

Samuel Pires Sulzer

**Modelo integrado de custeio e análise de  
desempenho de cardápio: estudo de caso em  
restaurante de pequeno porte**

São Paulo

2025

Samuel Pires Sulzer

## **Modelo integrado de custeio e análise de desempenho de cardápio: estudo de caso em restaurante de pequeno porte**

Trabalho apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Universidade de São Paulo – Escola Politécnica  
Departamento de Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Renato de Oliveira Moraes

São Paulo  
2025

# RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um modelo de gestão de custos e desempenho de cardápio aplicado ao restaurante Café Viena, em Teresina-PI, sob a perspectiva da Engenharia de Produção. O estudo propõe uma abordagem quantitativa para apoiar a tomada de decisão gerencial, integrando métodos de custeio baseado em atividades direcionado pelo tempo (TDABC) e de engenharia de cardápio. Busca-se compreender como os recursos são consumidos nas atividades de produção, mensurar o custo real e a rentabilidade dos pratos e relacionar esses resultados ao desempenho comercial e à estrutura de preços. A partir dessa análise, o trabalho visa identificar oportunidades de otimização operacional, revisão do cardápio e ajustes de precificação, contribuindo para a sustentabilidade financeira e competitiva de restaurantes de pequeno porte.

**Palavras-chave:** Engenharia de Produção; Custeio; TDABC; Engenharia de Cardápio; Gestão de Restaurantes.

# ABSTRACT

This study aims to develop a cost and menu performance management model applied to the Café Viena restaurant, located in Teresina, Brazil, from a Production Engineering perspective. It proposes a quantitative approach to support managerial decision-making, integrating Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) and menu engineering methods. The objective is to understand how resources are consumed in production activities, measure the actual cost and profitability of dishes, and relate these results to commercial performance and pricing structure. The work seeks to identify opportunities for operational optimization, menu revision, and pricing adjustments, contributing to the financial sustainability and competitiveness of small restaurants.

**Keywords:** Production Engineering; Costing; TDABC; Menu Engineering; Restaurant Management.

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz de popularidade x rentabilidade . . . . .	24
Figura 2 – Gráfico de cascata mostrando a decomposição do faturamento anual. . . . .	70
Figura 3 – Gráfico de custos percentuais por categoria . . . . .	71
Figura 4 – Gráfico de barras empilhadas evidenciando os custos de cada entrada . . . . .	73
Figura 5 – Gráfico de barras empilhadas evidenciando os custos de cada prato principal . . . . .	75
Figura 6 – Gráfico de barras empilhadas evidenciando os custos de cada sobremesa	77
Figura 7 – Matriz de popularidade x rentabilidade geral do menu . . . . .	79
Figura 8 – Matriz de popularidade x rentabilidade geral para entradas . . . . .	81
Figura 9 – Matriz de popularidade x rentabilidade geral para pratos principais . . . . .	83
Figura 10 – Matriz de popularidade x rentabilidade geral para sobremesas . . . . .	84
Figura 11 – Distribuição de preços atual das entradas . . . . .	88
Figura 12 – Distribuição de preços proposta para as entradas . . . . .	90
Figura 13 – Distribuição de preços atual dos pratos principais . . . . .	91
Figura 14 – Distribuição de preços proposta para os pratos principais . . . . .	95
Figura 15 – Distribuição de preços atual das sobremesas . . . . .	96
Figura 16 – Distribuição de preços proposta para as sobremesas . . . . .	98

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de estrutura para levantamento de custos dos insumos . . . . .	58
Tabela 2 – Tabela de custos fixos mensais do Café Viena . . . . .	59
Tabela 3 – Tabela de receitas dos preparos intermediários . . . . .	60
Tabela 4 – Tabela consolidada de preparos intermediários . . . . .	61
Tabela 5 – Receitas e preparos dos pratos principais . . . . .	61
Tabela 6 – Tabela demonstrativa de custos de insumos . . . . .	62
Tabela 7 – Tabela de custos por minuto da mão de obra direta . . . . .	62
Tabela 8 – Tabela demonstrativa de custos de mão de obra . . . . .	63
Tabela 9 – Tabela de cálculo de tempo de gás anual por prato . . . . .	63
Tabela 10 – Tabela de cálculos de custo do gás por minuto . . . . .	64
Tabela 11 – Tabela demonstrativa de custos com gás . . . . .	64
Tabela 12 – Tabela de cálculo de custos com ociosidade . . . . .	65
Tabela 13 – Tabela de custos fixos anuais do Café Viena . . . . .	65
Tabela 14 – Tabela de rateio de custos fixos por categoria . . . . .	66

Tabela 15 – Tabela consolidada de custos dos pratos . . . . .	67
Tabela 16 – Tabela de custos unitários, preços e margens . . . . .	68
Tabela 17 – Tabela de estrutura de custos do Café Viena . . . . .	69
Tabela 18 – Cálculo do ticket médio por categoria . . . . .	71
Tabela 19 – Tabela de custos e margens das entradas . . . . .	72
Tabela 20 – Tabela de custos e margens dos pratos principais . . . . .	74
Tabela 21 – Tabela de custos e margens das sobremesas . . . . .	76
Tabela 22 – Tabela de análise de popularidade e rentabilidade das entradas . . . . .	80
Tabela 23 – Tabela de análise de popularidade e rentabilidade dos pratos principais	82
Tabela 24 – Tabela de análise de popularidade e rentabilidade das sobremesas . . . . .	84
Tabela 25 – Tabela de mapeamento das entradas . . . . .	87
Tabela 26 – Tabela compilada de proposta para as entradas . . . . .	90
Tabela 27 – Tabela de mapeamento dos pratos principais . . . . .	91
Tabela 28 – Tabela de proposta para menu de pratos principais . . . . .	95
Tabela 29 – Tabela de mapeamento das sobremesas . . . . .	96
Tabela 30 – Tabela de proposta de reformulação para as sobremesas . . . . .	97

## SUMÁRIO

<b>Lista de ilustrações . . . . .</b>	<b>4</b>
<b>Listar de tabelas . . . . .</b>	<b>4</b>
<b>1           INTRODUÇÃO . . . . .</b>	<b>8</b>
<b>1.1       Contextualização . . . . .</b>	<b>8</b>
<b>1.2       Motivação . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>1.3       Objetivos . . . . .</b>	<b>10</b>
<b>1.4       Estrutura do Trabalho . . . . .</b>	<b>10</b>
<b>2           REVISÃO DA LITERATURA . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>2.1       Importância da gestão contábil e financeira em estabelecimentos alimentícios . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>2.2       Métodos de Custeio aplicáveis a estabelecimentos alimentícios . . . . .</b>	<b>14</b>
2.2.1      Custeio por Absorção . . . . .	15
2.2.2      Custeio por Direto ou Variável . . . . .	16
2.2.3      Custeio Baseado em Atividades (ABC) . . . . .	17
2.2.4      Custeio Baseado em Atividades Direcionado pelo Tempo (TDABC) . . . . .	19
<b>2.3       Aplicações práticas dos métodos de custeio no setor de alimentação</b>	<b>20</b>

<b>2.4</b>	<b>Análise de menu e gestão de portfólio . . . . .</b>	<b>22</b>
2.4.1	Indicadores e procedimentos de análise . . . . .	23
2.4.2	Classificação e gestão de itens do portfólio do cardápio . . . . .	24
2.4.3	Aspectos operacionais e estratégicos da análise de menu . . . . .	26
2.4.4	Integração com precificação e posicionamento estratégico . . . . .	27
<b>2.5</b>	<b>Métodos de precificação em restaurantes . . . . .</b>	<b>28</b>
2.5.1	Precificação baseada em custos . . . . .	30
2.5.2	Precificação baseada na concorrência . . . . .	31
2.5.3	Precificação baseada em valor percebido . . . . .	32
2.5.4	Precificação psicológica . . . . .	34
<b>2.6</b>	<b>Aplicações práticas de precificação em restaurantes . . . . .</b>	<b>36</b>
<b>2.7</b>	<b>Síntese da literatura . . . . .</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>OBJETO DE ESTUDO . . . . .</b>	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>Identificação e histórico do restaurante . . . . .</b>	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>Estrutura organizacional e operação . . . . .</b>	<b>40</b>
<b>3.3</b>	<b>Características gerenciais e desafios atuais . . . . .</b>	<b>41</b>
<b>3.4</b>	<b>Justificativa da escolha do caso . . . . .</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA . . . . .</b>	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>Abordagem de Pesquisa . . . . .</b>	<b>43</b>
<b>4.2</b>	<b>Etapas da pesquisa . . . . .</b>	<b>44</b>
4.2.1	Diagnóstico organizacional . . . . .	45
4.2.2	Planejamento da intervenção . . . . .	45
4.2.3	Aplicação de ferramentas gerenciais . . . . .	46
4.2.4	Reflexão e consolidação de resultados . . . . .	47
<b>4.3</b>	<b>Coleta e tratamento de dados . . . . .</b>	<b>48</b>
4.3.1	Fontes e procedimentos de coleta dados . . . . .	48
4.3.2	Tratamento e análise dos dados . . . . .	49
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO . . . . .</b>	<b>50</b>
<b>5.1</b>	<b>Diagnóstico da situação . . . . .</b>	<b>50</b>
5.1.1	Estrutura organizacional e modelo de gestão . . . . .	50
5.1.2	Rotina operacional e funcionamento diário . . . . .	51
5.1.3	Processos administrativos, controle e comunicação interna . . . . .	52
5.1.4	Cardápio, produtos e percepção dos clientes . . . . .	54
5.1.5	Desafios e oportunidades de melhoria . . . . .	55
<b>5.2</b>	<b>Levantamento e análise de custos . . . . .</b>	<b>56</b>
5.2.1	Introdução à análise de custos . . . . .	56
5.2.2	Análise de custos e estrutura operacional . . . . .	57

5.2.3	Aplicação do método de custeio - TDABC simplificado . . . . .	59
5.2.3.1	Etapas do processo de apuração . . . . .	59
5.2.3.2	Preparos intermediários . . . . .	60
5.2.3.3	Consolidação dos preparos intermediários . . . . .	60
5.2.3.4	Cálculo dos custos dos pratos principais . . . . .	61
5.2.3.5	Consolidação dos pratos finais . . . . .	62
5.2.4	Interpretação dos resultados e implicações gerenciais . . . . .	68
5.2.4.1	Proporção geral dos custos e margens . . . . .	68
5.2.4.2	Comparativo de custos e margens por ocasião de consumo . . . . .	70
5.2.4.3	Distribuição de custos e margens por categoria . . . . .	72
5.2.4.4	Síntese final das análises . . . . .	77
<b>5.3</b>	<b>Análise de desempenho do cardápio . . . . .</b>	<b>78</b>
5.3.1	Análise geral de popularidade e rentabilidade do menu . . . . .	78
5.3.2	Análise por categoria de popularidade e rentabilidade . . . . .	80
5.3.2.1	Análise das entradas . . . . .	80
5.3.2.2	Análise dos pratos principais . . . . .	82
5.3.2.3	Análise das sobremesas . . . . .	84
5.3.3	Interpretação dos resultados . . . . .	85
<b>5.4</b>	<b>Proposição de melhorias e reestruturação do cardápio . . . . .</b>	<b>86</b>
5.4.1	Proposição de reestruturação de entradas . . . . .	87
5.4.2	Proposição de reestruturação de pratos principais . . . . .	90
5.4.3	Proposição de reestruturação de sobremesas . . . . .	95
<b>5.5</b>	<b>Resultados esperados . . . . .</b>	<b>98</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES . . . . .</b>	<b>100</b>
Referências . . . . .		101
	<b>REFERÊNCIAS . . . . .</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE A – TABELA DE PREPAROS INTERMEDIÁRIOS . .</b>	<b>105</b>
	<b>APÊNDICE B – TABELA DE PRATOS DEFINITIVOS . . . . .</b>	<b>107</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO . . . . .</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GERENTE . .</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICE E – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM CHEF . . . . .</b>	<b>112</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O setor de serviços constitui um dos pilares fundamentais da economia brasileira, representando parcela majoritária do Produto Interno Bruto (PIB) e da geração de empregos formais no país. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os serviços respondem por mais de 70% do PIB nacional, configurando-se como o principal vetor de crescimento e de dinamização econômica (IBGE, 2023). Dentro desse amplo conjunto, o segmento de alimentos e bebidas, que engloba restaurantes, bares, cafeterias e outros serviços de alimentação fora do lar, possui relevância destacada tanto do ponto de vista econômico quanto social, pela sua elevada capacidade de geração de renda e empregos diretos e indiretos.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2023), o setor de alimentos e bebidas responde por aproximadamente 10% do PIB brasileiro e emprega diretamente mais de 1,8 milhão de pessoas. O mercado de alimentação fora do lar, em particular, representa cerca de 30% do faturamento total do setor, refletindo mudanças profundas no comportamento de consumo da população brasileira, marcadas pela urbanização crescente, aumento da renda média e inserção da mulher no mercado de trabalho. Esses fatores têm ampliado a demanda por refeições fora de casa, impulsionando a expansão de bares, restaurantes e cafeterias nas últimas décadas.

A estrutura empresarial do setor, entretanto, é fortemente composta por micro e pequenas empresas. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), mais de 90% dos estabelecimentos de alimentação e bebidas no Brasil enquadram-se nessa categoria, sendo responsáveis por cerca de 70% dos empregos formais no segmento. Apesar dessa relevância, a sobrevivência dessas empresas é um desafio considerável: segundo o SEBRAE (2021), 37,5% das microempresas (ME) e 32,6% das empresas de pequeno porte (EPP) encerram suas atividades antes de completar cinco anos de funcionamento. Essa taxa de mortalidade é ainda mais elevada nos setores de comércio e serviços, que concentram a maior parte dos empreendimentos abertos no país e incluem o ramo de alimentação fora do lar, caracterizado por forte competitividade e margens de lucro reduzidas.

A literatura especializada confirma que a falta de estrutura financeira e contábil é um dos principais fatores de vulnerabilidade das pequenas empresas do setor alimentício. Estudos como os de Alonso e Krajsic (2014) e Raab e Mayer (2007) destacam que muitos

gestores de pequenos restaurantes não dispõem de conhecimento técnico sobre custeio e precificação, o que os leva a tomar decisões com base em percepções subjetivas. Essa prática resulta, frequentemente, em distorções de preços, margens inadequadas e comprometimento da sustentabilidade do negócio. De forma semelhante, Yembergenov e Zharylkasinova (2019) apontam que a ausência de sistemas estruturados de contabilidade gerencial e de métodos formais de análise de custos reduz a confiabilidade das informações internas, dificultando o controle de despesas e a avaliação do desempenho financeiro.

No contexto brasileiro, pesquisas recentes confirmam que grande parte das pequenas empresas do setor alimentício opera sem apoio técnico contábil especializado, limitando-se ao cumprimento de obrigações fiscais e deixando de utilizar as informações contábeis e de custos para a gestão efetiva do negócio (SEBRAE, 2021; Yembergenov & Zharylkasinova, 2019). Essa carência estrutural reflete não apenas restrições de recursos, mas também uma cultura gerencial pouco orientada a dados e indicadores financeiros. Como apontam Yembergenov e Zharylkasinova (2019), a ausência de um sistema de contabilidade gerencial adequado reduz a confiabilidade das informações internas e dificulta o processo decisório, especialmente em ambientes competitivos e de alta volatilidade como o de alimentos e bebidas.

A adoção de métodos de custeio e engenharia de cardápio adequados é, portanto, condição essencial para a sustentabilidade de empresas do setor. O uso de ferramentas como o custeio baseado em atividades (ABC) e sua evolução, o custeio baseado em atividades direcionado pelo tempo (TDABC), permite mensurar com maior precisão os custos diretos e indiretos envolvidos em cada produto ou serviço, oferecendo subsídios objetivos para decisões de precificação, controle de rentabilidade e melhoria de eficiência operacional (Raab et al., 2007; Linassi et al., 2016). Como ressaltam esses autores, o domínio sobre custos e margens é um fator determinante para a sobrevivência de empresas gastronômicas em ambientes de margens estreitas e elevada concorrência.

Dessa forma, a relevância do tema deste trabalho decorre da necessidade de aprofundar a compreensão e aplicação de métodos gerenciais que possibilitem maior rigor financeiro e contábil nas empresas de alimentação, especialmente nas de pequeno porte, contribuindo para sua competitividade e longevidade em um setor vital para a economia brasileira.

## 1.2 Motivação

Considerando o contexto de fragilidade das pequenas e médias empresas do setor alimentício no Brasil, a motivação pessoal deste trabalho está em contribuir para a melhoria da estrutura financeira e da gestão de custos de um restaurante de pequeno

porte, promovendo o uso de ferramentas que possibilitem maior controle, transparência e sustentabilidade econômica. Acredita-se que o fortalecimento da contabilidade gerencial e da engenharia de menu embasada em dados possa auxiliar tais empreendimentos a se tornarem mais competitivos e a aumentarem suas chances de sobrevivência em um mercado altamente desafiador.

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar as discrepâncias entre os preços praticados e os custos efetivos de produção em um estabelecimento alimentício brasileiro de pequeno porte que não utiliza sistemas formais de custeio e precificação, de modo a identificar distorções de margens, avaliar a eficiência econômica dos itens do cardápio e propor um rearranjo do menu, contemplando a revisão de preços e a exclusão ou reformulação de pratos com baixo desempenho em rentabilidade e vendas. Para alcançar esse objetivo, buscou-se:

1. Analisar diferentes métodos de custeio aplicáveis a estabelecimentos alimentícios e selecionar aquele que melhor equilibre esforço de implementação e capacidade de mensuração de resultados para o contexto estudado;
2. Aplicar o método de custeio selecionado aos itens do menu do restaurante, calculando o custo efetivo de produção de cada prato;
3. Estudar as discrepâncias existentes entre os custos de produção e as margens praticadas, identificando distorções de margens e possíveis ineficiências operacionais;
4. Categorizar os itens do cardápio com base na relação entre margem de contribuição e volume de vendas, de forma a evidenciar os produtos mais e menos rentáveis;
5. Analisar métodos e práticas de precificação utilizados no setor de alimentação fora do lar e avaliar sua adequação ao contexto do estabelecimento estudado;
6. Propor ajustes estratégicos no menu, incluindo a revisão de preços e a possível exclusão ou reformulação de pratos com baixo desempenho em rentabilidade e vendas.

### 1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, além dos elementos pré e pós-textuais.

O Capítulo 1 apresenta a introdução, abordando a contextualização do tema, a motivação que originou o estudo, os objetivos a serem alcançados e a estrutura geral do trabalho.

O Capítulo 2 contempla a revisão da literatura, reunindo os principais fundamentos teóricos sobre métodos de custeio aplicáveis ao setor de alimentação, práticas de precificação em restaurantes e a utilização de ferramentas de gestão de custos em pequenas empresas.

O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada, detalhando as etapas da pesquisa, os procedimentos de coleta e tratamento de dados e a aplicação do método de custeio baseado em atividades direcionado pelo tempo (TDABC) no contexto estudado.

O Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do método, incluindo a análise de custos e margens dos produtos, a avaliação das discrepâncias entre preços e custos e a proposição de ajustes no menu do estabelecimento.

Por fim, o Capítulo 5 reúne as conclusões do estudo, destacando as contribuições práticas e teóricas alcançadas, as limitações encontradas e as recomendações para futuras pesquisas relacionadas à gestão de custos e precificação em pequenas empresas do setor alimentício.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que embasam o desenvolvimento do trabalho, abordando três eixos principais: os métodos de custeio e controle gerencial aplicados ao setor de alimentação, as ferramentas de engenharia de cardápio voltadas à análise de desempenho dos produtos, e as estratégias de precificação utilizadas na formação de preços em restaurantes. A revisão busca integrar esses temas, destacando suas inter-relações e apontando lacunas na literatura quanto à aplicação conjunta desses métodos em restaurantes de pequeno porte, contexto que orienta a proposta deste estudo.

### 2.1 Importância da gestão contábil e financeira em estabelecimentos alimentícios

A gestão eficiente de empreendimentos no setor de alimentação requer não apenas domínio técnico sobre a produção e o atendimento, mas também uma estrutura administrativa, financeira e contábil sólida. Em micro e pequenas empresas, entretanto, é comum observar uma gestão desestruturada, caracterizada pela ausência de controles formais, pela separação insuficiente entre finanças pessoais e empresariais e pela tomada de decisões baseada em experiência empírica e observação intuitiva (Alonso & Krajsic, 2014; Yembergenov & Zharylkasinova, 2019). Esse tipo de administração informal limita a capacidade de planejar, mensurar resultados e antecipar riscos, tornando o negócio mais vulnerável a variações do mercado e a problemas de fluxo de caixa. Além disso, a falta de processos contábeis integrados e de ferramentas de análise financeira é um dos principais fatores que comprometem a sustentabilidade e dificultam a definição de estratégias de crescimento em pequenas empresas do setor (Yembergenov & Zharylkasinova, 2019).

