adicionar o alho Francês e as setas		
	Alho Francês	20g	3. Mexer até prontos Temp. c/ sal fino		
	Setas	40g	4. Adicionar o ovo fora do lume		
	Ovo pasteurizado	150g	5. Mexer em cima da chapa sem granular até ficarem cremosos		
	Sal fino	2g	6. Adicionar manteiga e mexer até derreter		
	Manteiga sem sal	15g	Rectificar Temperos		
Tostas de pão	4 un				
Salmão curado com melão grelhado, aromatizado com vinagrete de limão e gengibre	Salmão curado	1dose	1. Cortar o salmão em 6 pedaços e marcar em chapa	1. Fazer um alinhamento de rucula e temperar c/ flor de sal 2. Colocar o cebolinho e o piquillo a toda a volta do prato 3. Colocar o salmão e do outro lado o melão 4. Pingar o melão com o óleo de hortelã; 5. Pingar todo o prato com o vinagrete	
	Vinagrete de limão e gengibre	20g			
	Óleo de hortelã	5 ml			
	Rucula	5g	2. Cortar o melão em 6 pedaços e marcar em chapa		
	Melão (1 dose)	80g (limpo)			
	Flor de sal	q.b			
	Cebolinho	2g	3. Picar o cebolinho		
Pimento piquillo	2g				

Standards Arroz Maria - Pratos principais		
Prato	Empratamento	
Bacalhau confitado sobre legumes grelhados com batata ao sal e vinagrete de passas e pinhões	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em prato ladeiro, colocar no centro os legumes em camadas terminando com os alhos tenros</li> <li>2. Retirar o bacalhau regenerado da bolsa e colocar sobre os legumes, com a pele para cima</li> <li>3. Colocar as batatas em redor dos legumes</li> <li>4. Fazer uma quenelle de azeitona com duas colheres de café</li> <li>5. Dispor a quenelle em cima do bacalhau</li> <li>6. Colocar os frutos secos e o vinagrete à volta do prato</li> <li>7. Pingar o bacalhau e legumes com o azeite da cozedura e decorar com o tomilho</li> </ol>	
Bife do lombo com molho de cogumelos e arroz selvagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colocar o tournedó no prato</li> <li>2. Colocar os cogumelos por cima do bife ao lado</li> <li>3. Colocar o arroz num dos lados por cima dos cogumelos.</li> <li>5. Decorar com o rosmaninho de fritar o bife</li> </ol>	

V0-23.11.06

<b>Standards Arroz Maria - Sobremesas</b>					
<b>Prato</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidades</b>	<b>Preparação</b>	<b>Empratamento</b>	
<b>Biscocho quente de chocolates com molho fresco de baunilha</b>	Biscocho de chocolate	1 unidade	Forno 200°C 8-9 minutos	1. Desenformar, virar ao contrário e polvilhar com açúcar 2. Rodear o prato c/ o molho de baunilha 3. Colocar ao redor do bolo um fio do molho de laranja e com um palito fazer círculos	
	Molho gelado de baunilha	50 ml			
	Molho de laranja	10 ml			
	Açúcar em pó	1 g			
<b>Espetada de frutos com creme de limão</b>	Espetada de frutas	1 unidade		1. Dispor as frutas no prato 2. Cobrir com o creme de limão 3. Polvilhar com açúcar mascavado 4. Queimar com o maçarico 5. Decorar com redução de maracujá e	
	Flan de limão	75 g			
	Açúcar mascavado	5g			
	Redução de maracujá	20g			
	Óleo de hortelã	5g			

VD-23.11.05

## f. Formação de carta

Ementa Arroz Maria – Dossier de Sala

Descrição dos pratos

Entradas

**Creme de legumes** – Sopa elaborada com batata, alho francês, cenoura, aipo, nabo e couve lombardo.

**Sopa de peixe à Marinheira** – Creme de marisco guarnecido com miolo de camarão, lombos de tamboril, miolo de mexilhão e amêijoia. Acompanhado de croutons de pão com manteiga de alho. Contém brandy.

**Gaspacho tépido de tomate e queijo frito** – Sopa típica Espanhola, elaborada com água, tomate, pepino, pimento vermelho e cebola. Temperado com azeite e vinagre de Xerez.

Servido morno e guarnecido com cubos de queijo de cabra fritos em tempura.

**Salmão curado com melão grelhado, aromatizado com vinagrete de limão e gengibre** – Salmão fresco marinado com açúcar, sal e especiarias. Servido cru. Temperado com um molho vinagrete aromatizado com limão e gengibre. Acompanhado de pedaços de melão ligeiramente passados na chapa.

