



# ARTIGOS TÉCNICOS

Esta publicação é parte do "Projeto de desenvolvimento do setor de Panificação e Confeitaria com atuação na Qualidade, Produtividade e Sustentabilidade"

## 98 – Engenharia de cardápio para food service

São muitos os requisitos para se obter sucesso em um empreendimento alimentício. O empresário deve conhecer de finanças, recursos humanos, legislação, marketing e controle de qualidade. Quando se fala em controle de qualidade, estamos falando sobre um serviço de excelência e um cardápio bem elaborado e com acompanhamento constante que é fundamental para o sucesso da empresa.

Sabe-se que a gastronomia está em alta e por sua vez, quanto maior a demanda maior a concorrência. Nesse sentido, é importante que a empresa verifique seu cardápio para adaptá-lo às novas demandas. Os clientes esperam inovação e gostam de ser surpreendidos positivamente.

Uma das ferramentas mais utilizadas para a análise de cardápio em um restaurante é a Engenharia de Cardápio. Ela apresenta premissas básicas de gestão de negócios em Alimentos e Bebidas, e utiliza a Matriz de Boston, do Boston Consulting Group (BCG) como parâmetro para a tomada de decisões.

A Matriz BCG é uma matriz 2X2 elaborada para análise de portfólio ou performance de pro-



duto ou de unidades de negócio baseado no conceito do ciclo de vida do produto, seja em serviço a la carte ou self service. Seu objetivo é compreender a demanda e a oferta em termos quantitativos e qualitativos, do retorno proporcionado pela venda dos itens do cardápio.



## Pontos de atenção:

A engenharia de cardápio otimiza os ganhos nos serviços de alimentos, além de proporcionar inovações fundamentais para a operação saudável da empresa. Independente do porte da empresa, é uma ação importante para restaurantes, lanchonetes, padarias gourmet, cozinhas industriais, entre outras. A análise realizada indica possíveis melhorias no cardápio, ou pode indicar adequações e mudanças necessárias para atualização e desempenho.

Veja a seguir uma planilha demonstrativa que inclui uma comparação entre pratos de uma mesma seção no cardápio de um restaurante a la carte.

SEÇÃO PRATO PRINCIPAL DO CARDÁPIO – grupo proteína animal (carne)									
Prato	Qtde Venda SEMANA	% de Vendas	Valor de Custo	Total de Custos	% do CMV	Preço de Venda	Receita com vendas	MC	Total da MC
Escalope	120	7,79%	12,24	1.468,80	28%	43,70	5.244,00	31,46	3.775,20
Chateaubriand	250	16,22%	13,80	3.450,00	25%	55,20	13.800,00	41,40	10.350,00
Tournedos	348	22,58%	14,20	4.941,60	23%	61,80	21.506,40	47,60	16.564,80
Baby-beef	230	14,93%	15,34	3.528,20	36%	42,65	9.809,50	27,31	6.281,30
Medalhão	248	16,09%	13,20	3.273,60	26%	50,80	12.598,40	37,60	9.324,80
Picanha alho	345	22,39%	10,26	3.539,70	35%	29,35	10.125,75	19,09	6.586,05
<b>Totais</b>	<b>1541</b>	<b>100%</b>	<b>79,04</b>	<b>20.201,90</b>	<b>173%</b>	<b>283,50</b>	<b>73.084,05</b>	<b>204,46</b>	<b>52.882,15</b>
<b>Médias</b>	<b>~257</b>	<b>16,66%</b>	<b>~13,17</b> <b>~13,11</b>		<b>~28,83%</b> <b>~27,64%</b>	<b>47,25</b> <b>~47,43</b>		<b>~34,08</b> <b>~34,32</b>	

**Resumo:**  
 Número de itens comparados – 06 pratos  
 CMV médio dos pratos – 27,64% dos PV  
 Média das Margens de Contribuição - 34,32  
 Média percentual de vendas - 16,66% x 70% = 11,66%

Obs1. Entre o menor percentual de vendas (7,79%) e o maior percentual de vendas (22,58%) percebe-se uma discrepância significativa, ainda mais se incluirmos nesta análise todos os outros percentuais de vendas. Percebe-se claramente que as vendas de Escalope representam cerca de 35% das vendas de Tournedos e cerca de 52% das vendas do baby-beef, que é o segundo menor percentual de vendas. Fazendo, portanto, uma margem de segurança para essa discrepância acentuada de vendas pode-se dizer que se tomarmos 70% da margem média estaremos eliminando boa parte dessa discrepância principal e tornando o cálculo mais factível para todos os pratos dessa seção do cardápio. Sendo assim, da média de percentual de vendas (16,66%) tomaríamos como base 70% desse percentual que, portanto, resultaria em 11,66%, que passaria a ser a nova média de vendas já com a discrepância isolada do cálculo.