Nesse contexto, a contabilidade gerencial emerge como um instrumento fundamental para a profissionalização da gestão e para o aumento da competitividade de restaurantes e demais serviços alimentícios. Yembergenov e Zharylkasinova (2019) ressaltam que a contabilidade gerencial deve ser compreendida como um sistema de apoio à decisão, capaz de fornecer informações financeiras e operacionais que permitam avaliar o desempenho, monitorar custos e orientar as decisões estratégicas. Em estabelecimentos alimentícios, uma contabilidade estruturada contribui para compreender a composição dos custos, controlar desperdícios e avaliar a rentabilidade de produtos e serviços (Linassi et al., 2016). No entanto, Alonso e Krajsic (2014) apontam que a realidade de pequenos restaurantes ainda é marcada pela ausência de métodos formais de custeio e pela limitação no uso de

ferramentas de gestão, o que resulta em decisões baseadas mais na percepção do gestor do que em dados contábeis consistentes.

Entre as práticas de gestão que operacionalizam a contabilidade gerencial, destaca-se a análise de menu, também conhecida como engenharia de cardápio. Essa ferramenta busca avaliar o desempenho dos itens do cardápio com base na combinação de três dimensões principais: custos, margens de contribuição e volume de vendas (Raab et al., 2007; Göde & Ekergil, 2023). A análise de menu permite identificar os produtos que mais contribuem para o resultado do negócio e aqueles que, apesar de populares, apresentam baixa lucratividade. Raab e Mayer (2007) afirmam que a engenharia de cardápio atua como elo entre o custeio e a precificação, uma vez que transforma dados contábeis em decisões operacionais, como promover itens de alta margem, reformular pratos com desempenho insatisfatório ou retirá-los do cardápio. De forma complementar, Göde e Ekergil (2023) destacam que a análise de menu baseada em custos e tempo de produção possibilita aos gestores compreender melhor a produtividade da equipe e o impacto das decisões operacionais sobre a rentabilidade, reforçando seu papel como ferramenta de gestão estratégica.

A utilização de métodos formais de custeio constitui o segundo pilar da gestão contábil estruturada, sendo essencial para compreender o custo real de cada produto e assegurar decisões gerenciais embasadas em dados (Linassi et al., 2016; Yembergenov & Zharylkasinova, 2019). Métodos como o custeio baseado em atividades (ABC) e o custeio baseado em atividades direcionado pelo tempo (TDABC) permitem identificar com maior precisão o consumo de recursos e a rentabilidade de cada item do cardápio, reduzindo distorções e fortalecendo o controle financeiro (Raab & Mayer, 2007; Linassi et al., 2016). Segundo Yembergenov e Zharylkasinova (2019), a aplicação de técnicas de custeio no contexto da contabilidade gerencial amplia a transparência e possibilita uma visão integrada do desempenho financeiro, permitindo aos gestores otimizar recursos e corrigir ineficiências.

O terceiro pilar da gestão financeira estruturada é a definição de estratégias de precificação coerentes com os custos e com o posicionamento de mercado. Raab e Mayer (2007) observam que, em muitos restaurantes, a ausência de métodos sistemáticos de precificação leva à adoção de margens arbitrárias e à falta de alinhamento entre preço, valor percebido e lucratividade. De modo semelhante, Linassi et al. (2016) reforçam que a integração entre o custeio e a precificação é determinante para o desempenho financeiro, pois o preço deve refletir não apenas o custo de produção, mas também aspectos como valor percebido, demanda e concorrência. A precificação baseada em dados, quando apoiada em informações de custos e desempenho obtidas por meio da contabilidade gerencial e da análise de menu, oferece aos gestores uma base objetiva para decisões estratégicas e reduz a dependência de práticas intuitivas.

Em síntese, a literatura aponta que a integração entre contabilidade gerencial,

análise de menu e métodos estruturados de custeio e precificação é determinante para a sustentabilidade de estabelecimentos alimentícios. Esses elementos, quando utilizados de forma combinada, possibilitam identificar oportunidades de melhoria, ajustar o portfólio de produtos e aumentar a rentabilidade em mercados altamente competitivos (Raab et al., 2007; Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023; Yembergenov & Zharylkasinova, 2019).

## 2.2 Métodos de Custeio aplicáveis a estabelecimentos alimentícios

A adoção de métodos de custeio adequados é essencial para garantir a sustentabilidade financeira e a competitividade de empreendimentos do setor de alimentação e bebidas. O controle de custos e a correta mensuração do resultado operacional são elementos fundamentais da contabilidade gerencial, pois fornecem as informações necessárias para decisões estratégicas sobre precificação, composição do menu e planejamento de recursos (Yembergenov & Zharylkasinova, 2019). Linassi et al. (2016) reforçam que, em um mercado caracterizado por margens estreitas e intensa competição, a inexistência de sistemas de custeio estruturados compromete a lucratividade e aumenta a vulnerabilidade do negócio. De forma semelhante, Raab e Mayer (2007) demonstram que a falta de controle sobre os custos indiretos e de mensuração adequada dos custos de produção leva a decisões baseadas em estimativas subjetivas, resultando em margens distorcidas e em precificação inconsistente.

No ambiente de serviços alimentícios, o desafio de identificar e alocar corretamente os custos decorre da natureza mista das operações, que envolvem tanto componentes tangíveis — como matérias-primas e insumos — quanto intangíveis, como mão de obra, tempo de preparo e atendimento ao cliente (Linassi et al., 2016; Raab et al., 2007). A ausência de um método de custeio apropriado tende a subestimar esses custos indiretos e a superestimar a rentabilidade de determinados produtos, comprometendo a tomada de decisão (Raab & Mayer, 2007). Por outro lado, o uso de métodos de custeio formais permite não apenas mensurar o desempenho de cada produto, mas também compreender a relação entre custo, preço e volume de vendas — informações indispensáveis para a gestão eficiente do cardápio e da precificação (Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023).

Diversos métodos de custeio têm sido propostos e aplicados ao setor de alimentação, cada um com características, finalidades e níveis de complexidade distintos. Entre os mais relevantes destacam-se o custeio por absorção, tradicional e exigido para fins fiscais (Yembergenov & Zharylkasinova, 2019); o custeio direto ou variável, amplamente utilizado em análises de margem de contribuição e no apoio à formação de preços (Raab & Mayer, 2007; Linassi et al., 2016); o custeio baseado em atividades (ABC), que busca alocar custos indiretos de forma mais precisa a partir do consumo de recursos por atividade (Raab et

al., 2007; Linassi et al., 2016); e sua evolução, o custeio baseado em atividades direcionado pelo tempo (TDABC), que incorpora a variável temporal como direcionador principal de custos, tornando-se especialmente aplicável a operações de serviços e restaurantes (Göde & Ekergil, 2023).

A literatura indica que a escolha do método de custeio mais apropriado depende do porte do empreendimento, do grau de maturidade da gestão e da disponibilidade de informações contábeis. Linassi et al. (2016) destacam que, em micro e pequenas empresas, a simplicidade operacional e a clareza das informações são fatores determinantes na adoção de um modelo de custeio. Yembergenov e Zharylkasanova (2019) complementam que o método escolhido deve equilibrar a precisão dos resultados e a viabilidade de aplicação, de modo a produzir informações úteis sem sobrecarregar a estrutura administrativa. Em síntese, compreender as particularidades de cada abordagem é fundamental para selecionar a metodologia que melhor equilibra esforço de implementação e qualidade das informações gerenciais, favorecendo o controle de custos, a análise de rentabilidade e o processo decisório em estabelecimentos de alimentação fora do lar (Raab & Mayer, 2007; Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023).

### 2.2.1 Custeio por Absorção

O custeio por absorção é o método contábil tradicional utilizado na apuração de resultados e no cumprimento das exigências fiscais. Conforme Yembergenov e Zharylkasanova (2019), esse sistema consiste em atribuir todos os custos de produção — diretos e indiretos, fixos e variáveis — aos produtos ou serviços, de modo que cada item absorva uma parcela proporcional dos custos totais da operação. A alocação dos custos indiretos ocorre por meio de critérios de rateio, que podem incluir o volume produzido, o tempo de trabalho ou o valor da matéria-prima utilizada. Esse método assegura que todos os gastos sejam incorporados ao valor dos produtos, permitindo apurar o lucro contábil e elaborar demonstrações financeiras de acordo com as normas legais.

Apesar de sua relevância fiscal e de sua simplicidade de aplicação, diversos autores destacam que o custeio por absorção apresenta limitações para uso gerencial. Raab e Mayer (2007) afirmam que, ao distribuir custos indiretos com base em critérios arbitrários, o método pode distorcer a apuração dos custos reais, dificultando a identificação da rentabilidade de produtos específicos. Essa fragilidade é ainda mais evidente no setor de alimentação, em que o consumo de recursos — como tempo de preparo, uso de equipamentos e energia — varia significativamente entre os diferentes pratos (Linassi et al., 2016). Assim, embora forneça uma visão global dos custos, o método tende a mascarar diferenças de desempenho entre produtos, limitando sua utilidade para decisões operacionais.

Entre suas vantagens, destacam-se a aderência às normas contábeis e fiscais, a

simplicidade de aplicação e a capacidade de fornecer uma estimativa abrangente dos custos totais do negócio (Yembergenov & Zharylkasinova, 2019). No entanto, o método não separa adequadamente os custos fixos e variáveis e tampouco reflete as relações de causa e efeito entre atividades e consumo de recursos (Raab & Mayer, 2007). Por essa razão, sua aplicação isolada pode comprometer a precisão das análises de lucratividade e prejudicar decisões de curto prazo, como ajustes de preços ou definição do mix de produtos (Linassi et al., 2016).

Em síntese, o custeio por absorção é adequado para fins contábeis e fiscais, mas insuficiente como ferramenta de gestão em estabelecimentos alimentícios. Sua adoção é recomendada quando o objetivo é atender às obrigações legais ou avaliar o custo total de produção, devendo ser complementada, para fins decisórios, por métodos mais analíticos e voltados à gestão, como o custeio baseado em atividades (ABC) e o custeio baseado em atividades direcionado pelo tempo (TDABC) (Raab et al., 2007; Linassi et al., 2016; Yembergenov & Zharylkasinova, 2019).

## 2.2.2 Custeio por Direto ou Variável

O custeio direto, também conhecido como custeio variável, é um método que se diferencia do custeio por absorção ao considerar apenas os custos variáveis de produção na formação do custo unitário de cada produto. De acordo com Raab e Mayer (2007), esse modelo é amplamente utilizado em restaurantes por sua simplicidade e aplicabilidade prática, especialmente em análises de curto prazo e decisões operacionais. Nessa abordagem, somente os custos que variam proporcionalmente com o volume produzido — como ingredientes, embalagens e comissões — são atribuídos aos produtos, enquanto os custos fixos, como salários, aluguel e depreciação, são tratados como despesas do período e não incorporados ao custo de cada item.

Nos estabelecimentos alimentícios, o custeio direto é frequentemente aplicado em conjunto com a análise de margem de contribuição, em que o lucro variável de cada prato é calculado pela diferença entre o preço de venda e o custo variável (Linassi et al., 2016). Esse indicador é amplamente utilizado na chamada Menu Engineering, permitindo identificar os itens mais rentáveis e apoiar decisões sobre manutenção, promoção ou retirada de produtos do cardápio (Raab & Mayer, 2007). Contudo, Raab et al. (2007) destacam que, por considerar apenas custos variáveis, o método tende a superestimar a rentabilidade de determinados itens, pois desconsidera custos fixos relevantes, como energia, estrutura e principalmente mão de obra.

O tratamento da mão de obra direta, como cozinheiros, auxiliares e atendentes, é um dos aspectos mais críticos e controversos do custeio direto. Conforme observam Linassi et al. (2016), em restaurantes, os salários desses profissionais representam uma parcela

significativa dos custos totais, mas por serem geralmente fixos — pagos independentemente do volume de produção —, não são alocados aos produtos individuais. Essa exclusão faz com que o método ofereça uma visão parcial do custo e da lucratividade, pois a mão de obra, embora fixa no curto prazo, constitui um dos principais recursos consumidos pelas atividades operacionais. Raab e Mayer (2007) observam que essa simplificação pode levar gestores a decisões equivocadas, como manter itens aparentemente lucrativos, mas que, na prática, não cobrem o custo de estrutura e pessoal.

Entre as vantagens do custeio direto, destacam-se sua facilidade de aplicação, a clareza dos resultados e a utilidade para decisões táticas, como análise de preços, promoções e controle de desperdícios (Linassi et al., 2016). Além disso, ao separar os custos fixos dos variáveis, o método permite analisar o ponto de equilíbrio e a contribuição marginal de cada produto, auxiliando o gestor na identificação de oportunidades de aumento de lucratividade. No entanto, sua principal limitação é a falta de abrangência, já que ignora custos fixos e indiretos, tornando-se inadequado para decisões estratégicas de longo prazo (Raab et al., 2007). Yembergenov e Zharylkasinova (2019) complementam que, para pequenas empresas do setor alimentício, a ausência de métodos de custeio que incorporem o consumo total de recursos compromete a confiabilidade das informações gerenciais e reduz a capacidade de planejamento.

Em síntese, o custeio direto é um instrumento útil para análises rápidas e decisões de curto prazo, oferecendo aos gestores uma visão simplificada das margens operacionais e do comportamento dos custos variáveis. No entanto, por não incluir a mão de obra fixa e outros custos estruturais, o método deve ser utilizado com cautela e preferencialmente em conjunto com sistemas mais completos, como o custeio baseado em atividades (ABC) ou o custeio baseado em atividades direcionado pelo tempo (TDABC), que permitem mensurar de forma mais precisa o impacto do trabalho humano e dos recursos indiretos na formação do custo e na rentabilidade de cada produto (Raab et al., 2007; Linassi et al., 2016).

### 2.2.3 Custeio Baseado em Atividades (ABC)

O custeio baseado em atividades (Activity-Based Costing – ABC) surgiu como uma resposta às limitações dos métodos tradicionais de custeio, como o custeio por absorção e o custeio direto, que frequentemente distorcem a mensuração dos custos indiretos (Raab & Mayer, 2007; Yembergenov & Zharylkasinova, 2019). Segundo Raab et al. (2007), o ABC parte do princípio de que os produtos e serviços consomem atividades, e estas, por sua vez, consomem recursos. Assim, o método busca rastrear os custos com base nas relações de causa e efeito entre atividades e consumo de recursos, permitindo uma visão mais precisa e gerencial dos custos totais. Para Yembergenov e Zharylkasinova (2019), o avanço do ABC representou uma evolução da contabilidade gerencial, pois passou a considerar o custo real

das operações e sua contribuição para o desempenho global do negócio.

A implementação do ABC ocorre por meio de etapas sucessivas. Primeiramente, são identificadas e descritas as atividades que compõem o processo produtivo ou de prestação de serviços; em seguida, os custos de cada recurso são atribuídos às atividades correspondentes; posteriormente, são definidos direcionadores de custos (cost drivers), que quantificam a relação entre o consumo de recursos e a execução das atividades; por fim, os custos das atividades são alocados aos produtos ou serviços de acordo com a utilização desses direcionadores (Raab et al., 2007; Linassi et al., 2016). Essa estrutura possibilita distribuir de maneira mais justa os custos indiretos, corrigindo distorções típicas dos métodos de absorção. Em restaurantes, por exemplo, o ABC permite associar custos de energia, mão de obra e tempo de preparo a cada prato de acordo com sua complexidade e frequência de produção, o que resulta em uma apuração mais fidedigna dos custos unitários (Linassi et al., 2016; Raab & Mayer, 2007).

De acordo com Raab e Mayer (2007), o principal diferencial do ABC em relação aos métodos tradicionais está em sua capacidade de capturar a variabilidade operacional. Em negócios de alimentação fora do lar, essa característica é particularmente relevante, pois as atividades envolvem alto nível de diversidade, tanto em insumos quanto em processos. Linassi et al. (2016) demonstram que, ao aplicar o ABC em um restaurante, foi possível evidenciar discrepâncias significativas entre os custos calculados por métodos tradicionais e os obtidos pelo modelo baseado em atividades. Isso se deve ao fato de o ABC considerar o impacto real de fatores como o tempo de preparo, o número de porções servidas e o uso de equipamentos na composição dos custos. Assim, o método amplia a capacidade analítica do gestor, fornecendo informações detalhadas para decisões sobre mix de produtos, precificação e reestruturação do cardápio (Raab et al., 2007; Linassi et al., 2016).

Entre as principais vantagens do ABC destacam-se a precisão na mensuração dos custos indiretos, a redução de arbitrariedades nos rateios e o suporte à tomada de decisão baseada em dados concretos (Raab & Mayer, 2007; Linassi et al., 2016; Yembergenov & Zharylkasanova, 2019). O método também favorece o controle de desempenho das atividades e permite identificar processos que não agregam valor ao cliente, oferecendo base para melhorias operacionais (Yembergenov & Zharylkasanova, 2019). Além disso, segundo Raab et al. (2007), a integração do ABC com ferramentas de análise gerencial, como a engenharia de cardápio (Menu Engineering), possibilita avaliar simultaneamente custos e margens de contribuição, tornando a gestão mais estratégica e orientada à rentabilidade. Essa abordagem é considerada um avanço em relação ao custeio direto, por incluir também os custos fixos e indiretos na análise da lucratividade (Raab & Mayer, 2007).

Apesar de seus benefícios, o método apresenta limitações relacionadas à sua complexidade de implantação. A identificação detalhada das atividades e dos direcionadores exige disponibilidade de tempo, recursos e dados confiáveis, o que pode representar um

obstáculo para pequenos negócios (Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023). Göde e Ekergil (2023) observam que, embora o ABC ofereça resultados precisos, a necessidade de atualização constante das informações e o alto custo de manutenção dificultam sua aplicação em micro e pequenas empresas. Assim, o método tende a ser mais empregado em organizações de maior porte ou em estudos pontuais de rentabilidade. Para superar essas limitações, os autores apontam o custeio baseado em atividades direcionado pelo tempo (TDABC) como uma alternativa mais prática, que simplifica o processo de alocação ao utilizar o tempo como direcionador principal de custos, mantendo a precisão conceitual do ABC (Göde & Ekergil, 2023; Linassi et al., 2016).

Em síntese, o custeio baseado em atividades representa um marco na evolução da contabilidade gerencial, oferecendo aos gestores de restaurantes uma visão abrangente e detalhada sobre o comportamento dos custos e o desempenho operacional. Sua aplicação possibilita decisões mais informadas sobre precificação, eliminação de ineficiências e aumento da rentabilidade, embora sua adoção demande maior maturidade administrativa e capacidade técnica (Raab & Mayer, 2007; Linassi et al., 2016; Yembergenov & Zharylkasanova, 2019; Göde & Ekergil, 2023).

#### 2.2.4 Custeio Baseado em Atividades Direcionado pelo Tempo (TDABC)

O custeio baseado em atividades direcionado pelo tempo (Time-Driven Activity-Based Costing – TDABC) é uma simplificação do método Activity-Based Costing (ABC), desenvolvida por Kaplan e Anderson em meados dos anos 2000 com o objetivo de simplificar sua aplicação e reduzir o custo de manutenção dos sistemas de custeio (Göde & Ekergil, 2023; Linassi et al., 2016). Mantendo os fundamentos do ABC — a associação dos custos às atividades que consomem recursos —, o TDABC propõe o tempo como principal direcionador de custos, substituindo a multiplicidade de cost drivers por um único fator mensurável e de fácil atualização. Essa adaptação tornou o método mais acessível e eficiente, especialmente em contextos de serviços, onde a mensuração do tempo gasto em cada atividade reflete diretamente o consumo de recursos e a produtividade operacional (Göde & Ekergil, 2023).

De acordo com Göde e Ekergil (2023), o TDABC calcula o custo das atividades a partir da taxa de custo por unidade de tempo — geralmente por minuto —, obtida dividindo-se o custo total do recurso pela sua capacidade prática de utilização. Em seguida, esse valor é multiplicado pelo tempo efetivamente empregado na execução das tarefas. Esse procedimento permite rastrear custos com precisão e identificar gargalos de capacidade e ociosidade dos recursos, o que não é possível em métodos como o ABC tradicional ou o custeio por absorção (Linassi et al., 2016). Nos restaurantes, por exemplo, a aplicação do TDABC possibilita mensurar o custo do tempo de preparo de cada prato, integrando os

custos de mão de obra e energia de maneira mais realista, além de evidenciar períodos de subutilização da equipe ou de sobrecarga operacional (Göde & Ekergil, 2023).

A principal diferença entre o TDABC e o ABC tradicional está na forma de mensuração dos custos indiretos. Enquanto o ABC requer a definição de múltiplos direcionadores e etapas detalhadas de coleta de dados, o TDABC utiliza equações de tempo padronizadas, que simplificam o processo e facilitam a atualização das informações (Göde & Ekergil, 2023). Essa característica torna o método mais ágil e adequado a ambientes dinâmicos, como o setor de alimentação fora do lar, em que as variações no volume de produção e na complexidade das operações são constantes (Linassi et al., 2016). Além disso, o modelo amplia a capacidade da contabilidade gerencial de traduzir a realidade operacional em relatórios de custo comprehensíveis e relevantes para a tomada de decisão (Yembergenov & Zharylkasinova, 2019).