**Tarte tépida de sardinhas e pimentos piquillo** – Base de massa folhada coberta com sardinhas marinadas em vinagre, sal açúcar e água, cebola confitada, molho de tomate, pasta de azeitona preta e pimentos piquillo. Temperada com azeite com sabor de coentros.

A sardinha apesar de estar crua, fica com uma aparência e textura de uma sardinha cozinhada, por efeito do vinagre.

**Setas grelhadas com azeite de orégãos e infusão de limão** – Setas temperadas com sal e grelhadas na chapa. Aromatizadas com azeite com sabor a orégãos e infusão de limão.

**Peixinhos da horta** – Mistura de beringela, pimento vermelho, courgete, espargos verdes e alhos tenros, envolvida em massa de tempura e frita. Acompanhado de molho agridoce e cebolinho finamente picado.

Pratos principais

**Bacalhau confitado sobre legumes grelhados com batata ao sal e vinagrete de passas e pinhões** – Lombos de bacalhau cozinhados lentamente em azeite, acompanhados de batata assada com a pele, legumes assados (Beringela, pimentos verdes e vermelhos, alhos tenros e tomate). Decorado com uma pequena porção de pasta de azeitona preta e aromatizado com vinagrete de passas e pinhões.



## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

**Salmão corado com molho de vinho tinto e batata gratinada** – Lombos de salmão (sem espinha) corados, acompanhadas de molho de vinho tinto, espargos verdes cozidos e batata gratinada.

**Espetada de peixes e camarão tigre com batata ao sal e molho de dois pimentos** – Espetada de peixes grelhada (Salmão, camarão, miolo de mexilhão e camarão), acompanhada de batatas assadas com a pele e redução de pimento vermelho, redução de pimento verde e cebola confitada.

**Lombinhos de tamboril com arroz crocante e molho de tomate e espargos** – Lombos de tamboril escalfados acompanhados de arroz crocante (arroz calasparra cremoso moldado e tostado no sauté de ambos os lados) e molho de tomate com tomate cereja e espargos verdes.

**Robalo tostado com puré de batata e tatin de tomate** – Um robalo sem espinhas e cortado em dois filetes, tostado na chapa e acompanhado de puré de batata e tatin de tomate (tarte de massa folhada com tomate assado e açúcar em caramelo com vinagre balsâmico). Temperado com vinagrete de tomate e azeite com sabor a manjeriço.

**Bife do lombo com molho de cogumelos e arroz selvagem** – Bife do lombo grelhado com mistura de cogumelos salteados (setas, cogumelos parisienses e cogumelos selvagens) e mistura de arroz selvagem cozido.

**Tornedó de porco com tempura de vegetais e roesti de batata** – Nacos de lombo de porco envolvidos em bacon grelhados na chapa acompanhados de mistura de legumes envolvida em massa de tempura e frita (beringela, pimento vermelho, courgete, espargos verdes e alhos tenros) e batata gratinada.

**Bifes de peru com molho salmorejo acompanhados de batata alourada e legumes salteados** – Bifes de peru na chapa, acompanhados de molho à base de azeite, orégãos e sumo de limão, batatas cozidas e passadas na fritadeira e grelos salteados em azeite e alho.

**Crocante de pato confitado** – Embrulho de massa filo recheado com creme à base de confit de coxa de pato e cogumelos selvagens salteados. Acompanhado com peras caramelizadas e tomate assado temperado com azeite de manjeriço e salada de rúcula.

**Entrecote de novilho batata steak e legumes salteados** – Entrecote de novilho grelhado (vazia) com molho de vinho tinto e de vinho do Porto. Acompanhado com batata frita em palitos mais largos e grelos salteado em azeite e alho.

**Lasanha crocante de legumes assados** – Várias camadas de massa filo recheadas com legumes assados (Beringela, pimentos verdes e vermelhos, alhos tenros e tomate) e setas grelhadas. Temperada com azeite de manjeriço e vinagrete de tomate.

Sobremesas

**Pudim de queijo com frutos silvestres** – Pudim de queijos (queijo Filadélfia e queijo de cabra) com molho de baunilha, coulis de framboesa e frutos do bosque (framboesas e mirtilos).

**Lasanha de maçã** – Várias camadas de massa filo recheadas com puré de maçãs assadas. Acompanhada de espuma de baunilha e redução de vinho do Porto e decorada com chips de maçã.