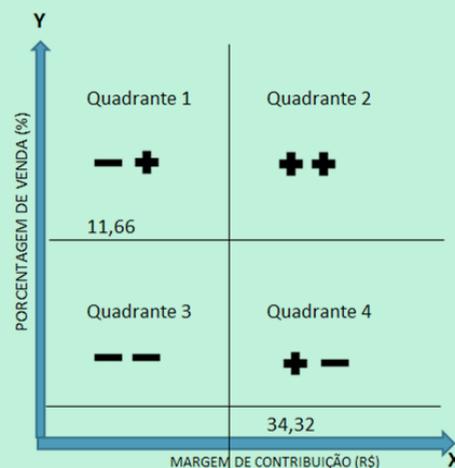
Obs2. Poder-se-ia fazer o cálculo permanecendo com os 16,66% de média percentual de vendas, no entanto, as diferenças acentuadas de vendas, em especial de um item, Escalope, fariam uma espécie de desvio padrão na nossa comparação.

Para a verificação, é interessante fazer a representação gráfica dos valores da tabela, considerando:

a) No eixo “x” os valores das margens de contribuição (alguns autores entendem como margem de lucro), e, no eixo “y” os valores de percentual de venda média na semana.

b) Identificar os quadrantes:

- Quadrante 1 – “Burro de carga” – vende muito com baixa margem de contribuição;
- Quadrante 2 – “Estrelas” – vende muito com alta ou boa margem de contribuição;
- Quadrante 3 – “Abacaxi” – vende pouco com baixa margem de contribuição;
- Quadrante 4 – “Quebra-cabeça” – vende pouco, mas com alta ou boa margem de contribuição.



Após separar os produtos em cada um dos quatro quadrantes, se terá uma ideia de como estão os itens do cardápio. Quanto mais estrelas, melhor, mas se houver muitos abacaxis, é preciso melhorar o cardápio. Assim, deve-se estudar melhorias para os pratos de cada quadrante.

Pode-se também, baseado no mesmo método, avaliar somente a média do CMV dos pratos e seu volume de vendas, baseando-se também na média de venda dos pratos daquela seção do cardápio .

Outra avaliação que pode ser feita seguindo o mesmo método é comparando a média dos CMV com a média da margem de contribuição .

Se o prato fosse de um restaurante self-service bastaria compará-lo com outro do mesmo tipo, carne com carne, salada com salada, sobremesa com sobremesa. Neste caso as vendas seriam calculadas de acordo com o peso da montagem inicial do buffet, mais as suas reposições, comparando ao peso final do prato que restou no buffet. Nesse caso, o valor em peso encontrado é a quantidade vendida daquele prato.

Para ajudar na organização da ferramenta, a seguir apresenta-se um fluxograma para a engenharia de cardápio em restaurantes a la carte e outro para restaurantes self service. De acordo com o formato de trabalho na padaria, pode-se adotar o que se aproxima mais, ou ainda adaptar segundo a realidade de cada empresa.

Se o prato fosse de um restaurante self-service bastaria compará-lo com outro do mesmo tipo, carne com carne, salada com salada, sobremesa com sobremesa. Neste caso as vendas seriam calculadas de acordo com o peso da montagem inicial do buffet, mais as suas reposições, comparando ao peso final do prato que restou no buffet. Nesse caso, o valor em peso encontrado é a quantidade vendida daquele prato.

<sup>1</sup> Maricato. Percival. Como montar e administrar bares e restaurantes, 3 Ed, São Paulo. Editora SENAC. 2001. 34 E 95 pp.

<sup>2</sup> Método Smith-Kasavanas. Donald Smith e Michel Kasavanas, Menu Engineering: a Practical Guide. Hospitality Publishers, 1982.

<sup>3</sup> Método Miller. Jack Miller, Menu Pricing and Strategy. Ed. Van Nostrand Reinhold, 1980.