

CAMILA SAYURI DUARTE YAMAGUTI

**ENGENHARIA DE CARDÁPIO COMO MÉTODO
EXPLICATIVO DE CUSTO:**

Adaptação da planilha de Jeolás e Santos para um restaurante de hotel econômico.

Dissertação apresentada ao Curso de Pós Graduação em
Gestão Empresarial da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

Universidade Federal do Paraná

Curitiba

2010

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de participação de mercado/de crescimento de mercado	20
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Engenharia de cardápio	31
Quadro 2: Engenharia de cardápio adaptada por Camila Yamaguti	33
Quadro 3: Dados para análise do custo	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Objetivos	8
1.1.1 Objetivo Geral	8
1.1.1 Objetivos Específicos	8
1.2 Justificativa	8
1.3 Metodologia	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Custo	11
2.1.1 Ratio de Mercadoria Consumida	13
2.1.2 Margem de Contribuição	14
2.1.3 Preço	15
2.2 Cardápio	17
2.2.1 Portfólio de Produtos	18
2.2.2 Matriz BCG	19
2.3 Engenharia de Cardápio	22
2.3.1 A Planilha de Jeolás e Santos	24
3. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA PLANILHA.....	32
4. CONCLUSÕES	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

1. INTRODUÇÃO

A indústria da hospitalidade existe e vem se desenvolvendo a milhares de anos na prestação de serviços às pessoas que estão longe de suas casas. Ela compreende uma grande variedade de negócios, mas os principais componentes são os que satisfazem a necessidade de abrigo e acomodação e aqueles que fornecem alimentos e bebidas a seus clientes. (CHON e SPARROWE, 2003)

Ninemeier (2000, p. 5) concorda dizendo que “o setor de hospitalidade abrange tanto os estabelecimentos de hospedagem - hotéis, motéis, e similares que oferecem acomodações para dormir – quanto os estabelecimentos de alimentos e bebidas”.

A alimentação sempre possuiu importância histórica. O preparo dos alimentos teve início quando o homem aprendeu a controlar o fogo, pois este além de fornecer calor, proteção e luz, ainda poderia melhorar a textura e sabor dos alimentos. Logo mais na história vemos alguns lugares servindo caldos restauradores, com objetivo de restaurar as forças após cansaço físico ou doença, vindo daí a palavra restaurante. (CHON e SPARROWE, 2003) Muito mais do que ser apenas uma necessidade biológica, a alimentação envolve fatores culturais e sociais.

Inserindo os restaurantes dentro dos ambientes de hospedagens, combinaram-se estas duas necessidades básicas dos viajantes: descansar e se alimentar.

Atualmente o departamento de alimentos e bebidas “é a parte essencial da operação de um hotel. Um hotel de médio porte pode ter até 35% ou mais de sua receita bruta auferida com as vendas de alimentos e bebidas”. (NINEMEIER, 2000, p. 8)

Por estas rendas serem bastante significativas, é um desafio para os Gerentes de Alimentos e Bebidas administrar um restaurante de hotel. Além de se envolver na operação do restaurante com conhecimentos técnicos são necessárias habilidades pessoais. O gerente também deverá se relacionar bem, visto que acima de tudo, muito mais do que um produto, é um serviço que está sendo vendido.

“O serviço de alimentação é, antes de tudo, um negócio que envolve pessoas, do mesmo modo que o setor de hospitalidade. O atendimento aos clientes é o centro de todas as preocupações, procedimentos e considerações. O interesse do cliente é o que tem de ser considerado em qualquer processo de análise e de solução de problemas. Por exemplo, a tentativa de resolver os altos custos por meio da redução da qualidade poderá causar, ao longo prazo, insatisfação e problemas maiores”. (NINEMEIER, 2000, p. 9)

Levando em consideração apenas a gestão por controle de custos, a gerência de um restaurante de hotel poderia deixar de se preocupar com clientes e ao longo prazo perder clientes por não apresentar um cardápio interessante. Por outro lado, apenas pensado na satisfação do cliente, pode-se não obter lucro suficiente que justifique manter o restaurante aberto. De acordo com Ninemeier (2000, p. 8) “o êxito ou fracasso econômico de um hotel está diretamente ligado à habilidade do pessoal de alimentos e bebidas em planejar e controlar bem suas tarefas”.

A engenharia de cardápio entra justamente para que o que seja levado em consideração não sejam somente porcentagens, o que geralmente ocorre em gestões por custo, mas que seja observada a margem de contribuição de cada prato para o resultado.

O tema apresentado caracteriza-se com relevância, visto que é um assunto contemporâneo onde se observa que há pouca literatura, principalmente no mercado brasileiro.

“As pessoas sempre buscaram lugares onde pudessem descansar após o fim de uma exaustiva jornada. Antigamente, faziam isso em acampamentos onde pudessem sentar-se diante de uma bela fogueira. Com o passar do tempo, foram sendo criadas instalações próximo às intersecções das rotas de viagem.” (NINEMEIER, 2005, p. 4)

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Descrever a engenharia de cardápio como uma opção a ser utilizada para analisar os custos de restaurante de um hotel econômico.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o método atual utilizado pelo restaurante como controle de custo.
- Descrever a utilização da engenharia de cardápio com base em uma matriz BCG.
- Identificar como cada método afeta a análise de custos de um restaurante de hotel econômico.
- Recomendações para analisar os custos de um restaurante de hotel econômico.

1.2 Justificativa

A escolha pelo tema engenharia de cardápio como método de justificativa de custos em alimentos e bebidas se deve a pouca literatura sobre o assunto.

Percebe-se que alguns dos livros sobre o tema, vinham de literatura estrangeira e foram traduzidos para português. O que confirma a necessidade de literatura baseada na realidade brasileira.

Justifica-se também este estudo, à cobrança que é exigida dos Gerentes de Alimentos e Bebidas para que entendam seus custos e façam análises confiáveis sobre os índices de mercadoria consumida. Cada vez mais, o “achismo” está dando lugar às análises, e as decisões estratégicas dos restaurantes são tomadas com base em dados concretos.

Com o estudo também é possível verificar a aceitação dos itens do cardápio pelos clientes. Pois não podemos esquecer que o cliente é a razão de ser de um restaurante.

1.3 Metodologia

O estudo inicia-se como uma pesquisa exploratória apresentando uma revisão bibliográfica para que possa ser compreendida a função e a aplicação da planilha de Engenharia de Cardápio de Jeolás e Santos. Com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o assunto, temas relevantes e termos utilizados no meio estudado, foram apresentados na fundamentação teórica do trabalho.

