

# GESTÃO INTELIGENTE - CUSTEIO E PRECIFICAÇÃO DE CARDÁPIOS



Sérgio de Siqueira Campos

**E**mpreender em uma atividade de Gastronomia, Panificação, Confeitaria, etc. não é certamente uma tarefa das mais fáceis, seja você um investidor ou profissional da área de alimentação com ou sem experiência terá que atentar para muitos detalhes que a maioria das pessoas não imagina existirem.

Empreendedores acham ser um negócio interessante, mesmo não sendo do ramo, arriscam sem se preocupar com a essência da atividade que demanda muito conhecimento. Administrar qualquer serviço de alimentação implica em saber exatamente o propósito do negócio, tomar cuidado com a escolha de seus parceiros/sócios estes, devem ter comportamentos éticos e princípios morais acima de tudo, sejam investidores ou pessoas que colocarão a mão na massa.

Definida a atividade, em um planejamento estratégico e de marketing, devemos atentar para o público alvo à ser atendido, poder aquisitivo, hábitos usos e costumes dessa classe da população será essencial para o sucesso do negócio. Levar em consideração detalhes como escolha do local, concentração populacional, sexo, horários de maior movimento e fluxos de pessoas, transporte público, área de estacionamento entre outros é muito importante.

Pensando em todos esses aspectos antes de montar o estabelecimento, de investir na infraestrutura, etc., se faz necessário desenvolver o Produto a ser trabalhado. É essencial ter em mente qual será o Cardápio, os produtos que comporão esse Menu, um dos pontos chaves para o sucesso da atividade. Daí sim, pensar na arquitetura, decoração, mobiliário, equipamentos de produção, refrigeração, higienização, locais de recebimento de mercadorias com controles de temperatura e qualidade de produtos perecíveis, não perecíveis, bebidas etc., além de áreas de estocagem, câmaras frigoríficas, local de pré-preparo, cozinha fria, cozinha quente de finalização, copa limpa, copa suja, áreas de armazenamento de lixo reciclável e orgânico, e mais, locais para recepção de clientes, serviços de bares, serviços de mesa e delivery, é necessário também pensar na infraestrutura de sanitários para clientes, cadeirantes, vestiários e sanitários para colaboradores de ambos os sexos, áreas de alimentação para a equipe e local da administração, etc.

Falando em colaboradores, esta também é uma das peças chaves para o sucesso do empreendimento. Nesta atividade o perfil de profissionais para serviços básicos nem sempre tem uma boa escolaridade e conhecimento real das funções a serem exercidas, via de regra são profissionais com baixa remuneração, implicando em perda de produtividade além de absenteísmo e turn over. Isto faz com que o nível da atividade possa ser comprometido.

Nesse aspecto, algumas táticas deverão ser observadas tais quais:

O recrutamento e seleção de pessoal deverá ser atribuído à uma organização especialista na matéria, bem como o treinamento dessa mão



de obra. É imprescindível a organização ter um plano de valorização dessa equipe, trabalhar com conceitos de reconhecimento, valorizando ao máximo o desempenho, o comprometimento das pessoas, e que a remuneração seja trabalhada com base também em produtividade, isto propiciará uma maior estabilidade ao empreendimento, diminuindo o nível de faltas e rotatividade, implicando certamente numa maior e melhor qualidade de atendimento e prestação de serviços, conseqüentemente incrementando e melhorando a receita e lucro do estabelecimento.

Estes são pontos a serem trabalhados em qualquer situação de mercado e economia, porém conveniente comentar sobre o momento em que o setor de alimentação se encontra.

Face à Pandemia do Covid 19, centenas de estabelecimentos fecharam as suas portas. O isolamento social e a proibição/restrição da atividade, a falta de consumidores e receitas, além de elevados custos de produção, trouxeram enormes prejuízos aos proprietários do setor, gerando altíssimas taxas de desemprego. Isso fez com que se buscassem alternativas para sobrevivência. Hoje há novas tendências e oportunidades para geração de negócios e empregos. Podemos mencionar algumas dessas iniciativas, tais quais: produção para delivery em suas próprias cozinhas, (aumento de 94% durante a pandemia), buscas por áreas de produção comunitária, tipo “Hubs”, locais específicos para produção de delivery, com as mais diversas formas de atuação na gestão da produção, de forma isolada ou comunitária, considerando gestão de marketing, compartilhamento de estoques, gestão de expedição, gestão de produção, locação, etc.