Entre as principais vantagens do TDABC estão a simplicidade de implementação, a maior precisão na mensuração da mão de obra e a capacidade de identificar a capacidade ociosa e os gargalos produtivos (Göde & Ekergil, 2023; Linassi et al., 2016). Por depender de informações operacionais básicas — tempo de execução e custo total dos recursos —, o método exige menor esforço de coleta de dados e apresenta excelente relação entre custo e benefício. Entretanto, sua aplicação demanda registro confiável dos tempos de execução das atividades, o que pode representar um desafio em pequenas empresas, nas quais há menor padronização de processos e resistência a medições contínuas (Göde & Ekergil, 2023).

Em síntese, o TDABC combina a precisão analítica do ABC com a praticidade necessária à realidade de micro e pequenas empresas, constituindo um dos avanços mais significativos na contabilidade gerencial contemporânea. Sua aplicação no setor de alimentação permite integrar o tempo, a mão de obra e os custos indiretos em uma análise unificada, fornecendo aos gestores uma visão mais fiel da rentabilidade e do desempenho operacional. Dessa forma, o método se consolida como uma alternativa eficaz para negócios que buscam aprimorar o controle de custos e a eficiência produtiva, sem a complexidade dos sistemas tradicionais de custeio (Göde & Ekergil, 2023; Linassi et al., 2016; Yembergenov & Zharylkasinova, 2019).

## 2.3 Aplicações práticas dos métodos de custeio no setor de alimentação

A aplicação prática dos métodos de custeio em estabelecimentos alimentícios tem se consolidado como um instrumento de apoio à tomada de decisão, contribuindo para a gestão de custos, precificação e análise de desempenho financeiro. Segundo Yembergenov e

Zharylkasinova (2019), a contabilidade gerencial desempenha papel central nesse processo ao fornecer informações estruturadas que permitem compreender a rentabilidade de produtos, otimizar o uso dos recursos e sustentar decisões estratégicas. A literatura recente evidencia que o uso de métodos de custeio estruturados, como o Activity-Based Costing (ABC) e o Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), tem possibilitado maior precisão na apuração dos custos e, consequentemente, análises mais realistas de rentabilidade no setor de alimentação fora do lar (Raab et al., 2007; Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023).

As primeiras aplicações empíricas desses métodos ocorreram em restaurantes de médio porte localizados em Hong Kong e nos Estados Unidos, onde a estrutura operacional e a disponibilidade de dados facilitaram a implementação dos modelos de custeio. Raab e Mayer (2007) compararam os resultados do custeio direto, tradicionalmente utilizado na Menu Engineering, com o modelo ABC, concluindo que o segundo produzia uma visão mais fiel da rentabilidade dos pratos ao incluir custos indiretos de energia, mão de obra e tempo de preparo. No mesmo contexto, Raab et al. (2007) aplicaram o modelo ABC Menu Engineering (ABC/ME) em um restaurante norte-americano, identificando diferenças significativas entre os custos apurados pelos dois métodos e demonstrando que pratos considerados lucrativos sob a ótica tradicional apresentavam margens negativas quando analisados pelo ABC. Esses estudos pioneiros evidenciaram que a adoção de métodos estruturados corrige distorções contábeis e melhora a qualidade das decisões gerenciais, embora tenham sido conduzidos em negócios com maior estrutura administrativa e capacidade de coleta de dados.

Posteriormente, Linassi et al. (2016) realizaram uma aplicação do ABC em um restaurante brasileiro de porte médio, demonstrando a viabilidade do método em um contexto nacional. O estudo confirmou os achados anteriores, indicando que o ABC proporciona melhor visibilidade dos custos indiretos e mais precisão na mensuração da rentabilidade, mas ressaltou as dificuldades operacionais para sua implantação em empreendimentos menores, devido à necessidade de dados detalhados e ao acompanhamento sistemático das atividades. Já o Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), aplicado por Göde e Ekergil (2023) em um restaurante de alto padrão na Turquia, mostrou-se uma alternativa mais simples e adaptável. O uso do tempo como direcionador de custos possibilitou mensurar de forma mais precisa o impacto da mão de obra e da capacidade produtiva, além de identificar gargalos operacionais e períodos de ociosidade, auxiliando os gestores a redistribuir tarefas e otimizar a eficiência dos recursos humanos.

Com base nos resultados obtidos por esses estudos, observa-se que os métodos de custeio estruturados evoluíram de ferramentas de mensuração para instrumentos de gestão estratégica, especialmente quando integrados à análise de menu. Raab et al. (2007) foram os primeiros a combinar o ABC à engenharia de cardápio, criando o modelo ABC Menu

Engineering (ABC/ME), que permite não apenas medir custos, mas também reclassificar os itens do cardápio segundo sua rentabilidade e popularidade, subsidiando decisões de reformulação, exclusão ou promoção de pratos. Linassi et al. (2016) aplicaram o mesmo modelo no Brasil, reforçando seu potencial para orientar ajustes de preços e de mix de produtos. Já Göde e Ekergil (2023) avançaram ao incorporar o tempo e a capacidade produtiva à análise de menu, o que tornou o método Time-Driven Menu Engineering (TDME) mais robusto e aplicável à realidade operacional de restaurantes de diferentes portes.

De forma geral, as aplicações práticas revisadas demonstram que o uso de métodos de custeio estruturados — especialmente o ABC e o TDABC — produz resultados concretos para a gestão de restaurantes, permitindo melhor compreensão da rentabilidade, controle de recursos e aprimoramento das decisões de precificação e menu (Raab & Mayer, 2007; Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023). Ainda que a maioria dos estudos tenha sido conduzida em estabelecimentos de médio e grande porte, situados em contextos com maior estrutura gerencial, os resultados obtidos indicam o potencial de adaptação dessas metodologias para diferentes realidades empresariais, reforçando sua relevância para o aprimoramento da contabilidade gerencial no setor de alimentação fora do lar.

## 2.4 Análise de menu e gestão de portfólio

A análise de menu — também conhecida como engenharia de cardápio (Menu Engineering) — é uma ferramenta de gestão que combina informações contábeis, operacionais e comerciais para avaliar o desempenho dos itens de um cardápio e apoiar decisões estratégicas de precificação, reformulação e exclusão de produtos. Desenvolvida originalmente por Miller (1980) e difundida na hotelaria e gastronomia a partir da matriz de popularidade e rentabilidade proposta por Kasavana e Smith (1982), a metodologia busca equilibrar o desempenho financeiro e mercadológico dos pratos, permitindo que gestores identifiquem produtos rentáveis, mas também aqueles que comprometem a lucratividade geral do negócio (Raab & Mayer, 2007; Raab et al., 2007).

Nos estudos mais recentes, a análise de menu evoluiu de um instrumento puramente comercial — centrado em dados de vendas e margens diretas — para uma ferramenta integrada à contabilidade gerencial, incorporando métodos estruturados de custeio como o Activity-Based Costing (ABC) e o Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) (Raab et al., 2007; Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023). Essa integração tornou possível mensurar de forma mais precisa os custos indiretos e o impacto operacional de cada produto, reduzindo as distorções associadas à Menu Engineering tradicional, que considerava apenas custos variáveis de ingredientes. Linassi et al. (2016) demonstraram, em um restaurante

brasileiro, que a aplicação conjunta do ABC e da análise de menu proporciona informações mais confiáveis para a tomada de decisão, enquanto Göde e Ekergil (2023) aperfeiçoaram essa abordagem com o TDABC, incorporando o tempo e a capacidade produtiva como variáveis críticas para mensurar rentabilidade e eficiência.

Dessa forma, a análise de menu contemporânea não se limita a classificar produtos segundo margem e popularidade, mas constitui um instrumento multidimensional de apoio à gestão, permitindo compreender a relação entre custo, preço, volume de vendas, tempo de preparo e utilização dos recursos. Ao conectar dados contábeis e operacionais, a ferramenta se consolida como um elo entre custeio e precificação, oferecendo suporte estratégico para a revisão do portfólio de produtos e o aprimoramento da lucratividade (Raab & Mayer, 2007; Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023).

#### 2.4.1 Indicadores e procedimentos de análise

A análise de menu fundamenta-se na mensuração de indicadores que refletem o desempenho financeiro e comercial de cada item do cardápio. Tradicionalmente, essa avaliação é realizada com base em dois eixos principais: margem de contribuição e popularidade, os quais, combinados, permitem identificar a rentabilidade e o papel estratégico de cada prato dentro do portfólio (Raab & Mayer, 2007). A margem de contribuição é obtida pela diferença entre o preço de venda e o custo variável do produto, representando o valor que cada item gera para a cobertura dos custos fixos e formação do lucro (Raab et al., 2007). A popularidade, por sua vez, é calculada a partir da proporção das vendas de um item em relação ao total vendido em determinado período, refletindo sua aceitação pelo público e sua contribuição para o volume de receitas (Linassi et al., 2016).

Com o avanço dos métodos de custeio, novos indicadores foram incorporados para aumentar a precisão da análise. Linassi et al. (2016) destacam a importância de incluir na avaliação não apenas custos diretos, mas também custos indiretos e de estrutura, obtidos a partir do custeio baseado em atividades (ABC). Essa abordagem corrige distorções da Menu Engineering tradicional, que tende a superestimar a rentabilidade de itens de preparo complexo ou de alto consumo de recursos. Göde e Ekergil (2023) propõem, no modelo de Time-Driven Menu Engineering (TDME), o uso de métricas baseadas em tempo de execução e capacidade produtiva, permitindo mensurar a rentabilidade por minuto de operação e identificar gargalos de eficiência. Esses indicadores tornam a análise mais dinâmica e conectada à realidade operacional do restaurante.

O processo de análise de menu segue uma sequência lógica de etapas. Primeiramente, realiza-se a coleta e organização dos dados, incluindo receitas padronizadas, fichas técnicas de preparo, custos de insumos e registros de vendas (Raab et al., 2007). Em seguida, são aplicados os métodos de custeio — como o ABC ou o TDABC — para calcular o

custo unitário completo de cada produto, considerando tanto os custos diretos quanto os indiretos. A partir desses dados, calculam-se os indicadores de desempenho, como margem de contribuição, popularidade e margem ajustada por tempo. Na etapa final, os resultados são sistematizados em uma base comparativa, servindo de insumo para a construção da matriz de análise e para a tomada de decisão gerencial (Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023).

Em síntese, as métricas e etapas de análise de menu combinam dados contábeis e operacionais para produzir um retrato completo da performance de cada item do cardápio. A incorporação de métodos de custeio estruturados amplia a confiabilidade dessas informações, permitindo que a avaliação vá além da simples margem de contribuição e considere também fatores como eficiência de preparo, tempo de produção e uso de recursos. Assim, a análise de menu evolui de uma ferramenta descritiva para um instrumento gerencial estratégico, apoiando decisões de precificação, reformulação e racionalização do portfólio (Raab & Mayer, 2007; Linassi et al., 2016; Göde & Ekergil, 2023).

#### 2.4.2 Classificação e gestão de itens do portfólio do cardápio

A matriz de análise de menu, também conhecida como matriz de engenharia de cardápio, é o principal instrumento gráfico para avaliar o desempenho dos produtos em termos de rentabilidade e popularidade, e está exemplificada na figura 1, retirada de Raab, Mayer, Shoemaker e Ng (2018), no artigo A New Menu Analysis Approach: Time Driven Menu Engineering (TDME). Sua construção permite ao gestor visualizar o papel de cada item do cardápio no resultado global do restaurante, combinando informações financeiras e comerciais de forma sintética (Raab & Mayer, 2007; Raab et al., 2007).

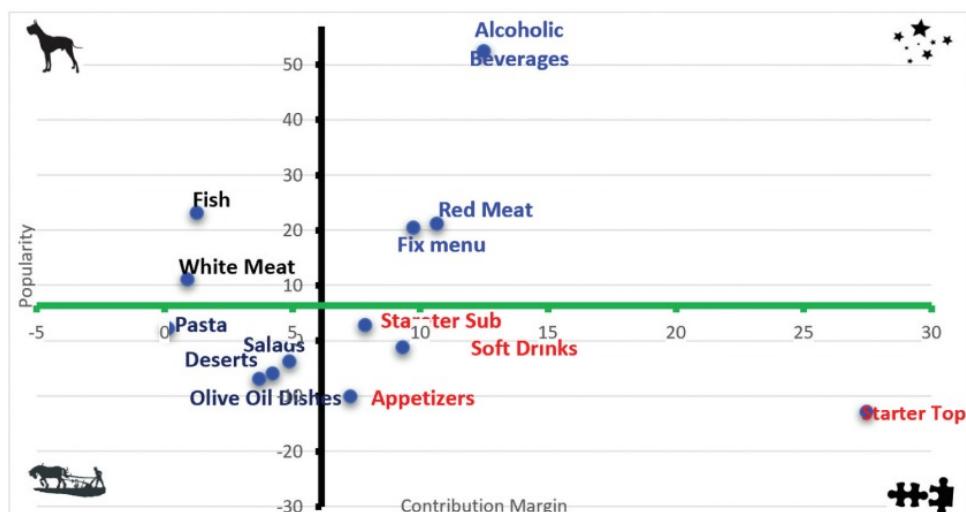


Figura 1 – Matriz de popularidade x rentabilidade

O eixo horizontal da matriz representa a popularidade de cada item, mensurada pelo número de unidades vendidas em determinado período. Esse indicador é expresso em quantidade absoluta (unidades) ou em percentual de participação nas vendas totais, e reflete a aceitação do produto pelos clientes (Raab & Mayer, 2007). O uso do volume em unidades, e não de faturamento, é defendido por esses autores, pois evita distorções causadas por diferenças de preço — um item de alto valor pode gerar elevado faturamento com poucas vendas, mas isso não necessariamente indica popularidade (Linassi et al., 2016).

O eixo vertical corresponde à rentabilidade de cada produto, expressa pela margem de contribuição unitária em valor absoluto (R\$). Esse indicador é obtido pela diferença entre o preço de venda e o custo unitário do prato, representando o ganho direto que cada unidade oferece para a cobertura dos custos fixos e a formação do lucro (Raab et al., 2007). O uso de margens absolutas é defendido pelos autores por refletir o impacto financeiro efetivo de cada produto sobre o resultado global do restaurante (Linassi et al., 2016).

Em relação à segmentação da análise, Raab et al. (2007) e Linassi et al. (2016) indicam que a comparação entre produtos de categorias distintas — como entradas, pratos principais e sobremesas — pode gerar resultados imprecisos. Cada grupo de produtos possui margens, preços e funções distintas dentro do menu, motivo pelo qual é recomendável a elaboração de matrizes separadas por categoria. Essa abordagem é reforçada por Göde e Ekergil (2023), que destacam que a análise segmentada permite maior precisão na avaliação da performance de produtos e reduz o risco de interpretações distorcidas.

O ponto de inflexão de cada eixo é determinado pelas médias dos valores observados. No eixo vertical (rentabilidade), a média das margens unitárias separa os produtos de alta e baixa rentabilidade; no eixo horizontal (popularidade), a média de vendas por item (em unidades) define os limites entre itens populares e pouco vendidos (Raab & Mayer, 2007). O cruzamento dos eixos forma quatro quadrantes que classificam os itens do cardápio conforme seu desempenho, sendo cada grupo analisado com base em estratégias específicas:

- Stars (alta rentabilidade / alta popularidade): representam os produtos mais estratégicos do cardápio, responsáveis por grande parte da lucratividade e da aceitação do público. Raab & Mayer (2007) afirmam que esses itens devem ser mantidos e promovidos, garantindo estabilidade de qualidade e disponibilidade, pois qualquer alteração pode impactar significativamente a satisfação dos clientes e o resultado financeiro. A estratégia ideal é reforçar sua visibilidade no cardápio e priorizá-los em campanhas promocionais, já que geram retorno consistente e funcionam como referência de valor para o restaurante.
- Plow Horses (baixa rentabilidade / alta popularidade): são itens muito vendidos, mas com margem de lucro reduzida. Segundo Raab et al. (2007), sua alta aceitação

pode mascarar baixa rentabilidade, tornando essencial revisar custos e porções ou ajustar o preço de venda para aumentar o retorno sem comprometer o volume de vendas. Linassi et al. (2016) destacam que pequenas otimizações — como substituição de insumos, racionalização do preparo ou ajustes na apresentação — podem elevar as margens desses produtos de forma sustentável. O objetivo é preservar sua popularidade enquanto se melhora gradualmente a lucratividade.

- Puzzles (alta rentabilidade / baixa popularidade): são produtos lucrativos, porém pouco vendidos. Linassi et al. (2016) e Göde & Ekergil (2023) apontam que, por possuírem margens elevadas, esses itens têm potencial estratégico para aumentar a lucratividade total, desde que ganhem visibilidade. As ações recomendadas incluem reposicionamento no cardápio, destaque visual, capacitação da equipe de atendimento e ações de marketing direcionadas para estimular a venda. Em alguns casos, pequenas adaptações no nome, apresentação ou descrição do prato também podem ampliar sua atratividade, sem alterar significativamente seus custos.
- Dogs (baixa rentabilidade / baixa popularidade): são produtos com baixo desempenho financeiro e comercial. De acordo com Raab et al. (2007), mantê-los no cardápio tende a consumir recursos e complexidade operacional, sem contribuição relevante para o resultado. Recomenda-se avaliar sua retirada, a menos que tenham função estratégica — como diversificar o portfólio ou reforçar a identidade culinária do restaurante. Linassi et al. (2016) acrescentam que eliminar itens ineficientes pode simplificar operações, reduzir desperdício e aumentar a produtividade da equipe, permitindo concentrar esforços nos produtos mais rentáveis.

Em síntese, o processo de categorização dos itens na matriz de análise de menu permite traduzir dados financeiros e operacionais em decisões gerenciais objetivas. Ao classificar os produtos segundo sua rentabilidade e popularidade, o gestor obtém uma visão clara de como cada item contribui para o desempenho do restaurante, facilitando a definição de ações prioritárias — seja na precificação, na comunicação ou na composição do cardápio. Conforme apontam Raab et al. (2007) e Linassi et al. (2016), a engenharia de cardápio representa uma forma estruturada de transformar informações contábeis em insights estratégicos, apoiando a busca contínua por eficiência e equilíbrio entre lucratividade e satisfação do cliente.

#### 2.4.3 Aspectos operacionais e estratégicos da análise de menu

A análise de menu deve ser entendida como um processo gerencial que combina informações contábeis e operacionais para apoiar decisões sobre o cardápio e o desempenho global do restaurante. Raab et al. (2007) destacam que, quando aplicada corretamente, a

engenharia de cardápio pode elevar a rentabilidade e otimizar o uso dos recursos, desde que esteja integrada aos processos produtivos e de atendimento. Contudo, os autores alertam que a utilização isolada de métricas financeiras — como margem de contribuição e popularidade — pode levar a decisões imprecisas se não forem considerados fatores qualitativos, como a função estratégica de certos produtos no cardápio.

Em restaurantes com estrutura limitada, a ausência de padronização operacional e de registros sistemáticos é um dos principais entraves para a confiabilidade da análise. Linassi et al. (2016) observam que a falta de fichas técnicas, medições consistentes de tempo e controle de custos indiretos pode comprometer a precisão dos resultados. Para mitigar essas limitações, os autores recomendam a formalização gradual dos processos, começando pela organização de fichas de receitas, apuração detalhada dos insumos e definição de tempos médios de preparo. Yembergenov e Zharylkasinova (2019) complementam que a implantação de sistemas básicos de contabilidade gerencial — ainda que em formato simplificado — é essencial para que os dados da análise de menu se tornem instrumentos reais de controle e planejamento.

A complexidade do cardápio também influencia a eficiência operacional e financeira. Linassi et al. (2016) verificaram que menus extensos aumentam o tempo de preparo e os custos indiretos, além de reduzir a produtividade da equipe. De forma semelhante, Göde e Ekergil (2023) apontam que a aplicação do método TDABC permite relacionar o tempo de preparo e o uso da capacidade produtiva à rentabilidade de cada item, evidenciando o impacto da complexidade do menu sobre a operação. Esses achados sugerem que a análise de menu deve ser usada para racionalizar o portfólio, eliminando redundâncias e concentrando esforços em produtos com maior retorno financeiro e operacional.

No plano estratégico, a engenharia de cardápio reforça o papel do cardápio como ferramenta de comunicação e posicionamento. Raab & Mayer (2007) argumentam que o menu é um instrumento de marketing que traduz a identidade do restaurante e deve ser coerente com sua proposta de valor. Assim, a retirada ou promoção de pratos deve considerar não apenas indicadores financeiros, mas também a coerência com o conceito e o público-alvo. Em consonância, Göde e Ekergil (2023) demonstram que a integração entre a análise de rentabilidade e o tempo de execução — central no método TDABC — ajuda a alinhar decisões financeiras e operacionais à estratégia do negócio, permitindo equilibrar eficiência e qualidade percebida pelo cliente.