Por se tratar de uma empresa real e conhecida, optamos por não mencionar nomes. E devido aos dados apresentados serem fiéis à realidade da empresa, este estudo pode ser considerado um estudo de caso. O objeto de pesquisa é um restaurante que se localiza dentro de um hotel de categoria econômica. No caso, o hotel e o restaurante são a mesma empresa e os únicos custos que são calculados separados são os custos de mercadoria vendida e as despesas com pessoal do restaurante.

De acordo com Yin (1994) um estudo de caso é indicado quando se pretende estudar um fenômeno específico dentro de uma organização, e paralelamente desenvolver teorias gerais

sobre a regularidade no processo. Mas como visto logo no tema da pesquisa, o objetivo do trabalho é aplicar, e não apenas teorizar, a planilha já existente a uma realidade de restaurante que está localizado dentro de um hotel de categoria econômica. Por este motivo, também se considera a pesquisa como um estudo descritivo onde dados qualitativos foram necessários para compor o trabalho.

Para análise do custo de vinho vendidos no mês de maio através da utilização da planilha de Engenharia de Cardápio de Jeolás e Santos foi necessário coletar o número de venda de cada tipo de vinho, seu preço de venda e o custo de cada produto dentro do mês.

Como método de controle utilizado pela empresa, o índice de custo de mercadoria (*ratio*), neste caso os vinhos, deve ser justificado a cada fechamento mensal, bem como é feita uma comparação com os dois meses anteriores, e como o mesmo mês em estudo só que no ano anterior.

Para a utilização da planilha como forma de analisar os custos, uma coluna com o *ratio* de todos os vinhos e um acumulado desta categoria foi necessária inserir-se à planilha original. Desta forma, novos dados seriam gerados e um melhor explicativo de custo fosse feito.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se o conceito teórico de custo, a forma de controle de custo utilizado atualmente na empresa estudada, onde se apuram a margem bruta e seus índices, a teoria de portfólio de produtos e a matriz BCG. Para depois mostrar o conceito de engenharia de cardápio e a planilha utilizada neste trabalho.

2.1 Custo

Como já visto anteriormente, o setor de alimentos e bebidas dentro de um estabelecimento de hospedagem pode vir a contribuir com 35% da receita total do hotel. “Um departamento de alimentos e bebidas contribui com um faturamento setorial (receita menos despesas diretas) que é usado para cobrir encargos (custos fixos) do estabelecimento e aplicar os objetivos de lucro.” (NINEMEIER, Jack D. pg 8)

A palavra custo quando procurada no dicionário Michaelis nos trás dois significados bem utilizados: 1 Preço por que se compra uma coisa; 2 Valor em dinheiro. No entanto este conceito vai além e conforme com Kimura (2000) custo é a soma de valores de bens e serviços consumidos ou aplicados para obtenção de novos bens e serviços.

Os custos são a base para a formação de preço de um novo produto ou serviço. A esta afirmação temos a frase de Schewe e Smith (1982, p. 283) que diz: “Tais custos representam o “pisso” para o preço – o nível mínimo em que pode ser estabelecido – porque os preços que são menores do que os custos não proporcionam lucro e em breve banem a firma do mercado.” Eles afirmam também que apenas considerar o preço de custo para a formação de preço é muito simplório e que existem outros componentes a considerar.

“Muitas pessoas conhecem o custo da matéria-prima nos mercados locais e afirmam que os restaurantes obtêm lucros consideráveis; essas pessoas só notam a diferença entre os preços que pagam pelos seus próprios alimentos e os preços que os restaurantes cobram, mas não levam em conta os gastos gerais do negócio.” (TORRE, 2002, p. 18)

Segundo Schewe e Smith (1982, p. 283), podemos basicamente dividir os custos em:

- **Custos fixos:** Os *custos fixos totais* são aqueles que não se modificam, não importando qual seja a quantidade do produto. Estes custos existem quer a empresa produza um milhão de unidades ou prefira não produzir unidade alguma. Conquanto os custos fixos possam variar em longo prazo, eles permanecem constantes em curto prazo.
- **Custos variáveis:** *Custos variáveis totais* são os que flutuam, dependendo da quantidade do produto. Se não houver produção alguma, a empresa não incorre em custos variáveis. E sabemos que na prática os custos variáveis podem se alterar à medida que o nível de produto aumenta, já que muitas vezes são dados descontos para grandes quantidades de matérias-primas e os trabalhadores tendem a tornar-se mais eficientes na fabricação do produto. No decorrer do tempo, porém, estas eficiências de custos ficam perdidas, e surgem os custos médios variáveis.

Devido ao objeto em estudo (restaurante) estar alocado dentro de outro estabelecimento (hotel econômico) e possuírem despesas comuns, tais como folha de salários, benefícios, água, energia, aluguel, despesas administrativas, entre outras, será considerado como custo, apenas o custo referente à mercadoria (CM).

Foi levado em consideração conforme Jeolás e Santos (2000, p. 19) a impossibilidade da indústria de serviços em estocar mão-de-obra. Enquanto na indústria em geral um produto ao ser estocado possui além da matéria-prima, a mão-de-obra utilizada para produzi-lo. Na indústria de serviços, e em especial a de alimentos e bebidas, mesmo que aja um estoque de alimentos preparados, estes são perecíveis, possuem uma validade curta e possível queda na qualidade ao

ser estocado. Ao considerar o atendimento dos atendentes do salão como mão-de-obra, fica ainda mais difícil pensar em estocagem.

De acordo com Powers e Barrows (2004, p. 90) os restaurantes possuem três públicos básicos: clientes, empregados e proprietários. A relação entre eles está diretamente ligada à abordagem usada como forma de aumentar o lucro: aumentar o faturamento e/ou reduzir os custos.

Uma das formas utilizada no restaurante da empresa hoteleira para conseguir mensurar como estão os custos é através do *ratio de mercadoria consumida*.

2.1.1 *Ratio* de Mercadoria Consumida

Na empresa em estudo, utiliza-se o termo *ratio de mercadoria consumida*, mais conhecida como Custo de Mercadoria Consumida (CMC), para determinar em porcentagem (razão) a relação entre o custo de mercadoria e a receita bruta.

Segundo Traldi (p. 95) “é o primeiro índice a ser avaliado em qualquer operação. Representa o percentual da receita que está comprometido com os custos de matéria-prima.”

Temos desta forma:

Ratio de Mercadoria Consumida (ou CMC) = (Custo de Mercadoria Consumida / Receita Bruta) x 100

A meta estabelecida pela alta diretoria para a empresa em questão é de 34%. Neste caso o custo dos produtos utilizados para gerar a receita, não deverá ultrapassar 34% desta receita. Podemos utilizar um exemplo de um refrigerante. O custo da lata de refrigerante sai por R\$ 1,00 à empresa e é revendido à R\$ 3,20 aos clientes, o CMC deste produto é de 31,35%.