Criaram-se o que chamamos de Dark Kitchens, Cloud Kitchens, Grab and Go, Cook & Chill, Cook & Freeze, negócios sustentáveis e criativos, onde os colaboradores são focados mais nos processos e na hospitalidade.

A mudança de comportamento dos consumidores em função da quarentena, estilo de vida, estudo e trabalho à distância, exigiram maior eficiência em conectividade e cumplicidade por parte do empresariado.

O novo modelo mental trouxe para as cozinhas o conceito de indústria exigindo tecnologia e processo, operações bem desenhadas, equipes treinadas, gestor de visão sistêmica, ou seja, Indústria/Processo; e nos restaurantes/salão, maior foco na hospitalidade, ambiente, produto e pessoas usuários/clientes, ou seja, Experiência/Comércio.

Negócio Sustentável e Criativo onde, a Cozinha e Restaurante são sinônimos de indústria e serviço, esse novo conceito é denominado de Lean Manufacturing significando: materiais corretos, no local correto, na quantidade correta, minimizando o desperdício, sendo flexível e aberto às mudanças, com os seguintes conceitos:

### **Cozinha:**

- Manufatura com raciocínio de indústria
- Automação de processos
- Padronização de produtos e sistemas
- Operações bem desenhadas
- Rígido controle de qualidade
- Gestão de visão sistêmica



## **Restaurante:**

- Foco – capacitação do capital humano para encantamento
- Cliente e suas reais necessidades
- Excelência de serviço

## **Conceito Cook&Chill na prática:**

Cozinha = produção como indústria

Estoque frio = armazenamento de produto pronto, resfriado ou congelado

Finalização = regeneração sob demanda

Cliente = atendimento com excelência sem desperdícios

Resultados práticos, finalização cadenciada, representam: segurança alimentar, redução de desperdícios, otimização de recursos, aumento de produtividade e maior satisfação do cliente.

Essa sistemática é o que chamamos de mais com menos, ou seja: Domínio das Soluções, Conhecimento de Processo e Proximidade.

Observação: para o processo acima descrito, investimentos em equipamentos serão necessários, tais quais: Fornos Combinados, Ultracongeladores, Câmaras Frigoríficas, entre outros.

## **Trabalhada esta pequena introdução, devemos ir ao segundo foco do capítulo que é Custeio e Precificação de Cardápios.**

Antes de entrarmos nesse tema precisamos abordar o que chamamos de Engenharia de Cardápios (texto, abaixo, transcrito do site: <https://blog.praticabr.com/afinal-o-que-e-a-engenharia-de-cardapio/>).



*Afinal, o que é a engenharia do cardápio?*

*Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), em torno de 35% dos estabelecimentos gastronômicos do país fecham antes de completar 1 ano, 50% baixam as portas antes do segundo aniversário e apenas 3% ultrapassam uma década. (ABRASEL, 2020)*

*Por que a longevidade dos restaurantes no Brasil é tão baixa? A resposta passa pelo desconhecimento de uma técnica básica, mas imprescindível: a engenharia de cardápio (menu engineering).*

*Desenvolvida em 1982 pelos pesquisadores Michel Kasavanas e Donald Smith, da School of Hospitality Business da Universidade de Michigan (EUA), a engenharia de cardápio consiste no estudo aprofundado de lucratividade, popularidade e custo relativo dos itens que compõem o menu, no intuito de elevar o ticket médio da casa e alinhar-se com maior precisão aos interesses de seu público-alvo.*

*Além do estudo dos custos, essa técnica utiliza-se de métodos de análise sensorial para definir as fotos, as descrições e até mesmo o posicionamento dos itens na carta de ofertas. Há estudos que indicam, inclusive, que essa metodologia pode ampliar os lucros da empresa em mais de 70%.*

### ***Evolução dos modelos de engenharia de cardápio***

*Um dos primeiros modelos dessa engenharia era também bastante simples, constituindo a base para compreender essa abordagem nos dias de hoje. Visava à criação de uma matriz de 4 quadrantes para classificar os pratos em uma linha contínua, que ia do fracasso absoluto (loser) ao sucesso incontestável (winner).*

*De forma muito semelhante à Matriz BCG “Boston Consulting Group” (ligada à análise de portfólio de produtos), você poderia dividir seu menu/cardápio em:*