#### 2.4.4 Integração com precificação e posicionamento estratégico

A análise de menu atua como um elo entre a mensuração de custos e as decisões estratégicas de precificação e posicionamento de produtos. Raab & Mayer (2007) destacam que, ao revelar a rentabilidade e a popularidade de cada item, a engenharia de cardápio

fornecer uma base objetiva para revisar preços e mix de produtos. Essa integração permite que a precificação reflita não apenas o custo de produção, mas também o desempenho comercial e o papel estratégico dos pratos dentro do portfólio. Assim, o preço passa a ser definido de maneira orientada por dados, alinhando metas financeiras e percepção de valor pelo cliente.

De acordo com Raab et al. (2007) e Linassi et al. (2016), os resultados da análise de menu podem direcionar ajustes específicos de preço ou composição. Itens classificados como Plow Horses — muito vendidos, mas pouco rentáveis — tendem a demandar revisões de preço ou racionalização de insumos, enquanto os Puzzles — lucrativos, porém pouco populares — requerem ações de reposicionamento e destaque visual. Já os Stars devem ser mantidos e promovidos, e os Dogs avaliados quanto à sua relevância estratégica. Esse processo transforma a engenharia de cardápio em uma ferramenta que conecta dados contábeis a decisões de marketing e operação, fortalecendo o controle do portfólio e da precificação.

Além de apoiar decisões financeiras, a análise de menu também orienta a gestão do portfólio e o posicionamento competitivo do restaurante. Linassi et al. (2016) explicam que o cardápio deve equilibrar produtos de diferentes margens e níveis de popularidade, de modo a sustentar o lucro e a atratividade do negócio. Raab & Mayer (2007) reforçam que o menu é um instrumento de comunicação e expressão da identidade do restaurante, e que ajustes derivados da análise devem manter coerência com o conceito gastronômico e o público-alvo. Dessa forma, a revisão de preços e produtos deve considerar tanto as métricas de desempenho quanto a percepção de valor do cliente.

Por fim, Göde e Ekergil (2023) demonstram que o modelo de Time-Driven Menu Engineering (TDME) amplia essa integração ao incorporar o tempo e a capacidade produtiva como variáveis de análise. Essa abordagem permite equilibrar eficiência operacional e valor percebido: itens de preparo rápido podem ser explorados como produtos de volume, enquanto pratos mais complexos e valorizados justificam preços premium. Assim, a engenharia de cardápio consolida-se como uma ferramenta de gestão integrada, conectando custos, precificação e estratégia de posicionamento, e oferecendo aos gestores uma base consistente para decisões de preço e portfólio.

## 2.5 Métodos de precificação em restaurantes

A precificação é amplamente reconhecida como uma das decisões mais determinantes para o sucesso financeiro e estratégico das empresas. De Toni et al. (2017) apontam que o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita direta e, por isso, exerce influência imediata sobre a lucratividade. Além disso, é a variável mais sensível às

condições de mercado e ao comportamento do consumidor. Helmold (2022) explica que o processo de formação de preços deve integrar simultaneamente dimensões econômicas e psicológicas, combinando a estrutura de custos internos da empresa com o valor percebido pelo cliente. Assim, a precificação deixa de ser uma decisão meramente operacional para assumir caráter estratégico, sendo essencial para sustentar a competitividade e o posicionamento da marca no mercado.

No contexto do setor de serviços, e particularmente na alimentação fora do lar, o desafio de definir preços adequados torna-se mais complexo. Kimes et al. (2012) destacam que o consumo em restaurantes apresenta alta elasticidade-preço, ou seja, pequenas variações no valor cobrado podem afetar significativamente o volume de vendas. Além disso, o preço tem papel simbólico — funcionando como um sinal de qualidade e diferenciação, influenciando a percepção de valor do consumidor. Raab et al. (2009) reforçam que, em um ambiente de margens reduzidas e intensa competição, os preços devem refletir não apenas os custos de produção, mas também a experiência e o valor intangível oferecido ao cliente. A definição de preços, portanto, exige uma abordagem estruturada que une precificação contábil, entendimento de mercado e percepção de valor.

Apesar de sua relevância, muitos restaurantes ainda utilizam métodos empíricos ou intuitivos de precificação, baseando-se na experiência do gestor ou na observação informal da concorrência. De Toni et al. (2017) argumentam que a ausência de métodos formais tende a gerar distorções entre custo e preço, comprometendo a rentabilidade e dificultando a adaptação às flutuações de mercado. Em consonância, Domingo (2018) identificou em seu estudo com pequenos restaurantes que a precificação baseada em intuição é prática comum, embora negócios que adotem alguma metodologia estruturada apresentem maior controle financeiro e estabilidade de preços. A utilização de modelos analíticos e métodos sistematizados, portanto, contribui para uma gestão mais precisa e sustentável.

Dentre os principais modelos discutidos na literatura, destacam-se quatro abordagens amplamente utilizadas no contexto empresarial e de restaurantes: a precificação baseada em custos (*cost-based pricing*), em que o preço deriva do custo total acrescido de uma margem de lucro; a precificação baseada na concorrência (*competition-based pricing*), que define valores em relação ao mercado e ao posicionamento dos competidores; a precificação baseada em valor percebido (*value-based pricing*), que considera a disposição de pagamento e o valor percebido pelo cliente; e a precificação psicológica (*psychological pricing*), que explora fatores comportamentais e de percepção para influenciar decisões de compra (Helmold, 2022; De Toni et al., 2017; Kimes et al., 2012). Cada uma dessas estratégias apresenta vantagens e limitações específicas, que variam conforme o porte da empresa, o público-alvo e o grau de maturidade da gestão. Nas subseções seguintes, esses métodos serão analisados em maior profundidade, destacando seus fundamentos teóricos, suas aplicações práticas e sua relevância para o setor de alimentação.

### 2.5.1 Precificação baseada em custos

A precificação baseada em custos é o método mais tradicional e amplamente utilizado na gestão de preços, especialmente em setores B2C e em serviços de alimentação. Seu princípio consiste em definir o preço de venda a partir do custo total de produção acrescido de uma margem de lucro desejada, prática também conhecida como markup pricing (Helmold, 2022). Segundo De Toni et al. (2017), essa estratégia parte da premissa de que os custos internos devem ser cobertos antes de qualquer decisão relacionada à concorrência ou ao posicionamento de mercado. Trata-se, portanto, de um modelo orientado à estabilidade financeira, no qual o gestor busca garantir a rentabilidade mínima necessária para manter a operação.

Kimes et al. (2012) observam que esse método é o mais comum em restaurantes, devido à sua simplicidade e facilidade de aplicação. O cálculo do preço baseia-se geralmente em três etapas: levantamento dos custos diretos e indiretos de cada produto, definição da margem de lucro pretendida e aplicação de um fator multiplicador (markup). Em estabelecimentos de alimentação, é comum utilizar multiplicadores entre três e quatro vezes o custo dos ingredientes, considerando despesas com pessoal, energia e aluguel. Essa abordagem fornece uma referência objetiva de preço, acessível mesmo para gestores com pouca formação contábil, o que explica sua popularidade em micro e pequenas empresas (Domingo, 2018).

Entre as principais vantagens do modelo destacam-se a simplicidade de cálculo, a previsibilidade de resultados e a garantia de cobertura de custos, características que tornam a precificação baseada em custos uma ferramenta prática de controle (De Toni et al., 2017; Helmold, 2022). Além disso, ela oferece estabilidade em ambientes de margens estreitas, como o setor de restaurantes, permitindo ajustes rápidos sempre que houver variação no custo dos insumos (Kimes et al., 2012). Domingo (2018) verificou que pequenas empresas que adotam métodos estruturados de precificação — mesmo simples — tendem a apresentar maior controle financeiro e menor oscilação de preços ao longo do tempo.

Por outro lado, as limitações desse modelo residem justamente em sua natureza estática. Helmold (2022) e De Toni et al. (2017) apontam que a precificação baseada em custos ignora fatores externos, como a disposição de pagamento do consumidor e a concorrência, o que pode gerar preços desalinhados com o mercado. Em restaurantes, Kimes et al. (2012) ressaltam que o método não considera a elasticidade da demanda, podendo resultar em preços altos para produtos de menor apelo ou baixos para itens de maior valor percebido. Além disso, em operações com forte variação de custos indiretos, a ausência de um controle detalhado pode distorcer a margem de lucro real (Raab et al., 2009).

Apesar dessas limitações, o cost-based pricing continua sendo uma prática essencial,

sobretudo para micro e pequenas empresas do setor gastronômico, nas quais a simplicidade e a previsibilidade são fatores críticos de gestão. Seu uso, porém, deve ser complementado por ferramentas analíticas que permitam refinar o cálculo do custo total e aproximar o preço final do valor percebido pelo cliente. Raab et al. (2009) sugerem que métodos complementares, como o Activity-Based Pricing, podem ampliar a precisão do modelo tradicional, integrando o custo real de tempo e recursos ao processo de precificação. Dessa forma, o método baseado em custos se mantém como ponto de partida para a formação de preços, mas requer atualização constante e integração a modelos mais dinâmicos de análise de mercado.

### 2.5.2 Precificação baseada na concorrência

A precificação baseada na concorrência é uma abordagem em que os preços são definidos a partir da observação das práticas de mercado e dos valores praticados por competidores diretos. Segundo De Toni et al. (2017), esse método parte da premissa de que o comportamento dos concorrentes e a dinâmica do setor são determinantes na percepção de preço justo pelo consumidor. O objetivo principal é manter o posicionamento competitivo do negócio, garantindo que o preço final não se descole do padrão médio do mercado. Em segmentos nos quais a diferenciação de produto é limitada, como o de alimentação fora do lar, o preço atua como principal referência de valor para o cliente (Kimes et al., 2012).

Kimes et al. (2012) afirmam que esse método é amplamente utilizado em restaurantes de médio porte e estabelecimentos localizados em regiões de alta concorrência, onde a elasticidade de demanda é elevada e o cliente possui diversas opções similares de consumo. A estratégia pode assumir três formas principais: preços de paridade, quando se iguala ao mercado; preços agressivos, quando são definidos abaixo da média; e preços premium, quando se posicionam acima, sustentados por diferenciais de qualidade ou experiência. Essa flexibilidade torna o método útil para restaurantes que buscam ajustar o posicionamento da marca sem comprometer o fluxo de clientes.

Entre as principais vantagens, a precificação baseada na concorrência permite responder rapidamente às flutuações de mercado e ajustar os preços de modo coerente com as expectativas do consumidor (De Toni et al., 2017). Trata-se de uma estratégia simples, de aplicação prática, e que não requer sistemas complexos de custeio ou pesquisa de valor percebido, sendo viável para pequenos negócios. Além disso, ao manter preços próximos aos da concorrência, o gestor evita distorções que possam afastar clientes sensíveis a preço e mantém o alinhamento com o padrão local de valor (Domingo, 2018).

No entanto, os autores também apontam limitações importantes. Helmold (2022) e De Toni et al. (2017) destacam que o foco excessivo no comportamento dos concorrentes

pode levar à negligência dos custos próprios, reduzindo margens e comprometendo a sustentabilidade financeira. Kimes et al. (2012) acrescentam que a busca por competitividade de preço, quando isolada de um posicionamento claro, pode diluir a identidade da marca e resultar em ciclos de guerra de preços. Em restaurantes, esse problema é comum em segmentos de oferta homogênea, nos quais a diferenciação por experiência ou qualidade é limitada.

Em síntese, a precificação baseada na concorrência é uma ferramenta estratégica para equilibrar preço e posicionamento, especialmente em mercados altamente disputados. Domingo (2018) mostra que pequenos restaurantes frequentemente utilizam essa abordagem de forma empírica, ajustando preços conforme o padrão local, o que lhes permite permanecer competitivos mesmo com limitações estruturais. Entretanto, conforme sugerem De Toni et al. (2017) e Kimes et al. (2012), o método deve ser aplicado de forma complementar a outras abordagens, como a precificação baseada em custos e em valor percebido, de modo a evitar decisões reativas e garantir a sustentabilidade do negócio.

### 2.5.3 Precificação baseada em valor percebido

A precificação baseada em valor percebido é considerada a abordagem mais avançada e estratégica entre os métodos de definição de preços. De acordo com Helmold (2022), essa metodologia estabelece o preço a partir do valor que o cliente atribui ao produto ou serviço, e não apenas do custo de produção. Diferente da precificação tradicional, o foco desloca-se da estrutura interna da empresa para o mercado e o comportamento do consumidor, com base na disposição de pagamento (*willingness to pay*). De Toni et al. (2017) argumentam que essa é a estratégia de precificação com maior potencial de maximizar a lucratividade, pois busca capturar parte do valor adicional percebido pelo cliente, sem depender exclusivamente da redução de custos. O princípio fundamental é que o preço ideal não é aquele que cobre custos, mas aquele que reflete o valor entregue e reconhecido pelo consumidor.

O valor percebido é um construto multidimensional que envolve tanto aspectos funcionais — como qualidade, desempenho e conveniência — quanto atributos emocionais, como status, prestígio e experiência (Helmold, 2022). Essa abordagem exige compreender o que realmente gera valor para o público-alvo, o que varia conforme o contexto e o posicionamento da marca. Kimes et al. (2012) ressaltam que, no setor de restaurantes, o valor percebido vai além do alimento em si: inclui fatores como ambiente, atendimento, apresentação, tempo de espera e autenticidade da proposta gastronômica. Assim, dois pratos de custo similar podem ter preços muito diferentes, se o cliente associar maior valor simbólico à experiência de consumo oferecida. Essa relação entre preço e percepção de valor transforma o preço em instrumento de comunicação e diferenciação, e não apenas

em reflexo de custos.

A aplicação dessa metodologia em restaurantes se mostra particularmente eficaz em negócios que atuam com posicionamento diferenciado, como restaurantes de médio e alto padrão. Kimes et al. (2012) e Raab et al. (2009) apontam que, nesses casos, o preço cumpre papel de sinal de qualidade e exclusividade, comunicando a proposta de valor do estabelecimento. Um preço mais elevado pode reforçar a percepção de sofisticação, enquanto valores muito baixos podem gerar desconfiança sobre a qualidade do serviço. Raab et al. (2009) também destacam que métodos híbridos, como o Activity-Based Pricing, auxiliam na implementação do value-based pricing, ao permitir que o preço final incorpore tanto o custo real de recursos quanto a disposição de pagamento do cliente. Essa integração reduz o risco de decisões baseadas em percepções subjetivas e aumenta a precisão da precificação.

Entre as principais vantagens dessa abordagem, De Toni et al. (2017) e Helmold (2022) destacam o fato de que ela alinha o preço à percepção de valor e ao posicionamento competitivo, permitindo explorar melhor o potencial de cada produto e cliente. Ao precisar com base na disposição de pagamento, a empresa consegue ampliar suas margens de lucro sem necessariamente aumentar custos. Além disso, a metodologia fortalece a fidelização e o relacionamento com o cliente, pois o preço passa a ser percebido como coerente com a proposta de valor. Em restaurantes, isso se traduz em maior lealdade e predisposição do consumidor a pagar mais por experiências diferenciadas.

Apesar de seu potencial estratégico, o método apresenta limitações práticas significativas, principalmente em pequenas empresas. Helmold (2022) e Raab et al. (2009) apontam que sua implementação requer pesquisas de mercado, coleta de dados sobre preferências e comportamento do consumidor, além de uma equipe capaz de interpretar essas informações. Em restaurantes de pequeno porte, essas exigências podem ser inviáveis por falta de estrutura gerencial e recursos financeiros. Domingo (2018) observou que, em negócios menores, a precificação tende a se basear em custos e concorrência, justamente pela dificuldade de mensurar a percepção de valor. Nesses casos, o value-based pricing pode ser aplicado parcialmente, por meio de observação qualitativa dos clientes e ajustes graduais conforme o feedback de mercado.

O value-based pricing, portanto, deve ser entendido como uma estratégia de maturidade gerencial, que combina conhecimento de custos, entendimento da concorrência e percepção do cliente. De Toni et al. (2017) defendem que o valor percebido deve ser o resultado final de um processo de precificação estruturado, em que o preço é ajustado para refletir o benefício entregue e o posicionamento desejado. Kimes et al. (2012) complementam que, quando bem executada, essa estratégia fortalece o posicionamento competitivo e melhora a rentabilidade, transformando o preço em uma ferramenta de diferenciação e comunicação de valor. Dessa forma, a precificação baseada em valor percebido não apenas

orienta a decisão de preço, mas também integra a estratégia de marketing e a experiência do cliente, sendo especialmente relevante para restaurantes que buscam diferenciação em mercados saturados.

#### 2.5.4 Precificação psicológica

A precificação psicológica baseia-se na premissa de que os consumidores não avaliam os preços de maneira totalmente racional, mas sim com base em percepções, emoções e heurísticas cognitivas. Helmold (2022) explica que o preço exerce um papel simbólico na mente do consumidor, funcionando não apenas como um número monetário, mas também como um sinal de qualidade, status e valor percebido. Esse entendimento deriva da observação de que as decisões de compra frequentemente se apoiam em percepções subjetivas sobre o que é justo ou vantajoso. De Toni et al. (2017) acrescentam que a psicologia do preço é especialmente relevante em mercados de consumo sensíveis à percepção de valor, nos quais pequenas variações na apresentação ou no formato do preço podem influenciar significativamente a decisão de compra.

No setor de restaurantes, Kimes et al. (2012) destacam que o preço é um dos principais elementos formadores da experiência do cliente, moldando a percepção de acessibilidade e qualidade. Os autores observam que a forma como o preço é exibido nos cardápios pode alterar a interpretação do cliente quanto ao valor da refeição. Práticas simples, como omitir o símbolo monetário, utilizar terminações de preço, ou posicionar estratégicamente itens no cardápio, têm impacto direto na percepção de valor e nas escolhas dos consumidores. Tais medidas visam criar âncoras cognitivas, que ajudam o cliente a comparar alternativas e a perceber determinadas opções como mais vantajosas.

Entre as técnicas mais comuns, Kimes et al. (2012) citam:

- Terminações de preço e simplificação visual: segundo Kimes et al. (2012), preços terminados em “,90” ou “,99” criam a impressão de valores mais baixos e são eficazes em restaurantes casuais ou de conveniência, nos quais o cliente busca economia e praticidade. Em contrapartida, em restaurantes de médio e alto padrão, o uso de centavos ou múltiplos dígitos pode gerar poluição visual e reduzir a percepção de sofisticação. Nesses contextos, recomenda-se a utilização de números inteiros, preferencialmente terminados em “4” ou “9”, e a remoção do símbolo monetário (R\$), de modo a suavizar a experiência visual e concentrar a atenção na oferta, e não no gasto;
- Uso de produtos âncora: a introdução proposital de itens de preço mais alto no cardápio — os chamados produtos âncora — é uma prática identificada por Kimes et al. (2012) como uma das mais eficazes para influenciar a percepção de valor relativo.

Quando um item premium é inserido acima da média de preços, ele serve como referência cognitiva para o restante do menu, fazendo com que os demais pratos pareçam mais acessíveis. Essa técnica não busca vender o produto âncora em si, mas moldar o contexto de comparação, induzindo o cliente a optar por itens de ticket médio mais elevado. Em restaurantes sofisticados, ela é usada para reforçar o posicionamento premium, comunicando exclusividade e amplitude de oferta;

- Gestão das faixas de preço (wide spacing ou price laddering): Kimes et al. (2012) observam que os consumidores não compararam todos os itens do menu, mas tendem a buscar opções dentro de uma faixa de preço de conforto. A ausência de produtos em determinados níveis cria “lacunas” (gaps) que limitam a atratividade do cardápio e reduzem as oportunidades de conversão. Para mitigar isso, recomenda-se a criação de uma escada de preços (price ladder), que cubra as principais faixas psicológicas do menu — de produtos de entrada (baixo valor e alto volume) a opções intermediárias (equilíbrio entre margem e popularidade) e itens premium (alta margem e baixa frequência). Essa estrutura equilibra o mix e amplia o alcance do cardápio, garantindo que o restaurante atenda simultaneamente clientes sensíveis a preço e consumidores dispostos a pagar mais por exclusividade;
- Organização e design do cardápio: conforme Kimes et al. (2012), o posicionamento visual dos preços e produtos exerce influência direta sobre a escolha. Itens mais rentáveis devem ser colocados em regiões de maior visibilidade, como o canto superior direito ou áreas de leitura natural, enquanto descrições detalhadas e linguagem sensorial aumentam o apelo emocional. Essa integração entre design e precificação psicológica contribui para orientar o olhar do cliente, destacando os produtos de maior interesse estratégico.