O CMC é o custo finalizado no final no período através de inventário físico de estoque (Estoque Final). É o Custo de Mercadoria Real, visto podemos ter algumas perdas de produtos devido à diversos fatores (falta de contagem no recebimento do produto, falha na armazenagem, falha na cobrança da conta, etc).

Temos: $CMC = (\text{Estoque Inicial} + \text{Compras}) - \text{Estoque Final}$

Existe também o Custo de Mercadoria Vendida (CMV) que leva em consideração apenas o custo dos produtos efetivamente vendidos e faturados. Também conhecido por Custo de Mercadoria Teórico.

2.1.2 Margem de contribuição

Percebe-se que a margem de contribuição é um dos fatores mais críticos para determinar o preço de venda de um item do cardápio.

Jeolás e Santos (2000, p. 41) nos explicam que “a diferença matemática entre o preço de venda de um prato e os custos diretos (alimentos e bebidas) define a margem de contribuição do item do cardápio.”

Multiplicando as vendas dos itens com a margem de contribuição de cada item, temos o montante que deverá ser necessário para cobrir as outras despesas e gerar o lucro.

“A faixa de preço em que um empreendimento está posicionado e inerente a seu conceito. Optar por vender um item do cardápio pelo dobro do preço dos outros itens não é uma boa escolha. Da mesma forma, itens com preços baixos podem ter pequena margem de contribuição, e sua popularidade pode prejudicar itens de grande margem. A margem de contribuição é a diferença entre o custo da produção de um item e seu preço de venda. A margem de contribuição representa o dinheiro usado para pagar despesas

fixas e impostos, restando o lucro. Quanto maior for a margem de contribuição geral, maior será seu o lucro potencial. Uma medida do sucesso de um cardápio é o quanto ele aumenta a margem de contribuição geral. Um cardápio adequado fará uso da maneira mais eficiente possível dos recursos disponíveis e garantirá lucratividade máxima.” (CHON e SPARROW, 2003, p. 208)

2.1.3 Preço

Conforme Schewe e Smith (1982) o preço faz parte do composto de marketing, e talvez seja a parte mais visível dele. O preço cobrado por um produto pode ser comparado com outros concorrentes e é um medidor de satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Basicamente se resume em quanto os consumidores pagam por um produto ou serviço.

Torre (2002, p. 178) concorda dizendo que “a fórmula preço-qualidade influencia a decisão de qualquer cliente. Ninguém fará a opção por um bar ou restaurante, ou a ele retornará, se o preço não for compatível com a satisfação esperada.”

Podemos incluir os custos fixos e custos variáveis e, além disso, temos que levar em consideração o poder da marca, a imagem que representa o produto, a garantia, entre outros componentes que não podem ser medidos, mas que agregam valor ao produto ou serviço vendido.

Os produtos vendidos em restaurantes, em geral são possíveis de serem comprados em qualquer lugar e geralmente os temos em casa. O que difere o valor pago entre um restaurante e o outro, e o fato de sair para comer o mesmo alimento que possui em casa; é a forma de cocção, a

apresentação do prato, a harmonização com a bebida, o ambiente, o atendimento, a companhia, dentre outros aspectos que não conseguimos facilmente mensurar seu valor.

“A formação do preço de venda exige um exercício de gestão, pois inclui uma variável que não se calcula por formulas matemáticas e sim pela experiência do negócio aliada à expectativa de retorno de cada prato do cardápio e, até mesmo, a seleção de publico pelo poder aquisitivo que se queira fazer. É óbvio que todos querem atrair o publico de alto padrão que gosta de ser seletos. O problema é que nem todos podem ser “Fasano” e a tentativa de praticar preços altíssimos em relação à margem de contribuição desejada pode se traduzir em baixo ou até baixíssimo movimento. Um exemplo dessa política são os restaurantes de hotéis em especial os mais tradicionais. Para se praticar preços mais elevados, é necessário que se proporcione uma percepção de valor adicional ao comprador” (JEOLÁS e SANTOS, 2000, p. 27)

Com o intuito de conseguir medir a satisfação do cliente, pela boa aceitação dos itens de um cardápio, verificando quanto de lucro nos traz cada item e não colocando os preços apenas pelo “achismo”, é utilizada a engenharia de cardápio.

Conforme Jeolás e Santos (2000) nos afirmam, a maioria dos preços de vendas referente à alimentos e bebidas é praticada pela tradicional formula linear da formulação dos preços de vendas. Onde se multiplica para todos os itens do cardápio, um fator multiplicador por 3 ou 4.

Eles continuam nos dizendo que, hoje em dia já há alguns outros gestores, um pouco mais atualizados, que dividem o custo da matéria-prima pelo percentual do custo desejado para todos os itens do cardápio.

Segundo Fonseca (2000), podemos utilizar dois métodos para formação de preço de venda: o informal e o formal.

Nos métodos informais, encontramos como critério:

- Intuição: coloca-se o preço que supostamente o cliente pagaria.
- Competidores: coloca-se o preço baseado no valor da concorrência.
- Psicológico: coloca-se o preço baseado na expectativa de gasto do cliente.
- Tentativa e erro: coloca-se o preço por um período e avaliam-se os resultados.

Dentre os métodos formais, encontramos as formas de formação de preço:

- Indexação: utiliza-se um fator multiplicador, no caso o CMC absoluto, e aplica-se sobre o valor da matéria-prima.
- Lucro Bruto: utiliza-se um histórico de Lucro Bruto Médio (Receita – CMC) e divide-se pelo número de itens vendidos no período, e aplica-se sobre o valor da matéria-prima.
- Engenharia de Cardápio: método gerencial para análise de várias informações. Será visto ao longo deste trabalho com mais profundidade.

2.2 Cardápio

“*Cardápio* ou *carta de menu* é a listagem ou a relação de pratos ou bebidas, colocados à disposição dos clientes contendo os preços e informações sobre a sua composição.” (CÂNDIDO e ZANELLA, 2002, p. 173)

Complementando, Torre (2002) diz que o produto servido em um estabelecimento é um ponto fundamental de sucesso. Estes produtos são expostos no cardápio, e por isso o cardápio é tão importante no restaurante. É aceita uma tese de que o cardápio deve preceder à montagem do restaurante, pois é ele que dirá a identidade do estabelecimento, a decoração do ambiente, as necessidades da cozinha, entre outros elementos.