- *Stars (estrelas) — destinado a abrigar as opções mais pedidas e, concomitantemente, as que trazem maior percentual de lucratividade ao estabelecimento;*
- *Plowhorses (burros de carga) — embora tenham boa saída, são pratos que não oferecem tanta lucratividade;*
- *Puzzles (quebra-cabeças) — itens que não desfrutam de grande prestígio junto aos consumidores, mas que, ao serem comercializados, geram alta lucratividade;*
- *Dogs (cães) — são os chamados losers, pratos com baixa demanda e lucratividade ainda menor (e que, portanto, devem ser eliminados do cardápio).*

*A partir desse modelo embrionário, as técnicas de análise de cardápio foram se aperfeiçoando, agregando novas variáveis para mensuração de valor.*

*Recentemente, a pesquisadora Carola Raab, da Universidade de Nevada (EUA), relacionou a rentabilidade de cada prato a questões mais profundas (operacionais e financeiras), como peso da matéria-prima no lucro líquido, dispêndio indireto da preparação dos pratos, centro de custos, entre outros fatores correlatos. Chegamos então ao entendimento atual da engenharia de menu.*

## **Como aplicar a engenharia de cardápio em sua estratégia de aumento de vendas?**

*Ao longo dos anos, inúmeras estratégias de cardápio foram desenvolvidas. Todavia, o modelo mais aceito e utilizado atualmente pelos melhores restaurantes do mercado mundial se apoia em um processo de 4 fases: aplicação visual, índice de vendas, centro de custos e controle/manutenção. Vamos ver do que se trata cada uma dessas etapas.*

## ***1. Aplicação visual***

*O primeiro passo para montar um cardápio bem-sucedido é categorizar seus itens de acordo com as 4 opções acima relatadas (Stars, Plowhorses, Puzzles e Dogs). Essa consciência dos pontos fortes e fracos do negócio vai ajudar você a entender o melhor layout e a mais perfeita linguagem de comunicação visual com seus clientes.*

*Mas como saber qual é o prato mais rentável? O mais compensador? O que deve sair da carta? Basta conhecer o custo de produção e o custo de venda, certo? Errado.*

*É preciso manejar mais profundamente esses dados para desenvolver uma engenharia de cardápio vencedora. Por exemplo, imagine que você tenha, entre suas sugestões, lasanha à bolonhesa e estrogonofe de frango. Vamos simular o seguinte cenário:*

*Lasanha à bolonhesa*

- *Preço de venda: R\$ 40,00*
- *Custo total: R\$ 20,00*
- *Lucro bruto por prato (R\$): R\$ 20,00*
- *Volume médio de vendas/mês: 80 pratos (R\$ 1.600,00 de lucro bruto total)*

*Estrogonofe de frango*

- *Preço de venda: R\$ 57,00*
- *Custo total: R\$ 40,00*
- *Lucro bruto por prato (em R\$): R\$ 17,00*
- *Volume médio de vendas/mês: 100 pratos (R\$ 1.700,00 de lucro bruto total)*



*Perceba que, a princípio, um gestor desatento poderia entender, apenas olhando o lucro bruto por prato, que a lasanha à bolonhesa é mais lucrativa ao restaurante do que o estrogonofe de frango. Todavia, quando analisamos a margem bruta total (avaliando também o volume de vendas por mês), fica clara a superioridade deste último item em termos de rentabilidade.*

*De posse dessas informações (levantadas em todo o seu menu), você estará apto a separar cada prato de acordo com as 4 opções (Stars, Plowhorses, Puzzles e Dogs) básicas da engenharia de cardápio. Ter essa visão global é o passo fundamental para elaborar estratégias inteligentes de layout e chamamento aos seus produtos mais interessantes. Passemos à próxima etapa.*

## **2. Índice de vendas**

*Uma vez que tenha as informações acima, você pode materializá-las através de fichas técnicas de custos (que podem, inclusive, ficar expostas em locais específicos para visualização de todos os funcionários).*

*As fichas técnicas de custos têm o objetivo de concentrar o máximo de dados possíveis sobre os custos e o lucro de cada prato. Aqui você também pode elaborar gráficos para confrontar duas questões essenciais: a margem de lucro individual de cada prato (rentabilidade) e a demanda mensal (popularidade) deste. Tratam-se de mais conhecimento que será agregado para, no final, nortear o desenho de seu menu.*

## **3. Centro de custos**

*Na fase de estudo do centro de custos, você deverá ter em mãos a ficha técnica financeira, a ficha técnica de preparo (contendo dados como fotos do produto, tempo de cozimento, recomendações de armazenamento e ingredientes), além da separação de cada*