**“Bizcocho” de chocolate** – Bolo de chocolate, crocante por fora e húmido por dentro (com recheio de chocolate branco). Acompanhado de molho de baunilha e redução de laranja.

**Rabanadas semifrias com molho de baunilha** – Várias camadas de rabanadas douradas com molho de laranja. Acompanhadas de espuma de canela.

**Espetada de frutos com creme de limão** – Espetada de frutas naturais (laranja, melão, ananás, kiwi e manga) coberta com flan de limão queimado (tipo leite creme queimado). Aromatizado com redução de maracujá e óleo de hortelã.

**Mil folhas de frutos do bosque** – Várias camadas de massa filo recheadas com creme de limão, coulis de framboesa, frutos do bosque (framboesas e mirtilos). Aromatizado com redução de maracujá.

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

Glossário de termos técnicos:

**Alhos tenros** – Variedade de alhos mais suaves.

**Arroz crocante** – Arroz que após ser confeccionado é moldado e corado em sauté de ambos os lados, o que lhe confere a textura crocante.

**Arroz selvagem** – Variedade de arroz que se caracteriza pelo bago preto.

**Azeite de coentros** – Azeite ao qual foram adicionados coentros frescos triturados. Após ganhar sabor, o azeite é coado.

**Azeite de manjeriço** – Azeite ao qual foi adicionado manjeriço fresco triturado. Após ganhar sabor, o azeite é coado.

**Azeite de orégãos** - Azeite ao qual foram adicionados orégãos secos finamente triturados. Após ganhar sabor, o azeite é coado.

**Batata gratinada** – Ver roesti de batata

**Batata steak** – Batata com um corte tipo palito mas mais largo.

**Cebolinho** – Erva verde fresca muito jovem que dá origem à cebola.

**Chip's (de maçã)** – Finas rodela de maçã embebidas em calda de açúcar e limão e seca no forno.

**Confitado**– Confeção lenta dos produtos nos seus próprios sucos e/ou gordura

**Coulis** – Sucos naturais de fruta ou legumes.

**Crouton** – Cubo de pão torrado.

**Entrecote** – Peça de bovino proveniente da vazia.

**Espuma** – Produto resultante da injeção de ar num líquido. Este processo é efetuado com recurso a um aparelho próprio – Sifão.

**Fideua** – Tipo de massa tipicamente utilizada em Espanha.

**Filete** – Peça, geralmente de peixe, sem espinhas.

**Gazpacho** – Sopa fria tipicamente Espanhola, composta por tomate, pepino, cebola e pimento, triturados e misturados com água.

**Infusão (de limão)** – Processo de passagem de aromas e sabores para um líquido (ex.º do chá). Neste caso trata-se de uma infusão do aroma e sabor do limão em gordura.

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

---

**Marinar** – Processo de “cozer” os produtos por ação dos ingredientes da marinada. Serve também para transmitir sabores aos alimentos. Podem ser comidas crus sem necessitar de confeção.

**Massa filo** – Massa muito fina e estaladiça. Parecida com a dos pastéis de Tentúgal.

**Molho agridoce** - Molho composto por vinagre e açúcar.

**Molho bechamel** – Molho composto por farinha, manteiga e leite.

**Molho salmorejo** – Molho típico Espanhol composto por azeite, água, sumo de limão e orégãos. Adequado para acompanhar grelhados.

**Óleo de hortelã** – Óleo ao qual foi adicionada hortelã fresca triturada. Após ganhar sabor, o óleo é coado.

**Parfait**– Tipo de gelado enformado.

**Pasta de azeitona** – Azeitona preta triturada com um pouco do seu líquido de conserva.

**Pimento piquillo** - Variedade de pimento em conserva.

**Redução** – Processo de ferver por um determinado período de tempo um líquido, com vista à evaporação de parte da água. Pretende-se com isto obter molhos mais espessos e de sabor mais intenso.

**Roesti de batata** - Batata cortada tipo palha, com cebola bacon e natas. Cozida e gratinada no forno.

**Setas** – Variedade de cogumelos.

**Sifão** – Frasco para produzir as espumas. Tem acoplado uma carga de gás próprio para contacto com alimentos que pode ser injetado no líquido de forma instantânea.

**Supremos** – Corte transversal do peixe – Lombos e barriga

**Tatin de tomate** – Adaptação da receita doce de tatin de tomate. Tarte de massa folhada com tomate assado e caramelo e vinagre balsâmico.