Cândido e Zanella (2002, p.151) nos lembram que “o cardápio de um restaurante deverá se identificar com o perfil do cliente ou do mercado consumidor potencial.” E completam dizendo que “a escolha dos pratos deve ser feita não apenas da qualificação técnica da cozinha para sua elaboração mas principalmente em relação à sua capacidade de criar uma imagem própria e diferenciada do estabelecimento em relação a dos concorrentes.”

Levando em consideração que o cardápio é o instrumento de venda do estabelecimento, sua apresentação deve estimular o cliente a consumir no restaurante.

2.2.1 Portfólio de Produtos

Conforme Boone (2009) cada vez mais as empresas estão utilizando os benefícios do planejamento de marketing eficaz, e desenvolvendo novos métodos para ajudar nesta função. Dois métodos úteis são a análise de portfólio de negócios e a matriz de participação de mercado/crescimento de mercado.

Kotler e Armstrong (2003) definem portfólio de negócios como um conjunto de negócios e produtos que constituem uma empresa. E continuam afirmando que “o melhor portfólio de negócios é aquele que melhor relaciona os pontos fortes e fracos dela com as oportunidades no ambiente.” (p. 37)

As empresas possuem como objetivo investir nos negócios lucrativos e diminuir ou abandonar os negócios mais fracos, e esta é justamente a análise que é possível fazer com a análise de portfólio.

“Gerentes superiores de empresas maiores precisam de um método para identificar linhas de produtos que merecem maiores investimentos, bem como linhas que não estão mais atendendo as expectativas. Então, eles realizam uma análise portfólio, por meio da qual avaliam as divisões e os produtos de sua empresa para determinar quais são os mais fortes e o mais fracos.” (BOONE, 2009, p. 60)

Podemos aplicar este mesmo conceito dentro de um restaurante, considerando cada item do cardápio. Desta forma podemos fazer uma análise do cardápio utilizando a análise de portfólio de produtos. Para que seja possível esta análise, profissionais de marketing utilizam modelos de avaliação de portfólio de negócios, e um dos mais conhecidos foi desenvolvido pelo Boston Consulting Group.

2.2.2 Matriz BCG

Conforme Hooley, Saunders e Piercy (2005) nos anos 60, várias empresas estavam procurando formas de conseguir avaliar o equilíbrio de seu portfólio de atividades. O Boston Consulting Group, ao ser chamado para fazer um trabalho para a Mead Paper Corporation, desenvolveu um forma de classificar em quatro categorias os produtos da empresa. Era uma matriz de Crescimento *versus* Participação de Mercado, que ficou conhecida como Matriz BCG.

		Participação Relativa no Mercado	
		Alta	Baixa
Taxa de crescimento do Setor	Alta	<p>Estrelas Geram muito lucro Estratégia: Investir mais fundos para crescimento futuro</p>	<p>Oportunidades Têm potencial para se tornar estrelas ou vacas leiteiras. Estratégia: Investir mais fundos para crescimento ou considerar a retirada de investimentos</p>
	Baixa	<p>Vacas Leiteiras Geram fluxo de caixa Estratégia: Obter lucros para financiar o crescimento de estrelas e oportunidades</p>	<p>Abacaxis Geram pouco lucro Estratégia: Considerar saída</p>

Figura 1: Matriz de participação/de crescimento de mercado.

Fonte: Boone e Kurtz (2009, p. 61)

Kotler e Armstrong (2003, p. 38) nos dizem que “no eixo vertical, a *taxa de crescimento do mercado* oferece uma medida da atratividade do mercado. No eixo horizontal, a *participação de mercado relativa* trabalha como um medidor do poder da empresa no mercado.”

Dividindo a matriz em quatro quadrantes, conforme podemos observar na figura 1, Kotler (1998, p. 79) nos explica que “a matriz de crescimento-participação está dividida em quatro células, cada uma indicando um tipo de negócio diferente.”

- **Oportunidades:** São negócios que operam em mercados de alta taxa de crescimento, mas com participações relativas de mercado baixas. A maioria dos negócios inicia-se como oportunidades, à medida que a empresa tenta entrar em um mercado de alto crescimento onde já existe um líder. Um negócio de

oportunidade exige grande investimento porque a empresa precisa gastar dinheiro em instalações industriais, equipamentos e pessoal para acompanhar o mercado de rápido crescimento, uma vez que deseja superar o líder.

- **Estrelas:** São os negócios considerados oportunidades que foram bem-sucedidos. Um negócio estrela é líder em um mercado de alto crescimento. Necessariamente, não significa que o estrela gera fluxo de caixa positivo a empresa. Ela deve alocar recursos substanciais para manter a alta taxa de crescimento de mercado e defender-se de ataques dos concorrentes.
- **Geradores de caixa (vacas leiteiras):** Quando a taxa de crescimento anual de um mercado cai abaixo de 10%, os estrelas tornam-se geradores de caixa se estiverem ainda com a maior taxa de participação de mercado. Um gerador de caixa produz muito dinheiro para a empresa. Ela não precisa financiar a expansão da capacidade de produção porque a taxa de crescimento de mercado foi reduzida e, uma vez que é líder de mercado, obtém economia de escala e margens de lucro maiores. A empresa utiliza os geradores de caixa para pagar suas contas e manter seus outros negócios.
- **Abacaxis:** Os abacaxis são negócios de baixa participação em mercados de baixo crescimento. Tipicamente, geram pouco lucro ou dão algum prejuízo, embora possam também gerar alguma receita.

Com o tempo, os produtos ou unidades de negócios das empresas, mudam de posição na matriz de crescimento-participação. “As bem-sucedidas têm um ciclo de vida. Começam como oportunidades, tornam-se estrelas, depois, geradores de caixa e, finalmente, abacaxis no final de seus ciclos de vida.” (KOTLER, 1998, p. 80)

Kotler (1998) continua dizendo que uma empresa saudável deve ter um portfólio de produtos balanceados, e que o pior erro seria esperar que todos os produtos ou unidades de negócios alcançassem a mesma taxa de crescimento ou nível de retorno.

Kooley nos alerta que:

“A simplicidade é, provavelmente, a maior virtude de todas da Matriz BCG. Ela reúne várias questões estratégicas e permite que essas sejam apresentadas e compreendidas com rapidez. Talvez esteja aí, também, o maior perigo da Matriz BCG. Seria ridículo para uma organização segui-la cegamente como se fosse seu único guia para a estratégia.” (KOOLEY, 2005, p. 52)

Concordando com Kooley, mas lembrando que os modelos de portfólio vêm ajudando os administradores a pensar mais estrategicamente, Kotler (1998, p. 84) no diz que “os modelos de portfólio globais têm melhorado a capacidade estratégica e analítica, permitindo a tomada de melhores decisões, evitando as meras impressões.”