Essas estratégias não alteram o preço real, mas ajustam a forma como o cliente o interpreta, reforçando a sensação de economia ou exclusividade. Em restaurantes de pequeno porte, Domingo (2018) observou que técnicas de precificação psicológica são aplicadas de maneira intuitiva, como o destaque visual de produtos mais rentáveis ou o uso de descrições atrativas no cardápio, o que contribui para aumentar o ticket médio e a percepção de valor sem grandes investimentos em marketing.

As principais vantagens dessa abordagem residem em sua simplicidade e efetividade. Helmold (2022) destaca que a precificação psicológica pode aumentar a percepção de valor e a intenção de compra, mesmo sem alterações no preço nominal. Além disso, ela é de baixo custo e fácil implementação, tornando-se acessível a micro e pequenas empresas do setor alimentício. No entanto, De Toni et al. (2017) alertam que seus efeitos são limitados ao curto prazo e dependem da coerência entre preço, qualidade percebida e posicionamento da marca. Estratégias mal aplicadas, como manipulações excessivas de preço, podem gerar

desconfiança ou perda de credibilidade, especialmente em segmentos voltados à qualidade e à experiência.

Em síntese, a precificação psicológica constitui uma ferramenta complementar às demais estratégias de formação de preços, com foco na gestão da percepção de valor e da experiência de compra. Kimes et al. (2012) enfatizam que, quando associada a métodos estruturados — como a precificação baseada em valor percebido —, ela contribui para fortalecer o posicionamento de marca e a aceitação do preço final pelo consumidor. Assim, ao explorar os aspectos cognitivos e emocionais da decisão de compra, a psicologia de preços permite aos restaurantes aumentar a atratividade e a percepção de valor, reforçando a coerência entre estratégia de preço, qualidade e experiência oferecida.

## 2.6 Aplicações práticas de precificação em restaurantes

A aplicação prática dos métodos de precificação no setor de alimentação tem sido objeto de diversos estudos, que buscam compreender como as abordagens teóricas se comportam em contextos reais e quais resultados podem ser observados em termos de rentabilidade e eficiência operacional. Kimes et al. (2012) destacam que o desempenho das estratégias de precificação depende diretamente da capacidade de adaptação ao porte, ao público e ao posicionamento do restaurante. Assim, o método de precificação ideal é aquele que equilibra simplicidade, controle de custos e coerência com o valor percebido pelo cliente, características essenciais para negócios de alimentação, especialmente em mercados competitivos.

Entre as pesquisas que exploram a aplicação de métodos estruturados de precificação, destaca-se o estudo de Raab, Mayer, Shoemaker e Ng (2009), que analisou a utilização do modelo de Activity-Based Pricing (ABP) em um restaurante do tipo buffet localizado em Hong Kong. O ABP, derivado do Activity-Based Costing (ABC), busca associar o custo real das atividades executadas à formação dos preços. O objetivo do estudo foi avaliar se a inclusão dos custos indiretos e da percepção de valor do cliente no processo de precificação resultaria em valores mais realistas e em maior alinhamento entre custo e preço final. Conforme os autores, o processo envolveu o mapeamento das principais atividades do restaurante, a mensuração dos custos de insumos e mão de obra e a análise da rentabilidade de cada item do cardápio.

Os resultados indicaram que a aplicação do ABP permitiu identificar discrepâncias entre o custo e o preço de venda de vários pratos, especialmente aqueles com alto consumo de tempo e recursos operacionais. A partir dessa análise, o restaurante pôde ajustar seletivamente seus preços, eliminando distorções e aumentando a margem de contribuição dos produtos (Raab et al., 2009). O modelo também possibilitou a classificação dos itens

do cardápio conforme sua rentabilidade, o que contribuiu para o redesenho do portfólio de produtos. De acordo com Raab et al. (2009), a principal vantagem observada foi o aumento da precisão na definição dos preços e a redução da dependência de ajustes baseados em intuição, já que as decisões passaram a se apoiar em dados concretos sobre consumo de recursos e comportamento do cliente.

De acordo com Kimes et al. (2012), estudos como o de Raab e colaboradores contribuem para demonstrar que a precificação pode funcionar como instrumento de gestão e não apenas de controle contábil, ao integrar informações de custo e valor percebido. Essa integração melhora a capacidade de decisão sobre ajustes de preço, evitando tanto a subavaliação de itens rentáveis quanto a manutenção de produtos deficitários no cardápio. Ainda segundo Raab et al. (2009), o método apresenta potencial de adaptação para diferentes tipos de restaurantes, pois combina a simplicidade operacional do custeio tradicional com a precisão analítica dos modelos baseados em atividades.

Em conjunto, as evidências empíricas de Raab et al. (2009) e as observações teóricas de Kimes et al. (2012) sugerem que o uso de abordagens estruturadas, como o ABP, aperfeiçoa a relação entre custo, preço e percepção de valor, contribuindo para decisões mais consistentes e alinhadas às condições do mercado. Essa aplicação reforça a importância de compreender a precificação como parte integrante da estratégia de gestão de restaurantes, permitindo maior controle sobre margens, equilíbrio entre rentabilidade e competitividade e uma base mais sólida para decisões de revisão de cardápio e formação de preços.

## 2.7 Síntese da literatura

A revisão da literatura apresentou os principais fundamentos teóricos e aplicações práticas relacionados à gestão de custos, análise de cardápio e precificação em restaurantes. Inicialmente, destacou-se o papel da contabilidade gerencial e dos métodos de custeio como instrumentos de apoio à tomada de decisão e à sustentabilidade financeira dos empreendimentos. Entre os modelos analisados, o Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) mostrou-se o mais adequado a negócios de serviços, por utilizar o tempo como direcionador principal de custos e simplificar a mensuração da mão de obra e dos recursos operacionais.

Em seguida, a engenharia de cardápio foi apresentada como ferramenta intermediária entre custeio e precificação, permitindo relacionar rentabilidade e popularidade dos produtos para apoiar decisões sobre ajustes de preço, reformulação ou exclusão de itens. Também foram abordados estudos que destacam o papel de aspectos psicológicos e de design de cardápio na percepção de valor e no comportamento do consumidor.

Por fim, foram discutidos os métodos de precificação mais utilizados no setor de alimentação — baseados em custo, concorrência, valor percebido e fatores psicológicos — e suas combinações em modelos híbridos, que buscam equilibrar custo, mercado e percepção de valor. Em conjunto, os conceitos apresentados fornecem o embasamento teórico para a aplicação prática dos métodos de custeio, engenharia de cardápio e precificação desenvolvidos nos capítulos seguintes deste trabalho.

# 3 OBJETO DE ESTUDO

Este capítulo apresenta a caracterização do objeto de estudo da pesquisa, descrevendo o restaurante Café Viena, que servirá como base para a aplicação prática dos métodos de custeio e análise gerencial propostos. São abordados aspectos relacionados à identificação e histórico do estabelecimento, sua estrutura organizacional e operacional, bem como as características gerenciais e os desafios atuais enfrentados pelo negócio. Por fim, é exposta a justificativa para a escolha do caso, destacando sua relevância para o desenvolvimento deste trabalho.

## 3.1 Identificação e histórico do restaurante

O Café Viena é um restaurante localizado no bairro Ilhotas, região central de Teresina (PI), fundado em 1998. Inspirado nos cafés tradicionais da Áustria — país de origem do proprietário —, o estabelecimento surgiu com a proposta de trazer à capital piauiense a atmosfera dos cafés europeus, adaptando-a à cultura gastronômica local. Desde então, consolidou-se como um dos restaurantes mais tradicionais e reconhecidos da cidade, com mais de 25 anos de operação contínua.

A proposta gastronômica do Café Viena combina elementos da culinária internacional contemporânea com opções adaptadas ao paladar regional. O cardápio é diversificado, abrangendo pratos de carnes, massas, risotos, frutos do mar e sanduíches artesanais, além de uma carta de vinhos e drinks que complementa a experiência culinária. O ambiente é voltado para o público que busca refeições completas e experiências gastronômicas em um contexto mais intimista e acolhedor, especialmente durante o jantar.

O restaurante atende predominantemente clientes das classes média e alta, com faixa etária entre 35 e 55 anos, que valorizam a qualidade dos alimentos, o atendimento personalizado e a tradição do local. O ticket médio é de R\$ 93, o que posiciona o Café Viena em um segmento intermediário entre restaurantes casuais e de alta gastronomia. O público é majoritariamente recorrente — composto por famílias, casais e grupos de amigos — e muitos dos clientes frequentam o restaurante há anos, o que reforça seu perfil de negócio consolidado, porém tradicional e com baixo grau de inovação.

Em termos de desempenho financeiro, o Café Viena apresenta faturamento anual aproximado de R\$ 1,2 milhão, valor mantido tanto em 2023 quanto em 2024, sem crescimento expressivo nos últimos anos. Apesar da estabilidade, o negócio enfrenta desafios de modernização e reposicionamento, principalmente devido à entrada de novos concorrentes

na região e à necessidade de atualizar práticas de gestão, marketing e renovação do cardápio. Essa trajetória evidencia um restaurante de tradição consolidada, mas com oportunidades de aprimoramento gerencial e estratégico.

### 3.2 Estrutura organizacional e operação

O Café Viena é uma empresa familiar de pequeno porte, com gestão centralizada no proprietário e estrutura administrativa enxuta. O restaurante possui capacidade para 96 clientes em um único salão, funcionando de segunda a sábado, das 18h às 00h (de segunda a quinta-feira) e até as 2h nas sextas e sábados. O atendimento presencial responde por cerca de 80% do faturamento, enquanto o delivery, implementado de forma complementar, representa aproximadamente 20% das vendas totais.

A equipe operacional é composta por nove colaboradores, distribuídos entre atendimento, cozinha e serviços gerais. No atendimento, atuam um gerente e três garçons, sem uma divisão formal de funções: todos compartilham as mesmas responsabilidades, que incluem atendimento às mesas, preparo de drinks e fechamento de comandas, conforme a demanda do salão. O gerente desempenha as mesmas atividades que os demais garçons, mas também assume tarefas administrativas e operacionais adicionais, como gestão de entregas de fornecedores, compras em supermercados e resolução de problemas de manutenção e infraestrutura. Essa sobreposição de funções é comum em pequenas empresas familiares, mas limita a especialização e o tempo disponível para planejamento gerencial.

Na cozinha, a equipe é composta por uma chef e três auxiliares. A chef é responsável pelos pré-preparos antes do início das operações, como molhos, sobremesas e preparos de massas, além da limpeza e porcionamento das carnes. Durante o horário de funcionamento, os auxiliares executam preparos mais simples e montagem de pratos, enquanto a chef se dedica aos preparos de maior complexidade e finalização dos pratos principais. A divisão de tarefas reflete um modelo funcional eficiente, mas sem apoio de ferramentas formais de controle de produtividade, tempos ou custos.

Além desses colaboradores, há uma zeladora que atua em turno diurno, responsável pela limpeza e organização do ambiente, bem como pelo gerenciamento de encomendas e entregas fora do horário de funcionamento. Essa função garante a continuidade das operações e o preparo do ambiente para o turno seguinte.

Apesar da experiência acumulada da equipe, o Café Viena opera com baixo nível de formalização de processos. Não há uso de sistemas informatizados para controle de estoque, pedidos ou registro de custos, e o proprietário mantém controle manual das finanças. As decisões gerenciais — como definição de preços, composição do cardápio e seleção de insumos — são tomadas com base na experiência e percepção pessoal do dono e

da chef, sem apoio de indicadores de desempenho, planilhas estruturadas ou métodos de custeio.

Outro ponto de destaque é o baixo investimento em marketing e comunicação. A presença digital do restaurante é limitada a perfis em redes sociais administrados pela própria família, sem estratégias de divulgação, promoções sazonais ou atualização de conteúdo. O cardápio também sofre baixa renovação, com rara inclusão de novos pratos e ausência de itens sazonais que estimulem o retorno dos clientes. Essa combinação de práticas gerenciais tradicionais e comunicação restrita reforça a necessidade de modernização dos processos e ferramentas de gestão, a fim de sustentar a competitividade do negócio em um mercado cada vez mais dinâmico.

### **3.3 Características gerenciais e desafios atuais**

O modelo de gestão do Café Viena é fortemente centralizado e de natureza empírica, com baixo nível de formalização dos controles administrativos e operacionais. O restaurante não possui métodos estruturados de custeio ou precificação: os preços são definidos com base na percepção do proprietário sobre os custos e na comparação informal com concorrentes locais. Essa abordagem intuitiva impede o acompanhamento preciso das margens de lucro por prato e dificulta a identificação de produtos deficitários.

Além disso, o controle de estoque e insumos é realizado de forma manual, sem o uso de sistemas informatizados, o que reduz a eficiência na gestão de compras e desperdícios. A operação também apresenta limitações em marketing e comunicação: o investimento nessa área é reduzido, com presença restrita em mídias sociais, administradas pela própria família, e ausência de promoções ou campanhas sazonais. Essa falta de visibilidade e de estratégias de renovação compromete a capacidade do restaurante de atrair novos clientes e acompanhar as tendências de mercado.

A soma desses fatores evidencia a necessidade de modernização dos processos gerenciais, especialmente nas áreas de gestão de custos, precificação e engenharia de cardápio, de modo a sustentar a competitividade e a sustentabilidade financeira do negócio.

### **3.4 Justificativa da escolha do caso**

A escolha do Café Viena como objeto deste estudo fundamenta-se em dois aspectos principais: relevância prática e aderência metodológica. Do ponto de vista prático, o restaurante apresenta características típicas de micro e pequenas empresas do setor

alimentício no Brasil, que operam com boa reputação e clientela consolidada, mas enfrentam desafios relacionados à falta de estrutura gerencial e à ausência de ferramentas formais de controle. Do ponto de vista metodológico, o Café Viena oferece condições ideais para a aplicação da pesquisa-ação, dado que há acesso direto às informações, proximidade com o gestor e abertura para a colaboração na proposição de melhorias.

A análise desse contexto permite compreender a dinâmica de um negócio tradicional em um mercado local competitivo e, simultaneamente, testar a aplicabilidade de conceitos e métodos gerenciais em um ambiente real, com limitações típicas de empresas de pequeno porte. Assim, o caso selecionado proporciona uma oportunidade de contribuir tanto para a prática empresarial quanto para a literatura científica, especialmente no campo da Engenharia de Produção aplicada à gestão de serviços de alimentação.

# 4 METODOLOGIA

## 4.1 Abordagem de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento voltado à solução de um problema gerencial real em um restaurante de pequeno porte, utilizando conceitos e ferramentas consolidados na Engenharia de Produção. Possui também caráter descritivo, pois tem como objetivo analisar e compreender processos existentes, propondo melhorias de natureza prática, sem pretensão de formulação teórica generalista. Quanto à abordagem, adota um enfoque qualitativo com apoio de dados quantitativos, combinando a observação direta do ambiente organizacional e a coleta de informações numéricas relacionadas ao desempenho operacional e financeiro. Essa combinação permite examinar a realidade da empresa de forma abrangente, buscando compreender seus processos e propor soluções factíveis e sustentadas em evidências.

O método adotado é o da pesquisa-ação, reconhecido por integrar produção de conhecimento e intervenção prática no ambiente estudado. A escolha da pesquisa-ação justifica-se pela natureza participativa e prática do estudo, que busca compreender o funcionamento das rotinas administrativas e operacionais do restaurante e aplicar ferramentas gerenciais de apoio à tomada de decisão, de acordo com as necessidades identificadas ao longo da investigação. Conforme Miguel et al. (2010), esse tipo de abordagem é apropriado quando o objetivo é analisar e aprimorar processos organizacionais em ambientes reais, permitindo que o conhecimento gerado tenha utilidade prática e relevância acadêmica. No contexto deste trabalho, a pesquisa concentrar-se-á na análise das práticas de gestão e na proposição de melhorias que visem à eficiência operacional e ao desempenho econômico, respeitando o grau de estrutura existente na organização.

O desenvolvimento da pesquisa seguiu as etapas clássicas da pesquisa-ação propostas por Miguel et al. (2010), adaptadas ao escopo deste estudo:

- (i) diagnóstico, destinado à identificação de deficiências e oportunidades de melhoria nos processos gerenciais e operacionais do restaurante, com foco em aprimorar sua eficiência e sustentabilidade financeira;
- (ii) planejamento da intervenção, que compreende o delineamento das ferramentas e abordagens gerenciais que se mostrarem mais adequadas às necessidades levantadas;
- (iii) execução da ação, envolvendo a coleta e o tratamento de dados e a aplicação das ferramentas selecionadas; e
- (iv) avaliação e reflexão, etapas voltadas à sistematização dos resultados obtidos e

à formulação de recomendações para continuidade das melhorias. Essa estrutura garante que o estudo mantenha rigor científico e relevância prática, respeitando o caráter iterativo e evolutivo característico da pesquisa-ação.

## 4.2 Etapas da pesquisa

O desenvolvimento deste estudo foi planejado de modo a seguir a lógica metodológica da pesquisa-ação, que, conforme descrito por Miguel et al. (2010), envolve a participação ativa do pesquisador no processo de diagnóstico, planejamento e proposição de melhorias em um ambiente organizacional real. O delineamento da pesquisa segue uma sequência estruturada, dividida em etapas que se articulam de forma iterativa e complementar, permitindo a compreensão aprofundada do problema e o desenvolvimento de soluções adequadas ao contexto estudado.

O planejamento geral da pesquisa foi concebido para possibilitar uma análise integrada dos aspectos gerenciais do restaurante Café Viena, abrangendo estrutura de custos, desempenho do cardápio e formação de preços. A investigação adota uma perspectiva prática e aplicada, com foco na identificação de oportunidades de melhoria e na proposição de ações gerenciais baseadas em dados reais. Embora a metodologia da pesquisa-ação preveja ciclos completos de diagnóstico, intervenção, avaliação e reflexão, este estudo se concentrará nas fases de levantamento e análise dos dados, culminando na formulação de uma proposta de intervenção — no caso, a reestruturação do cardápio e a definição de um modelo de precificação aprimorado.

A condução da pesquisa ocorreu em quatro etapas principais, conforme os princípios metodológicos estabelecidos por Miguel et al. (2010). A primeira consiste no diagnóstico organizacional, em que foram levantadas informações sobre o funcionamento do restaurante, suas práticas gerenciais e seus resultados operacionais. A segunda refere-se ao planejamento da intervenção, na qual foram definidas as ferramentas e abordagens analíticas mais adequadas ao contexto identificado. Na terceira etapa, ocorreu a aplicação das ferramentas gerenciais, contemplando a análise de custos, a avaliação do desempenho dos itens do cardápio e a proposição de ajustes de preços e produtos. Por fim, a quarta etapa envolveu a reflexão e a consolidação dos resultados, com a sistematização dos aprendizados obtidos e a formulação de recomendações para a gestão futura.

Essa estrutura metodológica foi elaborada para assegurar rigor científico e relevância prática, permitindo que os resultados da pesquisa reflitam tanto a realidade observada quanto as contribuições possíveis para a melhoria do desempenho organizacional. O formato iterativo da pesquisa-ação favorece a integração entre teoria e prática, garantindo que cada etapa da investigação produza insumos concretos para a seguinte, até a consolidação da

proposta final de melhoria.

#### **4.2.1 Diagnóstico organizacional**

A primeira etapa da pesquisa-ação consiste na realização de um diagnóstico organizacional do Café Viena, com o objetivo de compreender de forma estruturada o funcionamento atual do restaurante e identificar oportunidades de melhoria nos processos gerenciais, operacionais e estratégicos.

O diagnóstico foi voltado para a análise integrada dos principais processos de gestão do restaurante, abrangendo aspectos como estrutura organizacional, práticas de controle de custos, composição e desempenho do cardápio e políticas de precificação. O objetivo é construir uma visão ampla e fundamentada sobre o modo como o negócio é conduzido, destacando os pontos fortes e as limitações que afetam sua eficiência operacional e financeira. Essa etapa também permitiu compreender as relações entre as diferentes áreas do restaurante, evidenciando como as práticas de gestão de estoque, atendimento e produção impactam o desempenho global.

Com base nessa análise preliminar, pretende-se identificar as principais lacunas e oportunidades de aprimoramento. Espera-se que o diagnóstico revele, entre outros aspectos, a ausência de métodos estruturados de custeio e precificação, a centralização das decisões gerenciais, a baixa utilização de informações quantitativas para embasar o processo decisório e as limitações na gestão de marketing e inovação de cardápio. Esses achados serviram como insumos para o planejamento da intervenção, orientando a seleção das ferramentas e métodos que foram aplicados nas etapas seguintes da pesquisa.

O produto dessa primeira etapa é uma caracterização detalhada da situação atual do Café Viena, que serviu como base para o desenvolvimento das fases seguintes da pesquisa-ação. A consolidação desse diagnóstico permitiu compreender com maior precisão os fatores que condicionam o desempenho organizacional e, consequentemente, formular propostas de melhoria que estejam adequadas à realidade do negócio.

#### **4.2.2 Planejamento da intervenção**

A segunda etapa da pesquisa corresponde ao planejamento da intervenção, fase em que as informações obtidas no diagnóstico organizacional foram analisadas e transformadas em diretrizes para a execução das ações de melhoria.