*categoria do cardápio (entrada, prato principal e sobremesa) dentro dos 4 critérios destacados acima.*

*Por fim, após a agregação de todo esse know-how, é possível partir efetivamente para o layout em sua engenharia de cardápio. Confira algumas dicas com relação a esse momento:*

- *diversas pesquisas da área de psicologia do consumidor sinalizam que os clientes tendem a visualizar prioritariamente o que está escrito no topo ou no canto superior direito das páginas;*
- *a descrição dos pratos deve vir em destaque, com fixação dos preços na outra ponta da página. O objetivo, com isso, é que o consumidor escolha as sugestões de acordo com suas características e não segundo o preço;*
- *preços não devem ser acompanhados do cifrão (símbolo que remete diretamente ao custo, podendo impactar negativamente na decisão de compra);*
- *itens de maior lucratividade do cardápio devem vir em destaque, cercado por molduras ou em cores diferentes, acompanhados de descrições que denotem sua diferenciação, tais como “especial”, “do chef”, “premium” etc.*

#### **4. Controle/manutenção**

*A elaboração do cardápio é um processo incremental, ou seja, passível de ser redesenhada permanentemente na medida em que haja mudanças nas inclinações e interesses de seus consumidores.*

*Dessa forma, faça pesquisas físicas junto aos seus clientes; reúna seus garçons para obter suas impressões acerca do desempenho do menu; faça um trabalho de engajamento em redes sociais, premiando os clientes que se manifestarem sobre seus pratos.*

*Todas essas ações são necessárias para deslocar inteligentemente seus produtos no campo visual da carta de opções, retirando combinações menos rentáveis e inserindo as que tenham maior potencial de fidelização e lucratividade.*

### **Agora sim, vamos ao Custeio e Precificação de Cardápios**

Existem várias formas e metodologias para se trabalhar a atividade, por ora iremos nos basear no método adotado pelo Professor Roberto M.M. Braga em seu livro “Gestão da Gastronomia”.

Se formos analisar como muitos donos de estabelecimentos construíam e projetavam seus preços de vendas simplesmente analisando a concorrência ou simplesmente atribuindo um determinado percentual sobre os custos de mercadorias, estaremos caminhando totalmente de forma empírica não chegando a valores reais para um preço de venda de determinado prato.

Entendemos ser necessário analisar toda a cadeia de produção à procura de redução de custos, a fim de manter um produto no restaurante, quando seu preço de venda está acima daquele praticado pelo mercado.

Trabalhar a redução de custos deve ser uma preocupação constante, mesmo que se tenha conseguido estabelecer de início um bom preço de venda, assim, além de garantir ganhos maiores, o dono de

restaurante previne-se contra a indesejável notícia de que o concorrente pode vender mais barato.

## **Margem e Mark-Up**

Este é o método mais utilizado para cálculo do preço de venda, tem como base o preço de custo do produto (necessário ser identificado com metodologia específica através da aplicação da planilha de custeio de produtos). Por ser prático, é o mais difundido no mundo dos negócios, pois consiste na simples aplicação de um índice sobre o custo. Esse índice é conhecido como “*mark-up*”, que pode ser divisor ou multiplicador, como veremos mais adiante.

Da aplicação direta do *mark-up* sobre o custo, obtém-se o preço de venda. O *mark-up* incrementará o custo de forma a tornar o preço de venda apto a pagar o custo do produto, todos os outros custos variáveis que incidem sobre ele – como impostos, comissões ou qualquer outra despesa que varie com o preço de venda – e o lucro, se este for uma porcentagem do preço de venda, o que quase sempre acontece. Já se pode deduzir, assim, que *mark-up* não é o mesmo que lucro, pois o lucro é uma parte da estrutura do *mark-up* (BRAGA, 2016).

## **A estrutura do Mark-Up**

O *mark-up* é composto por:

- Impostos e taxas que incidem sobre o preço de venda
- Comissões sobre vendas
- Lucro desejado sobre vendas



- Qualquer outra despesa que esteja relacionada com o preço de venda e que possa ser definida como uma porcentagem dele, como por exemplo, o marketing direto.
- Despesas administrativas, que possam, com cuidado, ser transformadas em porcentagem do preço de venda.

Observação: despesas administrativas nem sempre são fixas, é fundamental conhecer bastante a estrutura de custos para que se possa trabalhar com percentuais de ajustes através de rateios destas.