Jeólas e Santos (2000, p. 13) possuem a mesma opinião nos falando que “de fato, ele incentivou e revolucionou o mercado, as pessoas e as empresas, exortando-os a pensar estrategicamente. Foi, assim, um precursor do chamado Planejamento Estratégico.”

2.3 Engenharia de Cardápio

Durante muitos anos, os estabelecimentos de alimentação controlaram o custo dos ingredientes e determinaram os preços do cardápio utilizando a “porcentagem de custo de alimentos” para cada item do cardápio. A porcentagem de custo dos alimentos é a porcentagem do preço de venda de um item que deve ser gasta para comprar as mercadorias para o preparo. Por exemplo, uma pizza é vendida por R\$ 12,00. Se os ingredientes (massa, molho, recheios) custam R\$ 3,00, então a porcentagem referente ao custo da pizza é de 25%.

Ao determinar os preços de todos os itens do cardápio de modo que atinja, na média, o percentual de custo desejado, o estabelecimento pode ter certeza de que obterá uma margem de contribuição suficiente – o valor resultante da subtração do preço de venda menos o custo – para pagar salários e outras despesas.

Segundo Jeolás e Santos (2000, p. 44) “a análise pelo percentual não leva em consideração o que de fato importa, o retorno do item ou prato”. Afinal, os gestores do estabelecimento de alimentos e bebidas, não depositam percentuais no banco, mas valores monetários.

A engenharia de cardápios, ao contrário, utiliza uma abordagem mais sofisticada para determinar preços e controlar custos. Ela trabalha com o princípio de que a porcentagem do custo dos alimentos de cada prato do cardápio não é tão importante quanto à margem de contribuição como um todo.

Por exemplo, utilizando a abordagem tradicional de percentual de custo dos alimentos, um gerente de restaurante pode vender a pizza a R\$ 12,00 para manter a porcentagem do custo em 25%. Se a R\$ 12,00 os clientes compram 100 pizzas, a margem de contribuição total da pizza será de R\$ 900,00. Suponha, entretanto, que o preço caia para R\$ 9,00, e os clientes comprem 200 pizzas. Apesar de a porcentagem do custo subir para 33%, o estabelecimento ganha R\$ 1.200,00 de margem de contribuição contra R\$900 – mesmo que a porcentagem do custo da pizza tenha subido 8%, de 25% para 33%.

“A engenharia de cardápio aplica essa mesma lógica para todos os itens do cardápio, permitindo ao proprietário do estabelecimento maximizar a margem de contribuição independentemente da porcentagem de custo dos alimentos. Graças a engenharia de cardápios, pratos que deveriam ser reposicionados, cortados, ter seus preços remarcados ou ser simplesmente eliminados continuam sendo oferecidos aos clientes.” (CHON e SPARROWE, 2003, p. 209)

Alguns conceitos sobre Engenharia de cardápio de acordo com Jeolás e Santos (2000):

- Sistema de gestão baseado no marketing, que analisa os preços atuais e futuros e o consumo de cada item do cardápio, baseado nas vendas.
- Sistema para classificação dos itens do cardápio com base nos custos e nas vendas.
- Sistema orientado para o valor monetário de cada item do cardápio, posicionando em relação os outros itens e verificando a contribuição de cada um para o resultado final.

A engenharia de cardápio possui foco em três elementos:

- A demanda, pela quantidade de itens vendidos.
- O mix de vendas, pela participação de cada item do cardápio no total das vendas.
- A margem de contribuição, pela diferença entre o preço de venda e o custo se consegue o valor da contribuição de cada item do cardápio.

2.3.1 A Planilha de Jeolás e Santos

Jeolás e Santos (2000) começam o livro explicando que a engenharia de cardápio é uma ferramenta para otimizar receitas que utiliza alguns conceitos básicos de gestão de negócios em alimentos e bebidas, e que também se baseia na Matriz BCG. Ponderam que a planilha de engenharia de cardápio que apresentam, está desenvolvida sob o conceito dos quatro quadrantes, de acordo com a popularidade (*mix* de vendas) e margem de contribuição, dos itens de um cardápio.

Com intuito de adaptar a Matriz BCG com a realidade em alimentos e bebidas, substituem-se os nomes dos quadrantes por:

- Estrelas por CHAMPAGNE: alta popularidade e alta margem de contribuição.
- Oportunidades por UVA: alta popularidade e baixa margem de contribuição.
- Vacas leiteiras por PIMENTA: baixa popularidade e alta margem de contribuição.
- Abacaxis continuam com o mesmo nome: baixa popularidade e baixa margem de contribuição.

A engenharia de cardápio segundo Jeolás e Santos (2000, p. 48) “tem como objetivo focar nos elementos mais críticos na tomada de decisão na formulação dos preços de venda.”

- Demanda de clientes.
- Tendência de vendas.
- Margem de contribuição.

O processo para utilização da engenharia de cardápio, de acordo com Jeolás e Santos (2000, p. 49) consiste em:

1. Organizar os itens e pratos do cardápio conforme o seu segmento.
2. Gerar análises sobre o mix, composição do cardápio como um todo.
3. Desenvolver classificação sobre os itens e pratos do cardápio.
4. Identificar alternativas sobre as ações corretivas dos itens e pratos do cardápio.

E os elementos essenciais para começar a desenvolver o sistema são:

1. Custos dos produtos em valores monetários e em percentuais.
2. Preço de venda.
3. Vendas dos produtos no período.

Segue explicativo sobre cada coluna da planilha de Jeolás e Santos:

(A)
Descrição do item
Frango de lá
Filé de ontem
Lagosta daqui
Tiras de mignon
Grupo 1
Total de itens
4

Coluna A: Descrição do item.

Nome dos produtos analisados, separados por grupos de interesse de estudo, tais como: entradas, pratos principais, sobremesas, bebidas não-alcoólicas, bebidas alcoólicas, vinhos, entre outros.

O total de itens possui o número de produtos analisados em todos os grupos, caso tenham outros grupos.

(B)
Quantidade Vendida no Período
420
360
150
70
1000

Coluna B: Quantidade vendida no período.

Vendas de cada item analisado, dentro do período, e somatória do grupo.

(O)
Total de vendas (somatória B)
1000

Coluna O: Total de vendas.

Somatória do total de vendas dos produtos de todos os grupos analisados.

(C)
Percentual no mix de vendas ou popularidade (B/O em %)
42%
36%
15%
7%
100%

Coluna C: Percentual no mix de vendas ou popularidade.