Com base nas observações e análises resultantes do diagnóstico, foi estruturado um plano de intervenção de caráter exploratório e participativo, que orientou as ações subsequentes da pesquisa. Esse plano contempla os objetivos específicos de cada atividade,

os recursos necessários para sua execução e as formas de acompanhamento e registro do processo. As definições foram feitas em conjunto com o proprietário e os colaboradores do restaurante, assegurando o alinhamento entre as necessidades identificadas e as possibilidades de execução no contexto organizacional.

O planejamento foi construído de forma flexível e iterativa, permitindo ajustes à medida que novas informações foram obtidas. Essa característica é fundamental para a pesquisa-ação, uma vez que, conforme Miguel et al. (2010), o processo de aprendizado e de transformação organizacional ocorre de modo dinâmico, com alternância entre diagnóstico, reflexão e ação. O resultado dessa fase é um plano de trabalho validado junto ao gestor, que serviu de base para a aplicação das ferramentas gerenciais e análises práticas descritas na etapa seguinte.

Embora o estudo tenha sido conduzido de forma contínua, as atividades foram organizadas conforme a lógica da pesquisa-ação, contemplando diagnóstico, planejamento, aplicação e consolidação dos resultados.

#### 4.2.3 Aplicação de ferramentas gerenciais

A terceira etapa da pesquisa corresponde à aplicação das ferramentas gerenciais, momento em que o planejamento definido na fase anterior foi colocado em prática. Essa etapa representa o núcleo operacional da pesquisa-ação, no qual as diretrizes e estratégias construídas em conjunto com o gestor do restaurante são efetivamente executadas.

A execução das atividades foi conduzida de maneira participativa e iterativa, permitindo ajustes à medida que novas informações surgiram ou que foi necessário refinar as análises. Nesta etapa, foram coletadas as informações necessárias para subsidiar as análises e realizadas as atividades práticas planejadas, de modo a gerar uma compreensão detalhada do funcionamento dos processos e apoiar a proposição de melhorias. A coleta e a análise foram realizadas com base nas diretrizes estabelecidas no planejamento da intervenção, garantindo que o foco das ações permaneça coerente com os objetivos da pesquisa.

Durante a aplicação, o pesquisador atuou em estreita colaboração com o proprietário e a equipe do restaurante, compartilhando responsabilidades na condução das atividades e na interpretação dos resultados. Essa interação caracteriza um dos princípios centrais da pesquisa-ação, em que o processo de investigação é também um processo de aprendizado mútuo (Miguel et al., 2010). Assim, enquanto o pesquisador contribuiu com conhecimento técnico e metodológico, os participantes forneceram informações operacionais e feedbacks que permitem ajustar as ações à realidade da empresa.

Todas as atividades desenvolvidas nesta etapa foram registradas de forma sistemá-

tica, assegurando o rigor metodológico e a rastreabilidade dos resultados. A documentação incluiu registros das discussões, decisões tomadas e reflexões surgidas ao longo do processo, compondo o material que serviu de base para a consolidação dos resultados e das propostas de melhoria.

O produto desta etapa é a produção de análises e resultados organizados, capazes de sustentar a elaboração de proposições gerenciais aplicáveis à realidade do restaurante. Esses resultados foram sistematizados e discutidos na próxima etapa, dedicada à reflexão sobre os aprendizados e à consolidação das conclusões do estudo.

#### 4.2.4 Reflexão e consolidação de resultados

A quarta e última etapa da pesquisa-ação consiste na reflexão e consolidação dos resultados obtidos ao longo do estudo, representando o momento de síntese e análise crítica do processo desenvolvido.

O processo de consolidação dos resultados envolveu a organização e interpretação integrada das informações obtidas nas etapas anteriores, especialmente aquelas decorrentes da aplicação das ferramentas gerenciais. Essa análise permitiu identificar padrões, relações e implicações práticas entre os aspectos operacionais e gerenciais observados, possibilitando compreender como os processos do restaurante influenciam seus resultados financeiros e estratégicos. A consolidação também incluiu a síntese das principais conclusões de cada fase da pesquisa, de modo a oferecer uma visão coerente e abrangente da situação organizacional e das melhorias propostas.

Além da análise dos resultados técnicos, esta etapa contempla uma reflexão crítica sobre o próprio processo de pesquisa, avaliando a adequação da metodologia, as limitações enfrentadas e as condições que influenciaram o andamento do estudo. Essa reflexão metodológica é fundamental para o aprimoramento da prática científica e para a compreensão dos desafios inerentes à aplicação da pesquisa-ação em ambientes empresariais reais. Assim, a etapa permitiu não apenas consolidar os achados da investigação, mas também identificar oportunidades de aprimoramento do método em futuras aplicações.

Ao final, o produto desta fase é a síntese dos resultados e aprendizados obtidos, acompanhada de recomendações gerenciais voltadas à melhoria dos processos e à modernização da gestão do restaurante. A partir dessa consolidação, foram apresentadas, no capítulo seguinte, as análises, propostas e conclusões do estudo, que traduzem os resultados práticos e conceituais alcançados pela pesquisa.

## 4.3 Coleta e tratamento de dados

### 4.3.1 Fontes e procedimentos de coleta dados

A coleta de dados desta pesquisa combinou diferentes tipos e fontes de informação, a fim de garantir uma visão ampla e fundamentada da realidade estudada. Essa abordagem é coerente com os princípios da pesquisa-ação, que, segundo Miguel et al. (2010), integra observação empírica e análise científica para compreender e transformar processos organizacionais. O levantamento considerou dados qualitativos e quantitativos, obtidos tanto por observação direta quanto por registros documentais do restaurante.

Os dados qualitativos corresponderam a informações descritivas e contextuais sobre o funcionamento do Café Viena, obtidas a partir de observações de campo, entrevistas e conversas informais com o proprietário, o gerente e os membros da equipe. Essas interações possibilitaram compreender o comportamento organizacional, as práticas de gestão e a dinâmica de trabalho na cozinha e no atendimento. Também permitiram identificar fatores culturais e operacionais que influenciaram a tomada de decisão, oferecendo uma base interpretativa essencial para as análises gerenciais apresentadas nos capítulos seguintes.

Os dados quantitativos foram compostos por registros numéricos e financeiros disponibilizados pela administração do restaurante, incluindo planilhas de controle de compras e despesas, notas fiscais de fornecedores, relatórios de vendas, ticket médio e indicadores de desempenho operacional. Essas informações serviram de base para as análises técnicas e financeiras, permitindo mensurar custos, margens e volumes de produção de forma precisa e estruturada.

Quanto às fontes de dados, utilizaram-se simultaneamente fontes primárias e secundárias. As fontes primárias derivaram da observação direta das operações e das entrevistas conduzidas com os responsáveis pela gestão e operação, durante visitas presenciais e interações remotas. Essa participação ativa do pesquisador foi essencial para compreender a rotina e garantir o alinhamento das informações coletadas com a realidade operacional do restaurante. Já as fontes secundárias consistiram em documentos e registros internos preexistentes, como relatórios administrativos, históricos de faturamento e versões anteriores do cardápio, que forneceram evidências quantitativas e históricas para complementar as observações de campo.

Todo o processo de coleta foi conduzido de forma colaborativa e ética, com o consentimento dos responsáveis pelo Café Viena e a garantia de confidencialidade das informações. O gestor acompanhou e validou os materiais fornecidos, assegurando a integridade e representatividade dos dados. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos e de fontes primárias e secundárias possibilitou uma triangulação robusta

das informações, aumentando a confiabilidade dos resultados e formando uma base sólida para as etapas de análise e proposição de melhorias desenvolvidas neste trabalho.

#### 4.3.2 Tratamento e análise dos dados

Os dados qualitativos — provenientes das entrevistas, conversas e observações — serão analisados de forma descritiva e interpretativa, com o intuito de compreender práticas recorrentes, percepções e comportamentos relacionados aos processos de gestão, operação e decisão no restaurante. Essa análise buscará identificar padrões e relações relevantes, capazes de contextualizar as informações numéricas e fornecer subsídios para a compreensão do funcionamento organizacional.

Os dados quantitativos, obtidos a partir de registros internos e documentos administrativos, serão organizados em planilhas e tabelas estruturadas, possibilitando a consolidação e o cálculo de indicadores relacionados a custos, volumes de vendas e desempenho operacional. Esses dados serão tratados de forma comparativa, buscando identificar tendências, relações e discrepâncias que possam apoiar a formulação das análises e proposições apresentadas nos capítulos seguintes.

Por fim, os resultados qualitativos e quantitativos serão interpretados de maneira integrada, permitindo confrontar as percepções e evidências obtidas e fortalecer a validade das conclusões. Essa triangulação das informações assegura maior confiabilidade e consistência metodológica, conforme preconizado por Miguel et al. (2010). Todo o processo será devidamente documentado, garantindo a rastreabilidade e a transparência das análises realizadas.

# 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

## 5.1 Diagnóstico da situação

O diagnóstico da situação atual do Café Viena tem como objetivo compreender de forma ampla e estruturada o funcionamento do restaurante em seus aspectos gerenciais, operacionais e estratégicos. Essa etapa representa a fase inicial da aplicação prática da pesquisa-ação, permitindo identificar as práticas atualmente adotadas pela organização, suas fragilidades e oportunidades de melhoria, bem como os elementos que sustentam o desempenho e a longevidade do negócio.

A elaboração deste diagnóstico baseou-se em dados qualitativos coletados ao longo da pesquisa, especialmente por meio das entrevistas realizadas com o proprietário (roteiro da entrevista no Apêndice C - Roteiro da entrevista com proprietário), o gerente (Apêndice D - Roteiro da entrevista com gerente) e a chef de cozinha (Apêndice D - Roteiro da entrevista com chef), além da análise documental e da observação direta das informações fornecidas pelo restaurante. As entrevistas foram fundamentais para captar as diferentes perspectivas sobre a gestão e a operação, permitindo uma visão integrada da realidade do Café Viena — desde a administração e o controle financeiro até o funcionamento da equipe e a percepção sobre o cardápio e o público atendido.

As informações obtidas foram organizadas em cinco eixos principais de análise, que refletem os componentes essenciais do funcionamento atual do restaurante: (i) estrutura organizacional e modelo de gestão, (ii) rotina operacional e funcionamento diário, (iii) processos administrativos e comunicação interna, (iv) cardápio, produtos e percepção dos clientes, e (v) desafios e oportunidades de melhoria. A análise conjunta desses elementos permite construir um retrato fiel e abrangente do Café Viena, servindo de base para as etapas seguintes de custeio, análise de cardápio e proposição de melhorias.

### 5.1.1 Estrutura organizacional e modelo de gestão

O Café Viena possui uma estrutura organizacional de pequeno porte, com gestão familiar e centralizada na figura do proprietário, que participaativamente das atividades administrativas e operacionais. A administração é conduzida com base na experiência acumulada ao longo dos anos, sem o uso de ferramentas formais de gestão ou processos padronizados. As decisões são tomadas de forma prática e imediata, conforme as demandas diárias do restaurante, o que garante agilidade, mas também torna o negócio dependente da presença constante do proprietário.

O fundador relata acompanhar de perto todas as etapas da operação, incluindo compras, controle de insumos, relacionamento com fornecedores e manutenção do espaço físico. Também é responsável por acompanhar as vendas e realizar o fechamento financeiro, com apoio de planilhas e de uma contadora. Apesar disso, as informações financeiras não são tratadas de maneira estruturada, e o desempenho do restaurante é avaliado principalmente pela observação do movimento diário e pela percepção direta do gestor sobre o funcionamento do salão e da cozinha.

A estrutura de gestão conta com dois papéis centrais de apoio: o gerente e a chef de cozinha. O gerente organiza a equipe de atendimento, realiza a abertura e o fechamento do restaurante e resolve problemas operacionais ao longo do expediente. Segundo o gerente, “todo mundo faz de tudo — atende as mesas, entrega pedidos na cozinha, faz drinks, ajuda no delivery e fecha comandas”. Essa rotina compartilhada é resultado do porte reduzido da equipe e da necessidade de flexibilidade para lidar com diferentes volumes de demanda.

Na cozinha, a chef coordena três auxiliares e é responsável pelos pré-preparos e pelos pratos mais elaborados, como os filés e os frutos do mar. Os auxiliares realizam os preparos mais simples, como sanduíches e entradas, e ajudam na montagem dos pratos e na organização geral da cozinha. A rotina é estruturada de forma prática, com base na experiência e na convivência da equipe, e depende fortemente da presença da chef para garantir a padronização dos produtos e a coordenação do trabalho.

A comunicação entre o proprietário, o gerente e a equipe é direta e constante, sem necessidade de reuniões formais. O próprio proprietário afirma que “a comunicação é boa porque estou sempre por aqui; quando surge algum problema, a gente resolve na hora”. Esse formato assegura proximidade entre os responsáveis e facilita a resolução de questões cotidianas, mas carece de registros e formalização, o que dificulta o controle de informações e a definição de responsabilidades de forma mais clara. Em resumo, o Café Viena opera com uma estrutura funcional e próxima da equipe, porém baseada em práticas empíricas e dependente da presença dos gestores, o que limita o planejamento e o acompanhamento mais detalhado dos resultados do negócio.

### 5.1.2 Rotina operacional e funcionamento diário

O funcionamento do Café Viena reflete o caráter colaborativo e enxuto da sua estrutura. A operação se apoia fortemente na experiência prática da equipe e na coordenação direta entre os gestores, sem processos formalizados. A rotina é dividida em três momentos principais — a preparação para a abertura, o expediente e o fechamento —, em que os funcionários executam múltiplas funções de forma integrada. Embora esse modelo mantenha o restaurante funcional e coeso, ele depende fortemente da presença constante do proprietário, do gerente e da chef de cozinha.

A rotina começa cerca de duas horas antes da abertura, com a chegada da chef e sua equipe. Nesse período, são realizados os pré-preparos de molhos, sobremesas, massas e carnes, garantindo agilidade durante o expediente. Aproximadamente uma hora antes da abertura, o gerente Neto organiza o salão, confere as mesas, alinha a equipe de atendimento e verifica pendências operacionais. Não há listas de verificação formais ou procedimentos padronizados — cada colaborador age com base na experiência adquirida e no alinhamento verbal entre a gerência e a cozinha.

Durante o expediente, que ocorre das 18h às 00h entre segunda e quinta-feira e até as 2h nas sextas e sábados, a equipe trabalha de forma multifuncional. Os garçons atendem mesas, entregam pedidos, preparam drinks e revezam no atendimento do delivery. Na cozinha, a chef é responsável pelos pratos mais elaborados, como filés e frutos do mar, enquanto os auxiliares cuidam de sanduíches e entradas. Essa versatilidade mantém o serviço ágil, mas gera sobrecarga e dificuldade de coordenação nos horários de maior movimento.

A comunicação entre salão e cozinha ocorre por meio de comandas em papel, entregues manualmente. O método funciona pela prática consolidada da equipe, mas, conforme apontado pelos entrevistados, pode gerar confusão durante picos de atendimento, especialmente quando várias comandas chegam simultaneamente. A chef observa que, nesses momentos, é comum haver pequenos atrasos ou retrabalhos, o que reforça a necessidade de sistemas mais robustos para registro e controle dos pedidos.

O controle de insumos e estoque também é conduzido de forma manual. A chef acompanha o consumo e comunica ao gerente quando algum ingrediente está próximo do fim. O gerente, por sua vez, informa o proprietário, que realiza as compras e negociações com os fornecedores. Esse processo, apesar de funcional, é baseado na observação visual e na experiência dos gestores, o que o torna reativo e sujeito a falhas de previsão.

Ao final do expediente, o gerente realiza o fechamento de caixa e das comandas, enquanto a equipe de cozinha faz a limpeza e a organização para o dia seguinte. O fechamento é conduzido de forma manual e não há registros formais de controle. De modo geral, o Café Viena apresenta uma rotina de trabalho eficiente pela experiência de sua equipe e pela comunicação próxima entre os gestores, mas ainda carece de procedimentos padronizados e ferramentas de apoio à gestão, o que limita o controle e a previsibilidade das operações.

### 5.1.3 Processos administrativos, controle e comunicação interna

Os processos administrativos do Café Viena são conduzidos de forma prática e concentrada na figura do proprietário, que acompanha pessoalmente as operações e decisões

financeiras. A gestão administrativa e contábil é feita com base em planilhas simples, complementadas pelo trabalho de uma contadora responsável pela escrituração fiscal. Não há, entretanto, um sistema de controle automatizado que integre vendas, custos e despesas. As decisões financeiras são tomadas com base em informações pontuais e na observação do movimento diário do restaurante, o que torna o processo eficiente para a rotina, mas pouco estruturado para análises de longo prazo.

De acordo com o proprietário, o acompanhamento dos resultados se baseia principalmente no controle dos preços dos insumos e no volume de vendas percebido no dia a dia. O fechamento financeiro é realizado ao final de cada expediente, a partir do relatório do sistema de comandas, que indica o total de vendas diárias. Entretanto, não há uma rotina de análise detalhada por item ou categoria de produto. A ausência de um controle específico de custos por prato e de indicadores de margem de lucro dificulta a avaliação da rentabilidade de cada item do cardápio. Segundo o proprietário, “tenho uma ideia geral dos custos e do trabalho que cada prato dá, mas não um cálculo exato da margem”.

O controle de estoque e de insumos segue um formato manual e descentralizado. A chef de cozinha acompanha diariamente o consumo dos produtos e comunica o gerente quando percebe que algum ingrediente está próximo do fim. O gerente, por sua vez, repassa essa informação ao proprietário, que é responsável pelas compras. Esse fluxo simples de comunicação mantém o abastecimento funcionando, mas depende fortemente da experiência da equipe e da atenção dos gestores. A falta de registros formais ou de um sistema informatizado faz com que o controle de estoque seja essencialmente reativo, o que pode gerar faltas pontuais de insumos em dias de alta demanda.

A comunicação interna é direta e informal, refletindo o tamanho reduzido da equipe e a presença constante do proprietário nas operações. As informações circulam verbalmente, e as decisões são tomadas de forma imediata, conforme as necessidades surgem. Esse formato de comunicação contribui para a agilidade nas soluções cotidianas, mas carece de registro e padronização, o que dificulta a análise posterior de falhas e a documentação de processos internos. O gerente e a chef confirmam que o alinhamento entre os setores é constante, mas dependente do contato pessoal e da rotina diária compartilhada.

O registro de informações operacionais ocorre de forma dispersa. O sistema de comandas, utilizado apenas para o fechamento de mesas e controle de vendas, não é integrado a outras áreas da administração. Planilhas de despesas e relatórios contábeis são geridos separadamente, sem cruzamento de dados. Dessa forma, o Café Viena não dispõe atualmente de uma visão consolidada de resultados financeiros e operacionais, o que limita a capacidade de análise estratégica e o planejamento baseado em dados.

De maneira geral, observa-se que os processos administrativos e de controle do Café Viena são sustentados por uma gestão próxima e empírica, que valoriza a observação prática

e o envolvimento direto dos gestores. Esse formato tem garantido o funcionamento estável do restaurante ao longo dos anos, mas carece de sistematização, integração de informações e ferramentas de apoio à tomada de decisão, o que representa uma oportunidade de melhoria para o futuro do negócio.

#### 5.1.4 Cardápio, produtos e percepção dos clientes

O cardápio do Café Viena é um dos elementos mais marcantes da identidade do restaurante. Desde sua fundação, a proposta gastronômica passou por diversas transformações, acompanhando a mudança do perfil dos clientes e do próprio mercado local. Inicialmente inspirado na culinária austríaca e nos cafés europeus tradicionais, o menu foi gradualmente adaptado à gastronomia contemporânea, buscando atender aos gostos e hábitos do público teresinense. Atualmente, o cardápio apresenta grande variedade de opções, abrangendo entradas, sanduíches, aves, carnes, massas, risotos, frutos do mar, sobremesas e bebidas, com foco predominante em pratos de jantar.

O proprietário relata que a diversidade do cardápio surgiu da necessidade de oferecer opções para diferentes perfis de clientes, o que se tornou uma marca do Café Viena. Entretanto, ele reconhece que essa característica traz desafios tanto para o cliente quanto para a equipe. Segundo ele, “o cardápio serve de tudo um pouco e dá muita opção ao cliente, mas às vezes pode deixar o atendimento e a escolha mais confusos”. O gerente Neto observa que muitos clientes demonstram dúvida no momento do pedido, o que aumenta o tempo de atendimento e sobrecarrega a equipe. Na visão da chef Fernanda, essa amplitude não compromete diretamente o ritmo da cozinha, pois muitos preparos são semelhantes — como os diferentes tipos de filé, que variam apenas em molhos e acompanhamentos. Ainda assim, ela aponta que o volume de itens exige atenção redobrada no controle de insumos e aumenta a complexidade da produção. Assim, há consenso entre os gestores de que uma simplificação do cardápio poderia facilitar o serviço e a experiência do cliente, sem afetar a qualidade do produto final.