Observe que todos os componentes da estrutura do *mark-up* são porcentagens sobre o preço de venda. A soma de todas essas variáveis chama-se margem (BRAGA, 2016).

Exemplo:

Suponhamos que o custo de um produto comercializado em uma determinada região do país seja R\$50,00. Qual será o seu preço de venda?

O primeiro passo é definir os itens que constituem a estrutura do *mark-up*. Devido às diferenças de tributação nos estados, é importante consultar o contador para definição dos percentuais dos impostos.

Suponhamos que o contador ajudou a formar a seguinte estrutura do *mark-up*:

Itens	%
ICMS	17,0
PIS	0,65
Cofins	3,0
Comissão	2,0
Marketing direto	3,0
Despesas financeiras	2,38
Lucro	20,0
<b>Total</b>	<b>48,03 (margem)</b>

Observe que a margem é a soma da estrutura do *mark-up* e não significa lucro ou margem de lucro.

O preço de venda (PV) procurado representa 100%. Assim, quando o cliente paga o PV, ele está remunerando o custo, mais todos os itens da estrutura de *mark-up*, cuja soma é a *margem*. Ora, se o PV equivale a 100%, e todas as variáveis sobre o preço de venda representam 48,03% então o custo será:

$$100\% - 48,03\% = 51,97\% \text{ (do preço de venda)}$$

Colocando os valores em decimais, teremos:

$$1 - 0,4803 = 0,5197$$

O valor de 51,97% ou em decimal 0,5197, é o Mark-up divisor. Sendo assim podemos sempre dizer que:

$$\text{Mark-up divisor} = 1 - \text{margem ou}$$

$$\text{Margem} = 1 - \text{Mark-up divisor}$$

Agora ficou fácil de calcular o PV, pois R\$50,00 de custo representam 51,97 dele; o valor encontrado usando uma regra de três:

$$51,97\% \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad \text{R\$50,00}$$

$$100\% \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad \text{PV}$$

Podemos elaborar a regra de três, transformando os números expressos em porcentagem para decimais. Assim teremos:

$$0,5197 \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad \text{R\$50,00}$$

$$1 \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad \text{PV}$$

$$\text{PV} = (50 \times 1) / 0,5197$$

$$\text{PV} = \text{R\$50,00} / 0,5197 = \text{R\$96,21}$$



O valor 0,5197 é chamado de *mark-up* divisor porque se divide o custo por ele para se obter o PV. Um outro conceito muito usado é o do *mark-up* multiplicado. Dividir um valor por um número é o mesmo que multiplicá-lo pelo inverso desse número. Assim:

$$50/0,5197 = 50 \times 1/0,5197 \text{ ou}$$

$$50 \times 1,9242 = 96,21$$

**1,9242 é o Mark-up multiplicador**

O inverso do *mark-up* divisor é chamado *mark-up* multiplicador, porque se multiplica o custo por ele para se obter o PV. Em resumo, para se determinar o PV basta dividir o custo pelo *mark-up* divisor ou multiplicá-lo pelo *mark-up* multiplicador.

Para melhor compreensão, podemos decompor o valor do PV, do exemplo acima, de acordo com os itens da estrutura do *mark-up*:

Preço de Venda		R\$96,21
Itens	% sem PV	R\$
ICMS	17,0	16,35
PIS	0,65	0,63
Cofins	3,0	2,89
Comissão	2,0	1,92
Marketing direto	3,0	2,89
Despesas financeiras	2,38	2,29
Lucro	20,0	19,24
<b>Total</b>	48,03 (margem)	46,21 + 50,00 (custo) = <b>R\$96,21</b>

Observe, finalmente, que o PV de R\$96,21 remunera todos os itens da estrutura do *mark-up*, que totaliza R\$46,21 e paga o custo de R\$50,00 (BRAGA, 2016).



Finalizamos assim a etapa de Custeio e Precificação de Cardápios.

Esperamos dessa forma poder contribuir para com o propósito da elaboração do e-book da Universidade Federal da Paraíba.





## **Referências**

BRAGA, Roberto M.M. **Gestão da gastronomia: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro**. 4ª edição. Editora Senac. São Paulo, 2016.

SEGUIMOTO, Tatiane. Mini Curso: A Revolução das Dark Kitchens/Live em 22/07/21 – São Paulo – Capital

ABRASEL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Matéria sobre Engenharia de Cardápios**. 2020.

KLIMAQUIP, Prática. Matéria do Blog: Prática Klimaquip/Lotusfoodservice - São Paulo – 2021.