Cálculo feito sobre a participação de cada item sobre a venda total dos itens. A linha do grupo dará a somatória dos percentuais, e nos mostra a participação deste grupo em relação às vendas totais.

(D)
Percentual no Mix de Vendas do grupo (B/Total de Vendas do Grupo "B")
42%
36%
15%
7%
100%

Coluna D: Percentual no mix de vendas do grupo.

Cálculo feito sobre a participação de cada item dentro de seu grupo. A linha do grupo sempre dará 100%.

(E)	
Custo da Mercadoria Vendida com ICMS (Idem A)	
R\$	2,21
R\$	4,50
R\$	4,95
R\$	4,00

Coluna E: Custo da Mercadoria Vendida.

Valor do preço do custo da mercadoria de cada item.

(F)	
Preço de Venda (Idem A)	
R\$	4,95
R\$	8,50
R\$	9,50
R\$	6,45

Coluna F: Preço de venda.

Valor do preço do item para venda. Caso esta planilha esteja sendo utilizado para fazer o preço de venda, pode-se colocar em cima do custo de mercadoria, uma margem de lucro que gostaria, e posteriormente fazer a análise e verificar se o preço de venda do item está dentro da estratégia da empresa.

(G)	
Margem de Contribuição (F-E)	
R\$	2,74
R\$	4,00
R\$	4,55
R\$	2,45

Coluna G: Margem de contribuição.

Calculo do preço de venda menos o custo da mercadoria vendida.

(H)	
Custo Total Item (E X B)	
R\$	928,20
R\$	1.620,00
R\$	742,50
R\$	280,00
R\$	3.570,70

Coluna H: Custo total dos itens.

Calculo do custo de mercadoria vendida do item, multiplicado pelo número de vendas durante o período analisado, e a somatória para verificar o grupo.

(J)
Custo total dos itens (somatória H)
R\$ 3.570,70

Coluna J: Custo total dos itens.

Somatória da coluna H (explicativo anterior), para se saber o custo teórico.

(I)
Receita Total ítem (F X B)
R\$ 2.079,00
R\$ 3.060,00
R\$ 1.425,00
R\$ 451,50
R\$ 7.015,50

Coluna I: Receita total do item.

Calculo do preço do item, multiplicado pela venda do item durante o período analisado, e a somatória do grupo.

(K)
Receita total (somatória I)
R\$ 7.015,50

Coluna K: Receita total.

Somatória da coluna I (explicativo anterior), para se saber a receita total.

(L)
Potencial dos custos totais dos itens (J/K em %)
50,9%

Coluna L: Potencial dos custos totais dos itens.

Calculo do custo total (teórico e por isso chamado de potencial) sobre a receita total, em porcentagem: *Ratio* de Mercadoria Vendida (teórica).

(M)
Margem de Contribuição Total do Ítem (I-H)
R\$ 1.150,80
R\$ 1.440,00
R\$ 682,50
R\$ 171,50
R\$ 3.444,80

Coluna M: Margem de contribuição.

Pode-se ser feito de duas formas: Diminuindo da receita total (coluna I) o custo total (coluna H) do item, ou multiplicando a margem de contribuição do item (coluna G) pelo número de vendas do período (coluna B). Somatória da coluna nos mostra a Margem de contribuição do grupo.

(N)
Margem de contribuição total (somatória M)
R\$ 3.444,80

Coluna M: Margem de contribuição total.

Somatória do todas as margens de contribuição total dos itens (coluna M).

(P)
Média da margem de contribuição (N/O)
R\$ 3,44

Coluna P: Média da margem de contribuição.

Calculo da média da margem de contribuição total, dividida pelo número total de vendas de todos os pratos analisados no período. Serve para sabermos se o item analisado este acima ou abaixo da média.

(Q)
Índice geral de popularidade - IGP (100% / total de ítems) X (70%)
17,5%

Coluna Q: Índice geral de popularidade.

Calculo sobre o número de itens colocados na análise, aceitando que o item tenha 70% de seu potencial total de popularidade. Caso fosse 100% apenas o item mais vendido ficaria acima do índice, impossibilitando a análise.

(R)
Categoria da Margem de Contribuição (Se $G \geq P$: Alta; Se $G < P$: Baixa)
baixa
alta
alta
baixa

Coluna R: Categoria da margem da contribuição.

Classifica se o item possui margem de contribuição igual ou mais alta, ou se possui margem de contribuição mais baixa que a média da margem de contribuição de todos os itens analisados.

(S)
Categoria do Mix de Vendas (Se $C \geq Q$: Alta; Se $C < Q$: Baixa)
alta
alta
baixa
baixa

Coluna S: Categoria do *mix* de vendas.

Classifica se o item possui um índice de popularidade igual ou acima, ou se possui um índice abaixo do índice geral de popularidade de todos os itens analisados.

(T)
Classificação Geral
uva
champagne
pimenta
abacaxi

Coluna T: Classificação geral.

Classifica a categoria e posiciona onde o item analisado ficará na matriz BCG.

(U)
Ações corretivas provenientes da análise
Reformular preço de venda
Permanecer no cardápio
Reformular ficha técnica
Substituir do cardápio

Coluna U: Ações corretivas provenientes da análise.

Conforme a classificação da posição da matriz BCG tem-se ações sugeridas para cada classificação.

Segue a planilha de Jeolás e Santos para engenharia de cardápio, conforme colunas apresentadas anteriormente:

ENGENHARIA DE CARDÁPIO

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(M)	(R)	(S)	(T)	(U)
Descrição do Item	Quantidade Vendida no Período	Percentual no mix de vendas ou popularidade (B/O em %)	Percentual no Mix de Vendas do grupo (B/Total de Vendas do Grupo "B")	Custo da Mercadoria Vendida com ICMS (Idem A)	Preço de Venda (Idem A)	Margem de Contribuição (F-E)	Custo Total Rem (E X B)	Receita Total Item (F X B)	Margem de Contribuição Total do Item (I-H)	Categoria da Margem de Contribuição (Se G>=P: Alta; Se G<P: Baixa)	Categoria do Mix de Vendas (Se C>=Q:Alta; Se C<Q:Baixa)	Classificação Geral	Ações corretivas provenientes da análise
Frango de lá	420	42%	42%	R\$ 2,21	R\$ 4,95	R\$ 2,74	R\$ 928,20	R\$ 2.079,00	R\$ 1.150,80	baixa	alta	uva	Reformular preço de venda
Filé de ontem	360	36%	36%	R\$ 4,50	R\$ 8,50	R\$ 4,00	R\$ 1.620,00	R\$ 3.060,00	R\$ 1.440,00	alta	alta	champagne	Permanecer no cardápio
Lagosta daqui	150	15%	15%	R\$ 4,95	R\$ 9,50	R\$ 4,55	R\$ 742,50	R\$ 1.425,00	R\$ 682,50	alta	baixa	pimenta	Reformular ficha técnica
Tiras de mignon	70	7%	7%	R\$ 4,00	R\$ 6,45	R\$ 2,45	R\$ 280,00	R\$ 451,50	R\$ 171,50	baixa	baixa	abacaxi	Substituir do cardápio
Grupo 1	1000	100%											
Total de itens	(O) Total de vendas (somatória B)						(J) Custo total dos itens (somatória H)	(K) Receita total (somatória I)	(N) Margem de contribuição total (somatória M)				
4	1000						R\$ 3.570,70	R\$ 7.015,50	R\$ 3.444,80				
Informações adicionais							(L) Potencial dos custos totais dos itens (J/K em %)	(P) Média da margem de contribuição (N/O)	(Q) Índice geral de popularidade - IGP (100% / total de itens) X (70%)				
							50,9%	R\$	3,44				17,5%