**Tempura** – Farinha especial para fritos. Composta por farinha, levedura e água.

**Tornedó** – Corte específico do lombo.

**Tranches** – Corte dos lombos de peixe

**Vinagre Xerez** – Vinagre especial proveniente de Espanha.

**Vinagrete** – Mistura de vinagre com azeite. Podem ser-lhe adicionados outros componentes como por exemplo, limão e gengibre, passas e pinhões e também tomate.

### g. Formação cook-chill

Método Cook-Chill – Cozinhar – Arrefecer

O Arroz Maria encontra-se neste momento equipado com tecnologia que lhe permite confeccionar os seus produtos segundo o método cook-chill, ou seja, cozinhar – arrefecer.

Assim, é possível confeccionar os produtos e em vez de os servir de imediato, arrefecê-los e armazená-los no frigorífico por um período definido de tempo.

Este método trás imensas vantagens ao restaurante pois permite programar melhor a forma como se produzem os ingredientes necessários ao menu, reduz os tempos de serviço (a maioria dos ingredientes podem estar num estado avançado de preparação, sendo apenas necessário finalizá-los) e sobretudo ajuda a diminuir os desperdícios pois o restaurante tem mais dias para poder escoar os ingredientes preparados com antecedência.

Contudo, a utilização deste método obriga a cuidados redobrados em matéria de segurança alimentar, que se resumem em seguida:

1. O método de cook-chill não se substitui às boas práticas de higiene e fabrico. Assim deverão continuar a cumprir-se todas as regras de segurança alimentar instituídas no Grupo Ibersol;
2. Ao separar-se no tempo a produção do consumo, pode estar-se a permitir que os microrganismos se desenvolvam. É pois fundamental que a cadeia de frio seja mantida durante todo o período de armazenamento – Temperatura entre 0 e 3°C;
3. Para evitar a ocorrência de contaminações cruzadas entre os alimentos pré preparados e os alimentos crus, é obrigatório existir uma câmara frigorífica exclusiva para o armazenamento dos produtos pré preparados
4. A temperatura da câmara de armazenamento dos produtos pré preparados deve ser controlada com uma frequência maior que as outras câmaras.
5. Mesmo cumprindo com a cadeia de frio, os microrganismos podem crescer, pelo que todos os produtos terão um prazo de validade máximo admissível, dentro do qual podem ser utilizados com toda a segurança para os clientes. É pois fundamental que sejam cumpridos os prazos de validade definidos para cada um dos produtos. É obrigatório identificar todos os produtos com a data de produção e de validade.
6. Para garantir que todos os produtos se mantêm próprios para consumo, durante a validade estipulada, é fundamental que o processo de arrefecimento seja efetuado corretamente. Todos os produtos devem ser arrefecidos até uma temperatura de 3 a 5°C num máximo de 90 minutos após a sua confeção. É obrigatório registar a hora de entrada e saída do abatedor de temperatura, bem como a temperatura do produto no final do ciclo de arrefecimento.
7. De forma a cumprir com os tempos de arrefecimento, devem ser cumpridas as seguintes regras de colocação dos produtos na célula de arrefecimento rápido:
  - a. Não deverão ser utilizados recipientes com uma altura superior a 5cm;

## Desenvolvimento e Implementação de um Conceito de Restauração Comercial

- b. Os recipientes utilizados deverão permitir espalhar o mais possível o produto, reduzindo assim ao mínimo a altura ocupada. Desta forma o processo de arrefecimento será mais rápido;
  - c. No caso de alimentos em peças (pedaços de carne, peixe), não deverá se excedido um peso máximo de 2.5Kg por peça nem uma altura máxima de 10cm.
8. A medição da temperatura não poderá ser causadora de contaminações microbiológicas. Assim, o termómetro deverá ser limpo e desinfetado sempre que se medir a temperatura de um produto.
9. Abusos de temperatura durante o armazenamento:
  - a. Se a temperatura de armazenamento dos produtos refrigerados exceder os 5°C mas não os 10°C, todos os produtos deverão ser consumidos num espaço de 12 horas. Caso contrário, deverão ser destruídos
  - b. Se a temperatura exceder os 10°C, todos os produtos deverão ser considerados impróprios para consumo e imediatamente destruídos

Criação dos registos de temperaturas de arrefecimento e respetiva formação:

Registo de tempos de arrefecimento - Arroz Maria										
Data	Produto	Quant.	Fim produção		Entrada abatedor		Saída abatedor		Programa	Observações
			Hora	Temp. (°C)	Hora	Temp. (°C)	Hora	Temp. (°C)		