Em relação ao desempenho dos pratos, há concordância entre os entrevistados quanto à existência de carros-chefe e itens de menor saída. O gerente cita o trinchado e o carpaccio como os pratos mais pedidos e preferidos pelos clientes. Já o proprietário reconhece que há pratos com baixa rotatividade, mas ressalta que mantê-los no menu é uma forma de oferecer diversidade e flexibilidade ao público. Essa estratégia reflete uma preocupação em atender diferentes preferências, ainda que, do ponto de vista gerencial, represente uma carga maior de controle e produção.

A atualização do cardápio ocorre de forma pontual e espontânea, sem periodicidade definida. Novos pratos são incluídos ocasionalmente a partir de ideias do proprietário ou da cozinha, sendo testados de maneira informal antes de entrarem no menu definitivo. A

chef observa que essa prática mantém a criatividade da equipe, mas também aumenta a carga de trabalho e a complexidade da operação. O proprietário complementa que “as mudanças acontecem quando surge uma boa ideia, mas não há uma rotina específica para revisar o cardápio”. Essa ausência de planejamento estruturado limita a capacidade de renovação contínua do menu e a avaliação sistemática do desempenho dos produtos.

No que se refere à percepção dos clientes, todos os entrevistados destacam a qualidade dos pratos e do atendimento como os principais fatores de fidelização. O público é formado majoritariamente por clientes recorrentes, de faixa etária mais alta, que buscam uma experiência gastronômica mais refinada e valorizam a atmosfera tranquila do restaurante. Essa relação de confiança e tradição é um dos maiores diferenciais competitivos do Café Viena, mas também reforça a necessidade de manter o equilíbrio entre tradição e inovação, garantindo que o cardápio permaneça atrativo e atualizado diante da crescente concorrência no setor gastronômico da cidade.

De modo geral, o diagnóstico evidencia que o cardápio do Café Viena combina diversidade, qualidade e tradição, características que sustentam a fidelidade dos clientes. No entanto, a variedade excessiva, a ausência de revisões periódicas e o controle empírico de desempenho representam desafios gerenciais e operacionais. As entrevistas indicam que a modernização do menu, por meio da simplificação de opções e da introdução de novos pratos de forma planejada, poderia contribuir para melhorar a eficiência interna e fortalecer o posicionamento do restaurante no mercado local.

### 5.1.5 Desafios e oportunidades de melhoria

A análise do funcionamento do Café Viena evidenciou que o restaurante combina qualidade gastronômica, tradição e fidelidade dos clientes com uma gestão predominantemente empírica, sustentada pela experiência de seus gestores e funcionários. Essa forma de operação tem permitido a continuidade do negócio e a manutenção de um padrão elevado de serviço, mas também expôs fragilidades na organização e no uso de instrumentos de apoio à tomada de decisão. As entrevistas realizadas demonstraram que, embora o restaurante opere de forma eficiente no cotidiano, carece de ferramentas e métodos que permitam quantificar, comparar e planejar com base em dados financeiros e operacionais.

Entre os diversos pontos identificados, três aspectos foram selecionados como foco principal desta pesquisa: a ausência de um sistema de custeio estruturado, a inexistência de métodos formais de precificação e a falta de uma análise sistemática de desempenho do cardápio. Esses temas foram escolhidos por estarem diretamente interligados e representarem os elementos centrais da gestão econômico-operacional de um restaurante. O custeio fornece a base para o conhecimento do custo real dos produtos; a precificação determina o posicionamento de mercado e a rentabilidade; e a análise de cardápio permite avaliar o

desempenho conjunto de vendas e margem de contribuição. A carência dessas práticas, observada no Café Viena, limita a capacidade do negócio de avaliar resultados e otimizar sua estrutura financeira.

A escolha desses três eixos de intervenção também se justifica por sua aderência à realidade e à viabilidade de aplicação no contexto estudado. Trata-se de um restaurante de pequeno porte, com dados disponíveis e gestores dispostos a aprimorar a organização financeira, mas sem infraestrutura tecnológica ou administrativa complexa. Assim, a aplicação de métodos simplificados de custeio e precificação, aliados à engenharia de cardápio, permite desenvolver ferramentas práticas e compatíveis com o porte e a estrutura do Café Viena, contribuindo efetivamente para a melhoria de seu desempenho gerencial.

Dessa forma, as próximas seções deste trabalho concentram-se no levantamento e análise dos custos (5.2), na avaliação do desempenho do cardápio (5.3) e, posteriormente, na proposição de melhorias e reestruturação do cardápio (5.4). Esses tópicos visam demonstrar como a aplicação de métodos gerenciais simples e adaptados pode apoiar decisões estratégicas no setor de alimentação, fortalecendo a gestão do Café Viena e servindo como modelo de referência para negócios de porte semelhante.

## 5.2 Levantamento e análise de custos

### 5.2.1 Introdução à análise de custos

A análise de custos tem como objetivo compreender como os recursos do Café Viena são utilizados nas atividades de produção e atendimento, identificando o peso relativo de cada grupo de despesas e sua influência na rentabilidade dos produtos. O diagnóstico apresentado anteriormente evidenciou a ausência de um método formal de custeio e a predominância de um controle empírico, baseado na observação diária e na experiência do proprietário e da equipe. Diante desse cenário, esta etapa busca oferecer uma visão estruturada e quantitativa da operação, permitindo maior clareza sobre os fatores que compõem os custos e sobre as oportunidades de aprimoramento do controle financeiro.

Para essa finalidade, foi aplicado o método de custeio Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), em uma versão simplificada e adaptada à realidade do restaurante. O TDABC foi escolhido por combinar simplicidade de aplicação e bom desempenho analítico, uma vez que atribui custos às atividades com base no tempo de execução e na capacidade dos recursos utilizados, sem exigir sistemas complexos de acompanhamento. Essa característica torna o método adequado para empresas de pequeno porte no setor de serviços, como restaurantes, em que o tempo de preparo e o esforço da equipe são elementos centrais do processo produtivo.

A aplicação do método envolveu o levantamento dos custos diretos e indiretos associados à produção dos pratos, priorizando os elementos mais relevantes para o resultado operacional. A estrutura de custos analisada abrangeu: (i) custos diretos de insumos, referentes aos ingredientes e materiais utilizados em cada preparação; (ii) custos de mão de obra direta, representados pelo tempo de trabalho da equipe de cozinha — chef e auxiliares —, calculado a partir do custo por minuto da capacidade de produção; (iii) custos indiretos variáveis, como o consumo de gás, rateado proporcionalmente entre os preparamos quentes conforme o tempo de cocção; e (iv) custos fixos operacionais, incluindo energia elétrica, água, manutenção, contabilidade e demais custos fixos recorrentes, distribuídos de forma proporcional ao volume médio de pratos produzidos no período analisado.

A separação da mão de obra entre atividades de preparo quente e frio buscou refletir as diferenças de esforço e de consumo de recursos entre os tipos de produção, garantindo maior precisão no cálculo dos custos de cada categoria de pratos. O gás foi alocado aos preparamos quentes, enquanto energia, água e demais custos fixos foram rateados proporcionalmente ao total de produtos servidos. Os custos fixos operacionais foram ainda distribuídos por ocasião de consumo, ou seja, entre entradas, pratos principais e sobremesas, respeitando as diferenças de frequência de consumo e de faixa de valores de cada categoria, de modo a representar adequadamente o impacto desses gastos em cada grupo de produtos.

Essa abordagem oferece uma estimativa realista da estrutura de custos do Café Viena, ao mesmo tempo em que mantém o modelo de análise simples e compatível com a disponibilidade de dados da empresa. A aplicação do TDABC adaptado permite compreender como os recursos são consumidos nas atividades de produção, quais componentes representam maior peso no custo total e como essas informações podem subsidiar futuras decisões de precificação e revisão do cardápio.

### 5.2.2 Análise de custos e estrutura operacional

O levantamento da estrutura de custos do Café Viena teve como objetivo identificar e organizar os principais componentes de despesa envolvidos na operação do restaurante, de forma a servir de base para a aplicação do método de custeio proposto. Essa etapa buscou mensurar tanto os custos diretos de insumos e matérias-primas, utilizados na produção dos pratos, quanto os custos indiretos e fixos relacionados à manutenção da estrutura e à execução das atividades operacionais.

Os custos diretos foram apurados a partir dos preços de compra mais recentes dos ingredientes e materiais utilizados na cozinha, obtidos diretamente com o proprietário do restaurante, que é o responsável pelas compras e pela negociação com fornecedores. As informações foram organizadas em uma tabela que reúne, para cada item, o peso

ou volume de compra (em quilogramas, litros ou unidades), o valor total da compra e o custo unitário correspondente (em R\$/kg, R\$/L ou R\$/unidade). Esse procedimento permitiu calcular o custo médio dos insumos, considerando a variação dos tamanhos das embalagens e das quantidades adquiridas, de modo a representar fielmente a realidade de abastecimento do restaurante.

A Tabela 1, a seguir, apresenta um exemplo demonstrativo da estrutura utilizada para o levantamento dos custos dos insumos, contendo o formato adotado para a compilação dos dados. Nela, são ilustradas as colunas referentes à quantidade de compra, ao preço total pago e ao custo unitário calculado. O conjunto completo de informações, com todos os ingredientes e materiais utilizados na cozinha, foi utilizado internamente para a aplicação do método de custeio e encontra-se consolidado nos cálculos apresentados na próxima subseção.

Insumo	Qtd compra	Unid	Preço Compra	Preço Unitário	Unid
Óleo	1	L	R\$ 5,00	5,00	R\$/L
Filé Mignon	2	kg	R\$ 150,00	75,00	R\$/kg
Tomate	1	kg	R\$ 6,00	6,00	R\$/kg

Tabela 1 – Exemplo de estrutura para levantamento de custos dos insumos

Além dos custos diretos, foram levantados os custos indiretos e fixos associados à operação do restaurante, que englobam as despesas recorrentes de funcionamento e a remuneração da equipe administrativa e de apoio. Esses valores compõem o conjunto de gastos necessários para manter a estrutura operacional do Café Viena, independentemente do volume de vendas.

A Tabela 2, a seguir, apresenta os principais custos fixos mensais e anuais do restaurante, organizados a partir das informações fornecidas pelo proprietário. Os valores incluem gastos com utilidades (gás, energia, água, telefonia e coleta de lixo) e salários da equipe fixa, composta pela chef de cozinha, gerente, garçons, auxiliares e zeladora. O total anual foi calculado multiplicando-se o custo mensal por 12 meses, incluindo o 13º salário no caso dos colaboradores com remuneração fixa.

Tipo de custo	Custos Fixos (anual)	Custos Fixos (mensal)	% dos Custos Fixos
Salário Chef	R\$ 45.500,00	R\$ 3.791,67	12,0%
Salário assistentes	R\$ 74.802,00	R\$ 6.233,50	19,7%
Salário gerente	R\$ 37.700,00	R\$ 3.141,67	9,9%
Salário garçons	R\$ 74.802,00	R\$ 6.233,50	19,7%
Gás	R\$ 14.400,00	R\$ 1.200,00	3,8%
Energia	R\$ 18.000,00	R\$ 1.500,00	4,7%
Água	R\$ 6.000,00	R\$ 500,00	1,6%
Linha telefônica	R\$ 960,00	R\$ 80,00	0,3%
Coleta de lixo	R\$ 1.680,00	R\$ 140,00	0,4%
Zeladoria	R\$ 24.934,00	R\$ 2.077,83	6,6%
Manutenção	R\$ 12.000,00	R\$ 1.000,00	3,2%
Pró-labore	R\$ 36.000,00	R\$ 3.000,00	9,5%
Contabilidade	R\$ 9.108,00	R\$ 759,00	2,4%
Segurança	R\$ 24.000,00	R\$ 2.000,00	6,3%
Total	R\$ 379.886,00	R\$ 31.657,17	100,0%

Tabela 2 – Tabela de custos fixos mensais do Café Viena

A sistematização dessas informações possibilitou compreender a composição geral dos custos do Café Viena e o peso relativo de cada categoria no orçamento operacional. A distinção entre custos diretos e indiretos será essencial para a aplicação do método de custeio na subseção seguinte, em que os valores levantados serão alocados às atividades de produção conforme o tempo de preparo e o consumo de recursos.

Com essa etapa, foi possível consolidar um panorama atualizado da estrutura de custos do Café Viena, reunindo dados reais e organizados de maneira compatível com o modelo de análise proposto. Esses valores servirão de base para o cálculo do custo total de produção dos pratos e para a análise das margens e rentabilidade, que serão apresentadas na aplicação do método de custeio.

### 5.2.3 Aplicação do método de custeio - TDABC simplificado

#### 5.2.3.1 Etapas do processo de apuração

A aplicação do método de custeio foi dividida em quatro etapas principais, que refletem as etapas reais de produção de um prato no Café Viena: (i) apuração dos preparos intermediários, que funcionam como bases e insumos processados; (ii) consolidação dos custos e tempos dos preparos intermediários; (iii) apuração dos custos diretos e de mão de obra dos pratos principais; e (iv) consolidação dos custos e margens de cada item do cardápio.

Essa estrutura possibilitou o rastreamento completo dos custos, desde o insumo

bruto até o prato finalizado, considerando os tempos de execução, o consumo de recursos e o valor monetário associado a cada atividade.

#### 5.2.3.2 Preparos intermediários

Nesta etapa, foram mensurados os custos de produção dos preparos intermediários, que correspondem às receitas realizadas pela chef de cozinha antes do expediente — como molhos, massas, bases e porções de carne já limpas e armazenadas. Esses preparos são posteriormente utilizados nos pratos principais, agilizando o processo de montagem durante o atendimento.

Cada prefeito foi registrado em uma ficha técnica própria, que relaciona os insumos utilizados, as quantidades, os custos unitários e o custo final do prefeito. A ficha completa foi compilada no Apêndice A - Tabela de Preparos Intermediários. A estrutura da ficha, exemplificada na tabela 3, inclui as colunas de nome do prefeito, categoria (molho, proteína, acompanhamento etc.), insumo utilizado, percentual de aproveitamento, quantidade final obtida, custo unitário do insumo e custo final calculado. Essa formatação permitiu calcular o custo total de cada prefeito e, posteriormente, seu custo unitário por quilograma.

Preparo	Insumo	Qtd	Unid	Aprov.	Qtd final	Unid	Custo Unit.	Unid	Custos
Molho Gorgonzola	Gorgonzola	0,50	kg	100%	0,50	kg	90,00	R\$/kg	R\$ 45,00
Molho Gorgonzola	Leite	2,00	kg	100%	2,00	kg	4,00	R\$/L	R\$ 8,00
Molho de Tomate	Tomate	0,50	kg	95%	0,48	kg	6,00	R\$/kg	R\$ 3,00
Molho de Tomate	Manjericão	0,00	kg	100%	0,00	kg	300,00	R\$/kg	R\$ 0,90
Molho de Tomate	Orégano	0,00	kg	100%	0,00	kg	300,00	R\$/kg	R\$ 0,90
Molho de Tomate	Cebola	0,30	kg	95%	0,29	kg	5,00	R\$/kg	R\$ 1,50
Molho de Tomate	Molho de tomate	1,00	kg	100%	1,00	kg	8,00	R\$/kg	R\$ 8,00
Molho de Tomate	Azeite	0,10	kg	100%	0,10	kg	71,11	R\$/kg	R\$ 7,11
Lagarto Desfiado	Lagarto	0,40	kg	80%	0,32	kg	40,00	R\$/kg	R\$ 16,00
Lagarto Desfiado	Óleo	0,02	L	100%	0,02	L	5,00	R\$/L	R\$ 0,10
Lagarto Desfiado	Cebola	0,15	kg	100%	0,15	kg	5,00	R\$/kg	R\$ 0,75

Tabela 3 – Tabela de receitas dos preparos intermediários

#### 5.2.3.3 Consolidação dos preparos intermediários

Os dados obtidos nas fichas técnicas anteriores foram agrupados em uma tabela consolidada, que reúne os custos e tempos médios de cada prefeito, exemplificado na tabela 4. Para cada item, foram incluídos o custo total, a quantidade final produzida e o custo unitário por quilograma, além das variáveis de tempo utilizadas no modelo: tempo total de prefeito frio e quente da chef, tempo total de forno ou grelha e seus equivalentes padronizados em minutos por quilograma (min/kg).

Essa consolidação permitiu identificar tanto o custo monetário quanto o esforço produtivo exigido em cada tipo de prefeito, dados que foram utilizados posteriormente na

composição dos pratos principais.

Preparo	Custo total	Qtd total	Unid	Custo (R\$/kg)	Preparos frios (min)	Preparos quentes (min)	Tempo de forno (min)
Molho Gorgonzola	R\$ 53,00	2,5	kg	21,20		10	20
Molho de Tomate	R\$ 21,41	1,9	kg	11,47		5	15
Lagarto Desfiado	R\$ 16,85	0,5	kg	34,39		10	20

Tabela 4 – Tabela consolidada de preparos intermediários

#### 5.2.3.4 Cálculo dos custos dos pratos principais

A partir dos valores consolidados dos preparos intermediários, foram elaboradas as fichas técnicas dos pratos principais, como mostrado na tabela 5. Os dados compilados foram trazidos no Apêndice B - Tabela de Preparos Intermediários. Cada prato foi detalhado linha a linha, indicando os ingredientes e preparos utilizados, seus custos unitários (R\$/kg, L ou unid.), as quantidades aplicadas na receita e o custo total de cada item. Além disso, foram registrados os tempos de trabalho da chef e dos auxiliares em cada etapa do preparo, classificados em preparos frios (PF) e preparos quentes (PQ), bem como o tempo total de forno/grelha associado à finalização do prato.

Os preparos quentes (PQ) correspondem às atividades realizadas com uso ativo de fogão, grelha ou forno, que exigem intervenção direta da equipe de cozinha, como grelhar carnes, mexer molhos ou aquecer ingredientes durante o preparo. Os preparos frios (PF) englobam tarefas realizadas sem uso de calor, como montagem de pratos frios, corte de vegetais, mistura de molhos prontos e temperos. O tempo de forno refere-se ao período em que o prato (ou parte dele) permanece em cozimento ou gratinação sem supervisão direta, configurando tempo de espera com consumo de gás, mas sem utilização de mão de obra.

A coleta e o registro desses tempos, associados às receitas e quantidades de ingredientes, possibilitaram compreender o esforço produtivo e a estrutura operacional necessária para a execução de cada prato. Esses dados formam a base sobre a qual serão construídas as etapas seguintes de análise e consolidação dos custos.

Prato	Ingrediente	Custo (R\$/kg)	Qtd	Unid	Custo	PF chef (min)	PQ chef (min)	PF assist. (min)	PQ assist. (min)	Forno (min)
Carpaccio	Lagarto	50,00	0,10	kg	R\$ 5,00			4,0		
Carpaccio	Molho Carpaccio	31,63	0,03	kg	R\$ 0,95					
Carpaccio	Alcaparras	15,00	0,01	kg	R\$ 0,09					
Carpaccio	Provolone	80,00	0,05	kg	R\$ 4,00					
Carpaccio	Torradas	15,79	0,20	kg	R\$ 3,16			1,0		
Sírio Filé	Pão Sírio	1,00	1,00	unid	R\$ 1,00				2,0	
Sírio Filé	Filé Mignon	93,75	0,20	kg	R\$ 18,75				2,0	1,0
Sírio Filé	Tomate	6,00	0,05	kg	R\$ 0,30			2,0		
Sírio Filé	Alface	0,25	2,00	unid	R\$ 0,50					
Sírio Filé	Mussarela	35,00	0,04	kg	R\$ 1,40					
Sírio Filé	Ovo	0,70	2,00	unid	R\$ 1,40				2,0	
Sírio Filé	Molho Rosê	11,25	0,03	kg	R\$ 0,34					
Camarão Gorgonzola	Camarão	142,86	0,30	kg	R\$ 42,86		2,0			1,0
Camarão Gorgonzola	Molho Gorgonzola	21,20	0,30	kg	R\$ 6,36					
Camarão Gorgonzola	Arroz Branco	2,83	0,35	kg	R\$ 0,99					
Camarão Gorgonzola	Batata	8,00	0,40	kg	R\$ 3,20					
Camarão Gorgonzola	Oleo	5,00	0,33	L	R\$ 1,65				3,0	

Tabela 5 – Receitas e preparos dos pratos principais

### 5.2.3.5 Consolidação dos pratos finais

Com os dados apurados, foi possível consolidar os custos unitários e margens dos pratos finais, organizando os resultados em quatro grupos de custos principais: insumos, mão de obra direta, gás e custos fixos (incluindo ociosidade da mão de obra). Cada um desses grupos é descrito a seguir, com uma tabela demonstrativa associada.

#### a) Custo de insumos e ingredientes

O custo de insumos corresponde ao somatório dos ingredientes e preparos intermediários utilizados em cada prato, considerando o custo unitário de cada item (R\$/kg, L ou unid.) multiplicado pela quantidade utilizada na receita. Esse valor reflete o custo real de matéria-prima consumida na produção, como exemplificado na tabela 6.