Quadro 1: Engenharia de cardápio.

Fonte: Jeolás e Santos (2000, p. 93)

3. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA PLANILHA

No objeto de estudo deste trabalho, o restaurante de um hotel de categoria econômica, é necessário ao final cada mês (período analisado) que os custos de alimentos e bebidas sejam justificados.

Após fazer a contagem do estoque final, se obtêm o custo de mercadoria consumida. E dele conseguimos fazer o *ratio* de mercadoria consumida. Dentre este custo geral, encontram-se quatro categorias: alimentos, água/cerveja/refrigerante, vinhos e bebidas alcoólicas.

Segundo Fonseca (2000, p. 96) “devem-se apurar CMVs separados para alimentos e bebidas, haja vista que cada um desses produtos possui uma premissa de custos diferente.”

Existe uma meta para o custo de mercadoria consumida previamente estabelecida para o ano em questão, e mensalmente é cobrado para que seja explicado o aumento ou diminuição do custo como forma de medir uma gestão eficaz no controle de custo.

Foram inseridos os dados do mês de Maio de 2010, referente às vendas de vinhos do restaurante em estudo, e estes dados aparecem na planilha abaixo nas colunas em amarelo.

Para que uma melhor análise dos custos, visto que o objetivo principal da engenharia de cardápio é a atualização dos itens oferecidos ou a troca de preço, duas novas colunas foram inseridas e a última coluna (coluna U) com as ações corretivas foi excluída.

Inseriram as colunas em verde, onde na primeira se verifica o *ratio* de mercadoria de cada item, e a segunda nos dá o impacto de cada item sobre a margem de contribuição total.

Engenharia de cardápio adaptada por Camila Yamaguti

ENGENHARIA DE CARDÁPIO - VINHOS - MAIO DE 2010														
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)		(M)	(N)	(R)	(S)	(T)
Descrição do Item	Quantidade Vendida no Período	Percentual no mix de vendas ou popularidade (B/D em %)	Percentual no Mix de Vendas do grupo (B/Total de Vendas do Grupo "B")	Custo da Mercadoria Vendida com ICMS (Idem A)	Preço de Venda (Idem A)	Margem de Contribuição (F-E)	Custo Total Item (E X B)	Receita Total Item (F X B)	Ratio Mercadoria Vendida (H/I)	Margem de Contribuição Total do Item (I-H)	Ratio Margem Contribuição (M/Total do grupo)	Categoria da Margem de Contribuição (Se G>=P: Alta; Se G<P: Baixa)	Categoria do Mix de Vendas (Se C=Q: Alta; Se C<Q: Baixa)	Classificação Geral
MJ Tinto 375 ml	23	10%	10%	R\$ 5,94	R\$ 13,00	R\$ 7,06	R\$ 136,62	R\$ 299,00	46%	R\$ 162,38	11%	alta	alta	champagne
MJ Branco 375 ml	5	2%	2%	R\$ 5,94	R\$ 13,00	R\$ 7,06	R\$ 29,70	R\$ 65,00	46%	R\$ 35,30	2%	alta	baixa	pimenta
A R Cabernet 750 ml	11	5%	5%	R\$ 16,85	R\$ 25,00	R\$ 8,15	R\$ 185,35	R\$ 275,00	67%	R\$ 89,65	6%	alta	baixa	pimenta
CL Cabernet 750 ml	3	1%	1%	R\$ 14,20	R\$ 22,00	R\$ 7,80	R\$ 42,60	R\$ 66,00	65%	R\$ 23,40	2%	alta	baixa	pimenta
CL Tinto 187 ml	65	29%	29%	R\$ 5,41	R\$ 8,00	R\$ 2,59	R\$ 353,65	R\$ 520,00	68%	R\$ 166,35	12%	baixa	alta	uva
A V Chardonnay 750 ml	5	2%	2%	R\$ 12,29	R\$ 24,00	R\$ 11,71	R\$ 61,45	R\$ 120,00	51%	R\$ 58,55	4%	alta	baixa	pimenta
A V Carmenera 750 ml	6	3%	3%	R\$ 12,59	R\$ 24,00	R\$ 11,41	R\$ 75,54	R\$ 144,00	52%	R\$ 68,46	5%	alta	baixa	pimenta
CL Branco 187 ml	13	6%	6%	R\$ 5,45	R\$ 8,00	R\$ 2,55	R\$ 70,85	R\$ 104,00	68%	R\$ 33,15	2%	baixa	baixa	abacaxi
CL Merlot 750 ml	5	2%	2%	R\$ 13,98	R\$ 22,00	R\$ 8,02	R\$ 69,90	R\$ 110,00	64%	R\$ 40,10	3%	alta	baixa	pimenta
SC Cabernet 187 ml	41	18%	18%	R\$ 7,03	R\$ 13,00	R\$ 5,97	R\$ 288,23	R\$ 533,00	54%	R\$ 244,77	17%	baixa	alta	uva
BN Malbec 375 ml	35	16%	16%	R\$ 9,24	R\$ 19,00	R\$ 9,76	R\$ 323,40	R\$ 665,00	49%	R\$ 341,60	24%	alta	alta	champagne
BN Trampanillo 750 ml	11	5%	5%	R\$ 15,13	R\$ 32,00	R\$ 16,87	R\$ 166,43	R\$ 352,00	47%	R\$ 185,57	13%	alta	baixa	pimenta
Grupo 1	223	100%	100%				R\$ 1.801,72	R\$ 3.253,00		R\$ 1.451,28				
Total de Itens	Total de vendas (somatória B)						Custo total dos itens (somatória H)	Receita total (somatória I)		Margem de contribuição total (somatória M)				
12	223						R\$ 1.801,72	R\$ 3.253,00		R\$ 1.451,28				
									(L)	(P)			(Q)	
									Potencial dos custos totais dos Itens (I/K em %)	Média da margem de contribuição (N/D)			Índice geral de popularidade - IGP (100% / total de itens) X (70%)	
									55,4%	R\$			6,51	
													5,8%	

Quadro 2: Engenharia de Cardápio adaptada por Camila Yamaguti

Consegue-se facilmente perceber com a utilização da planilha adaptada a relação entre a popularidade de um vinho, seu custo e sua margem de contribuição.

Para fins de justificativa de custo, estas três colunas são as que melhor retratam o que está acontecendo. O vinho que possui a maior popularidade 29% do total das vendas do mês de maio (CL tinto 187ml) é o que apresenta o custo mais alto (68%). Ficando mais alto que o custo calculado para o grupo inteiro de vinhos (55,4%).

Sua margem de contribuição também é pouco representativa, apenas 12% do total da margem de contribuição do grupo de vinhos vem deste produto, que é o campeão de vendas.

Caso fosse possível, a ação imediata a fazer para aumentar a margem de contribuição e automaticamente diminuir os custos, seria aumentar o preço de venda deste produto.

Dados para análise do custo

(A)	(D)	Ratio Mercadoria Vendida (H/I)	Ratio Margem Contribuicao (M/Total do grupo)
Descrição do Ítem	Percentual no Mix de Vendas do grupo (B/Total de Vendas do Grupo "B")		
MJ Tinto 375 ml	10%	46%	11%
MJ Branco 375 ml	2%	46%	2%
A R Cabernet 750 ml	5%	67%	6%
CL Cabernet 750 ml	1%	65%	2%
CL Tinto 187 ml	29%	68%	12%
A V Chardonnay 750 ml	2%	51%	4%
A V Carmenere 750 ml	3%	52%	5%
CL Branco 187 ml	6%	68%	2%
CL Merlot 750 ml	2%	64%	3%
SC Cabernet 187 ml	18%	54%	17%
BN Malbec 375 ml	16%	49%	24%
BN Trepanillo 750 ml	5%	47%	13%
Grupo 1	100%	55%	100%

Quadro 3: Dados para análise do custo

4. CONCLUSÕES

Segundo Jeolás e Santos (p. 48) “a engenharia de cardápio requer monitoramento e atualizações constantes na elasticidade dos preços de vendas praticados nos diversos segmentos de Alimentos e Bebidas no *Food Service*”.

Isso nos leva a entender que uma atualização nos itens do cardápio e em seus preços deve ser feita com certa frequência. A realidade apresentada pelo restaurante do hotel da pesquisa é de um cardápio padronizado pelo conceito do restaurante e do bar, com preços iguais para os mais de 50 hotéis no Brasil.

Esta marca de hotéis conseguiu seu nicho de mercado justamente por apresentar um produto padronizado que vai desde os apartamentos até o cardápio do restaurante. Preocupando-se com a qualidade do produto em qualquer cidade que esteja situado o hotel, definiu-se que o produto mais fácil de ser controlado seria o produto padronizado.

Como a alta administração da rede fornece as metas com relação ao custo de mercadoria, adaptou-se a planilha criada por Jeolás e Santos inserindo novas colunas e ficando próximo da realidade do restaurante de hotel pesquisado.

Indica-se a utilização da planilha adaptada como forma de ajudar os gestores a analisarem melhor seus custos e conseguirem dados mais confiáveis sobre os resultados do restaurante.

Por não ser possível a alteração de preços do cardápio pela gerência do hotel, indica a utilização da planilha de Jeolás e Santos feitas às devidas adaptações, como uma ferramenta para analisar os custos.

No restaurante de hotel econômico estudado, o percentual do custo de mercadoria é utilizado como forma de medir a gestão. Também levando em consideração, que o que se deposita aos investidores são apenas valores monetários, e não valores percentuais, foram necessárias a criação de colunas extras na planilha original. Uma coluna para calcular o *ratio* de mercadoria vendida e outra coluna que possibilita medir a margem de contribuição de cada item.

Ao se cobrar do Gerente de Alimentos e Bebidas que mantenha seus custos com referência apenas a um percentual, em um restaurante onde os itens do cardápio são padronizados e os preços de venda também, podemos levantar como ponto de atenção a qualidade do produto vendido ao cliente. E com a preocupação no cliente e nos produtos vendidos, nem sempre as metas de custo serão alcançadas.

Desta forma indicamos a planilha neste trabalho, adaptada de Jeolás e Santos como uma ferramenta para ajudar o gestor a justificar e identificar seus custos. Pois independente de qual foco será a gestão do restaurante, com a utilização da planilha é possível identificar o que está acontecendo no estabelecimento.

Visto que não é possível prever quais os produtos que serão mais vendidos, é possível analisar as vendas e verificar quais os produtos que tiveram uma maior contribuição no *market share* e analisar este impacto no *ratio* de mercadoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CÂNDIDO, Índio; ZANELLA, Luiz Carlos. **Restaurante: Técnicas e processos de administração e operação**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.
- CHON, Kye-Sung (Kaye); SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: Conceitos básicos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.
- FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurante**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.
- HAYES, David K; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- JEOLÁS, Roberto R. Sollberger; SANTOS, Elias Gomes dos. **O Negócio em alimentos e bebidas**. São Paulo: Editora Ponto Crítico, 2000.
- KIMURA, Alice Yoshiko. **Planejamento e administração de custos em restaurantes industriais**. São Paulo: Livraria Varela, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMOSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LINASSI, Rossano. **Engenharia de cardápios e custeio baseado em atividades: Uma aplicação em restaurante oriental**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Turismo e Hotelaria, Univali, Balneário Camboriú, 2009.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2004.

MARQUES, José Albano. **Manual de hotelaria: Políticas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Thex Editora, 2000.

NINEMEIER, Jack D. **Controles para alimentos e bebidas**. Salvador: Instituto de Hospitalidade, 2000. – (Série alimentos e bebidas).

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M. **Marketing: Conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

TEICHMANN, Ione. **Tecnologia culinária**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

TORRE, Francisco de la. **Administração hoteleira: Parte II: Alimentos e Bebidas**. São Paulo: Roca, 2002.

VAN DER WAGEN, Lynn; DAVIES, Christine. **Supervisão e liderança em turismo e hotelaria**. São Paulo: Contexto, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 1994.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Administração de custos em hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.