Prato	Categoria	Custo Insumos
Carpaccio	Entrada	R\$ 13,20
Sírio Filé	Sanduíche	R\$ 23,69
Camarão Gorgonzola	Frutos do Mar	R\$ 55,06

Tabela 6 – Tabela demonstrativa de custos de insumos

#### b) Custo de mão de obra direta (aplicada à produção)

O custo de mão de obra direta foi calculado com base nos tempos de trabalho registrados nas fichas técnicas dos pratos, considerando separadamente as funções da chef de cozinha e dos assistentes. Para cada cargo, foi calculado o custo por minuto (R\$/min), obtido pela divisão do custo anual total de cada colaborador (salário, benefícios e 13º salário) pela carga horária anual efetiva de trabalho. Essa métrica permite mensurar o custo da capacidade produtiva da equipe e associá-la diretamente ao tempo investido em cada atividade de preparo.

A Tabela 7 apresenta o custo por minuto da chef e dos assistentes, que representa a base de cálculo utilizada para a apuração dos custos de mão de obra direta em cada prato.

Cargo	Custo (R\$/min)
Chef	0,32
Assistente	0,23

Tabela 7 – Tabela de custos por minuto da mão de obra direta

A partir desses valores, foi possível determinar o custo de mão de obra direta investido na produção de cada prato, multiplicando-se o tempo total gasto pela

chef e pelos assistentes (em minutos) pelo respectivo custo por minuto. A Tabela 8 exemplifica esse processo para três pratos selecionados — Carpaccio, Sírio Filé e Camarão Gorgonzola —, demonstrando o tempo médio demandado por função e o custo correspondente de trabalho aplicado à preparação de cada receita.

Prato	Tempo Chef (min)	Tempo Assist. (min)	Custo Chef	Custo Assist.	Custo MO
Carpaccio	2,4	5,0	R\$ 0,76	R\$ 1,15	R\$ 1,91
Sírio Filé	2,8	8,0	R\$ 0,88	R\$ 1,85	R\$ 2,73
Camarão Gorgonzola	5,4	3,0	R\$ 1,72	R\$ 0,69	R\$ 2,41

Tabela 8 – Tabela demonstrativa de custos de mão de obra

### c) Custo de gás (custo variável de cocção)

O custo de gás foi tratado como um custo variável, proporcional ao tempo total de utilização dos equipamentos que empregam cocção a gás, como fogão, grelha e forno. Para cada prato, foi calculado o tempo total de consumo de gás, somando-se o tempo de preparo quente (PQ) — que envolve atividades de cocção supervisionadas pela equipe — e o tempo de forno ou grelha, que representa o período em que o prato ou parte dele permanece em cozimento sem supervisão direta. Esses tempos foram multiplicados pela quantidade anual de unidades vendidas de cada prato, permitindo estimar o total de minutos anuais de uso de gás por item do cardápio.

A tabela 9 exemplifica esse cálculo para três pratos selecionados (Carpaccio, Sírio Filé e Camarão Gorgonzola), mostrando os tempos médios de preparo quente e de forno, o tempo total de consumo de gás por porção e o total anual de minutos de utilização de gás, considerando o volume anual de vendas de cada prato.

Prato	Categoria	Tempo PQ (min)	Tempo forno (min)	Tempo gás (min)	Unid./ano	Tempo gás/ano
Carpaccio	Entrada	0,0	4,2	4,2	1472	6182,4
Sírio Filé	Sanduíche	6,0	1,0	7,0	1785	12495,0
Camarão Gorgonzola	Frutos do Mar	7,4	5,7	13,1	219	2868,9

Tabela 9 – Tabela de cálculo de tempo de gás anual por prato

Com a consolidação de todos os pratos (tabela completa apresentada nos apêndices), foi possível calcular o tempo total anual de uso de gás na cozinha do restaurante, totalizando 97.685 minutos de consumo no ano. Sabendo que o custo anual de gás informado pelo proprietário é de R\$ 14.400,00, o custo médio do gás por minuto foi obtido dividindo-se o valor total pela quantidade total de minutos de uso, conforme apresentado na tabela 10.

É importante destacar que, para simplificar o cálculo, considerou-se que os diferentes equipamentos a gás (bocas do fogão, forno, chapas e grelhas) possuem consumo médio uniforme por minuto, adotando-se uma taxa média de vazão para todos. Essa

aproximação permite representar adequadamente o custo energético da operação sem comprometer a precisão da análise.

Custo anual de gás	R\$ 14.400,00
Minutos de uso de gás/ano	97685
Custo do gás/min	R\$ 0,15

Tabela 10 – Tabela de cálculos de custo do gás por minuto

Com base nesse valor médio de R\$ 0,15 por minuto, foi calculado o custo de gás associado à produção de cada prato. Multiplicando-se o custo por minuto pelo tempo total de utilização de gás (preparo quente + forno) de cada item, obteve-se o custo energético individual de cada produto do cardápio, conforme apresentado na tabela 11.

Prato	Categoria	Tempo gás (min)	Custo gás
Carpaccio	Entrada	4,2	R\$ 0,62
Sírio Filé	Sanduíche	7,0	R\$ 1,03
Camarão Gorgonzola	Frutos do Mar	13,1	R\$ 1,93

Tabela 11 – Tabela demonstrativa de custos com gás

Essa metodologia possibilitou quantificar o custo energético médio de cada prato, refletindo o tempo efetivo de uso de gás na produção e permitindo sua incorporação ao custo total unitário de cada produto analisado.

d) Custos fixos rateados (incluindo ociosidade da mão de obra)

Os custos fixos englobam as despesas recorrentes de funcionamento do restaurante, como energia elétrica, água, telefonia, coleta de lixo, zeladoria, segurança e manutenção, além da parcela ociosa da mão de obra direta. Essa inclusão visa assegurar que 100% dos salários da equipe de cozinha sejam incorporados ao modelo de custeio, mesmo quando parte do tempo de trabalho não está diretamente associada à produção de pratos.

Para calcular a ociosidade da mão de obra direta, foi comparado o total de minutos anuais de trabalho disponíveis na cozinha com o total efetivamente dedicado à produção. A diferença entre esses dois valores representa o tempo ocioso, expresso em percentual e convertido em valor monetário, como mostrado na tabela 12. Esse tempo inclui atividades que, embora não agreguem valor direto ao produto final, são essenciais para o funcionamento da operação, como organização da cozinha, lavagem de louças, separação de ingredientes, movimentação de estoque e limpeza de utensílios. Dessa forma, a ociosidade não é considerada improdutiva, mas sim tempo não diretamente atribuído a um prato específico.

Cargo	Chef	Assistentes
Custo anual total	R\$ 45.500,00	R\$ 74.802,00
Minutos anuais disponíveis	144000	324000
Minutos anuais em preparos	53431	61439
Minutos anuais ociosos	90569	262561
% Ociosidade	63%	81%
Custo com ociosidade anual	R\$ 28.617,27	R\$ 60.617,56

Tabela 12 – Tabela de cálculo de custos com ociosidade

O valor total obtido com o cálculo da ociosidade foi incorporado aos custos fixos anuais do restaurante, compondo o conjunto de despesas que assegura o funcionamento da operação. A tabela 13 apresenta o compilado dos custos fixos anuais, incluindo os gastos administrativos e operacionais, bem como o valor correspondente à ociosidade da cozinha.

Custo fixo	Custos anuais
Salário anual do atendimento	R\$ 112.502,00
Energia	R\$ 18.000,00
Água	R\$ 6.000,00
Linha telefônica	R\$ 960,00
Coleta de lixo	R\$ 1.680,00
Zeladoria	R\$ 24.934,00
Manutenção	R\$ 12.000,00
Pró-labore	R\$ 36.000,00
Contabilidade	R\$ 9.108,00
Segurança	R\$ 24.000,00
Ociosidade da cozinha	R\$ 89.234,83
Total	R\$ 334.418,83

Tabela 13 – Tabela de custos fixos anuais do Café Viena

O total de custos fixos apurado foi então rateado entre as categorias do cardápio — entradas, pratos principais e sobremesas —, de forma proporcional ao faturamento anual de cada categoria. Esse procedimento permite representar adequadamente a participação de cada grupo de produtos no uso dos recursos fixos da operação. Como o foco do custeio é a parte alimentar do menu, as bebidas foram mantidas no cálculo de faturamento apenas como referência, mas não receberam alocação direta dos custos fixos.

Após o rateio por faturamento, os custos fixos de cada categoria foram divididos pelo número total de unidades vendidas no ano, obtendo-se o custo fixo médio unitário por prato. A tabela 14 apresenta o resultado desse rateio, com o custo fixo total distribuído por categoria e o valor médio por unidade vendida.

Categoria	Bebidas	Entradas	Principais	Sobremesas
Faturamento anual	R\$ 461.085,11	R\$ 333.644,00	R\$ 450.345,60	R\$ 24.591,00
% do faturamento total	36%	26%	35%	2%
Custos fixos rateados	121.445,78	87.878,91	118.617,09	6.477,05
Unid vendidas anual	-	5217	6741	1157
CF unitário	-	R\$ 16,84	R\$ 17,60	R\$ 5,60

Tabela 14 – Tabela de rateio de custos fixos por categoria

Esse procedimento assegura que todos os custos fixos e de suporte operacional, inclusive a ociosidade da equipe de cozinha, sejam distribuídos de forma proporcional e transparente entre as categorias analisadas. A incorporação dessa etapa ao modelo de custeio garante que o custo total de cada prato represente integralmente o uso dos recursos da empresa, refletindo com fidelidade a realidade operacional do Café Viena.

e) Custo total unitário e margens

O custo total unitário de cada prato foi obtido pela soma dos quatro componentes calculados nas etapas anteriores — insumos, mão de obra direta, gás e custos fixos rateados — conforme apresentado na equação a seguir:

$$\text{Custo total unitário} = \text{Insumos} + \text{Mão de obra direta} + \text{Gás} + \text{Custo fixo rateado}$$

Essa consolidação permite visualizar o peso relativo de cada componente no custo final dos produtos e compreender como os diferentes elementos impactam a formação do preço de venda.

A tabela 15 apresenta o resultado consolidado dos custos unitários de cada prato do cardápio analisado, discriminando o valor de cada um dos quatro componentes principais e o custo total unitário resultante. Essa estrutura facilita a identificação dos produtos com maior custo de produção e das categorias que concentram maior participação dos custos fixos e de mão de obra.

Prato	Categoria	Custo Insumos	Custos MO	Custos gás	CF unit.	Custo Unitário
Brusqueta	Entrada	R\$ 7,06	R\$ 0,69	R\$ 1,18	R\$ 16,84	R\$ 25,77
Tira gosto de frango	Entrada	R\$ 15,87	R\$ 4,95	R\$ 1,33	R\$ 16,84	R\$ 38,99
Batata frita pequena	Entrada	R\$ 3,00	R\$ 0,69	R\$ 0,44	R\$ 16,84	R\$ 20,98
Batata frita grande	Entrada	R\$ 5,15	R\$ 0,69	R\$ 0,44	R\$ 16,84	R\$ 23,13
Creme de Legumes	Entrada	R\$ 2,80	R\$ 3,62	R\$ 1,33	R\$ 16,84	R\$ 24,59
Carpaccio	Entrada	R\$ 13,20	R\$ 1,91	R\$ 0,62	R\$ 16,84	R\$ 32,57
Pastel de carne	Entrada	R\$ 9,87	R\$ 2,29	R\$ 1,80	R\$ 16,84	R\$ 30,81
Pastel de queijo	Entrada	R\$ 5,91	R\$ 1,32	R\$ 0,44	R\$ 16,84	R\$ 24,53
Pastel de frango	Entrada	R\$ 7,09	R\$ 2,17	R\$ 1,63	R\$ 16,84	R\$ 27,74
Filé Trinchado	Entrada	R\$ 42,65	R\$ 2,97	R\$ 1,03	R\$ 16,84	R\$ 63,49
Filé Trinchado Madeira	Entrada	R\$ 44,88	R\$ 4,80	R\$ 2,74	R\$ 16,84	R\$ 69,26
Filé Trinchado Gorgonzola	Entrada	R\$ 49,01	R\$ 3,34	R\$ 1,56	R\$ 16,84	R\$ 70,76
Fettuccine Camarão Tomate	Fettuccine	R\$ 24,48	R\$ 1,03	R\$ 1,10	R\$ 17,60	R\$ 44,21
Fettuccine Camarão Gorgonzola	Fettuccine	R\$ 25,94	R\$ 1,10	R\$ 1,13	R\$ 17,60	R\$ 45,76
Fettuccine Funghi	Fettuccine	R\$ 10,45	R\$ 1,65	R\$ 1,72	R\$ 17,60	R\$ 31,41
Fettuccine Filé Gorgonzola	Fettuccine	R\$ 12,01	R\$ 1,07	R\$ 1,13	R\$ 17,60	R\$ 31,81
Filé na Grelha	Filé	R\$ 42,65	R\$ 3,43	R\$ 1,47	R\$ 17,60	R\$ 65,15
Filé Madeira	Filé	R\$ 44,88	R\$ 5,26	R\$ 3,19	R\$ 17,60	R\$ 70,92
Filé Gorgonzola	Filé	R\$ 49,01	R\$ 3,81	R\$ 2,00	R\$ 17,60	R\$ 72,42
Filé Parmegiana	Filé	R\$ 51,94	R\$ 5,26	R\$ 1,95	R\$ 17,60	R\$ 76,75
Frango na Grelha	Frango	R\$ 9,24	R\$ 2,83	R\$ 1,55	R\$ 17,60	R\$ 31,21
Frango Gorgonzola	Frango	R\$ 15,60	R\$ 3,21	R\$ 2,08	R\$ 17,60	R\$ 38,48
Frango Parmegiana	Frango	R\$ 20,18	R\$ 5,35	R\$ 2,46	R\$ 17,60	R\$ 45,59
Schnitzel	Frango	R\$ 24,12	R\$ 5,52	R\$ 1,33	R\$ 17,60	R\$ 48,57
Camarão Gorgonzola	Frutos do Mar	R\$ 55,06	R\$ 2,41	R\$ 1,93	R\$ 17,60	R\$ 77,00
Camarão Parmegiana	Frutos do Mar	R\$ 54,79	R\$ 3,87	R\$ 1,87	R\$ 17,60	R\$ 78,13
Peixe na Grelha	Pescados	R\$ 38,49	R\$ 2,00	R\$ 1,55	R\$ 17,60	R\$ 59,63
Peixe Café Viena	Pescados	R\$ 70,51	R\$ 3,11	R\$ 2,46	R\$ 17,60	R\$ 93,67
Salmão	Pescados	R\$ 52,84	R\$ 3,21	R\$ 2,21	R\$ 17,60	R\$ 75,86
Risoto Camarão Tomate	Risoto	R\$ 24,90	R\$ 1,61	R\$ 1,06	R\$ 17,60	R\$ 45,18
Risoto Camarão Gorgonzola	Risoto	R\$ 26,36	R\$ 1,68	R\$ 1,09	R\$ 17,60	R\$ 46,73
Risoto Funghi	Risoto	R\$ 10,87	R\$ 2,23	R\$ 1,68	R\$ 17,60	R\$ 32,38
Risoto Filé Gorgonzola	Risoto	R\$ 12,44	R\$ 1,65	R\$ 1,09	R\$ 17,60	R\$ 32,77
Sírio Filé	Sanduíche	R\$ 23,69	R\$ 2,73	R\$ 1,03	R\$ 17,60	R\$ 45,05
Sírio Frango	Sanduíche	R\$ 8,72	R\$ 2,50	R\$ 1,03	R\$ 17,60	R\$ 29,85
Sírio Carpaccio	Sanduíche	R\$ 6,33	R\$ 1,41	R\$ 0,44	R\$ 17,60	R\$ 25,78
Sírio Filé Bacon	Sanduíche	R\$ 25,56	R\$ 2,39	R\$ 0,74	R\$ 17,60	R\$ 46,28
Sírio Frango Bacon	Sanduíche	R\$ 10,60	R\$ 2,16	R\$ 0,74	R\$ 17,60	R\$ 31,09
Brownie	Sobremesa	R\$ 3,52	R\$ 0,63	R\$ 0,44	R\$ 5,60	R\$ 10,19
Apfelstrudel	Sobremesa	R\$ 2,81	R\$ 0,95	R\$ 0,59	R\$ 5,60	R\$ 9,95
Cheesecake	Sobremesa	R\$ 7,33	R\$ 0,95	R\$ 0,29	R\$ 5,60	R\$ 14,17
Sorvete 2 bolas	Sobremesa	R\$ 3,33	R\$ 0,23	R\$ -	R\$ 5,60	R\$ 9,16
Milkshake	Sobremesa	R\$ 5,80	R\$ 0,69	R\$ -	R\$ 5,60	R\$ 12,09
Banana Flambada	Sobremesa	R\$ 4,28	R\$ 1,18	R\$ 0,74	R\$ 5,60	R\$ 11,80

Tabela 15 – Tabela consolidada de custos dos pratos

Com os custos unitários definidos, foi possível calcular as margens unitárias e percentuais de cada prato, a partir da diferença entre o preço de venda e o custo total unitário. A margem unitária representa o ganho bruto obtido por prato vendido, enquanto a margem percentual indica a relação entre a margem e o preço de venda, expressando a rentabilidade proporcional de cada item.

A tabela 16 apresenta o resumo desses indicadores, incluindo também o volume anual de vendas e o faturamento total anual por prato. Essas informações permitem avaliar o desempenho financeiro de cada produto, identificando quais itens possuem maior contribuição para o faturamento e a margem global do restaurante.

Prato	Categoria	Custo Unit.	Preço	Margem unit.	Margem %	Unid/ano	Faturamento/ano
Brusqueta	Entrada	R\$ 25,77	R\$ 28,00	R\$ 2,23	8%	318	R\$ 8.904,00
Tira gosto de frango	Entrada	R\$ 38,99	R\$ 64,00	R\$ 25,01	39%	339	R\$ 21.696,00
Batata frita pequena	Entrada	R\$ 20,98	R\$ 22,00	R\$ 1,02	5%	237	R\$ 5.214,00
Batata frita grande	Entrada	R\$ 23,13	R\$ 33,00	R\$ 9,87	30%	90	R\$ 2.970,00
Creme de Legumes	Entrada	R\$ 24,59	R\$ 29,00	R\$ 4,41	15%	411	R\$ 11.919,00
Carpaccio	Entrada	R\$ 32,57	R\$ 74,00	R\$ 41,43	56%	1472	R\$ 108.928,00
Pastel de carne	Entrada	R\$ 30,81	R\$ 33,00	R\$ 2,19	7%	410	R\$ 13.530,00
Pastel de queijo	Entrada	R\$ 24,53	R\$ 33,00	R\$ 8,47	26%	410	R\$ 13.530,00
Pastel de frango	Entrada	R\$ 27,74	R\$ 33,00	R\$ 5,26	16%	410	R\$ 13.530,00
Filé Trinchado	Entrada	R\$ 63,49	R\$ 108,00	R\$ 44,51	41%	273	R\$ 29.484,00
Filé Trinchado Madeira	Entrada	R\$ 69,26	R\$ 117,00	R\$ 47,74	41%	242	R\$ 28.314,00
Filé Trinchado Gorgonzola	Entrada	R\$ 70,76	R\$ 125,00	R\$ 54,24	43%	605	R\$ 75.625,00
Fettuccine Camarão Tomate	Fettuccine	R\$ 44,21	R\$ 65,00	R\$ 20,79	32%	126	R\$ 8.190,00
Fettuccine Camarão Gorgonzola	Fettuccine	R\$ 45,76	R\$ 65,00	R\$ 19,24	30%	144	R\$ 9.360,00
Fettuccine Funghi	Fettuccine	R\$ 31,41	R\$ 57,00	R\$ 25,59	45%	39	R\$ 2.223,00
Fettuccine Filé Gorgonzola	Fettuccine	R\$ 31,81	R\$ 65,00	R\$ 33,19	51%	333	R\$ 21.645,00
Filé na Grelha	Filé	R\$ 65,15	R\$ 125,00	R\$ 59,85	48%	210	R\$ 26.250,00
Filé Madeira	Filé	R\$ 70,92	R\$ 135,00	R\$ 64,08	47%	180	R\$ 24.300,00
Filé Gorgonzola	Filé	R\$ 72,42	R\$ 140,00	R\$ 67,58	48%	252	R\$ 35.280,00
Filé Parmegiana	Filé	R\$ 76,75	R\$ 140,00	R\$ 63,25	45%	174	R\$ 24.360,00
Frango na Grelha	Frango	R\$ 31,21	R\$ 75,00	R\$ 43,79	58%	114	R\$ 8.550,00
Frango Gorgonzola	Frango	R\$ 38,48	R\$ 85,00	R\$ 46,52	55%	38	R\$ 3.230,00
Frango Parmegiana	Frango	R\$ 45,59	R\$ 95,00	R\$ 49,41	52%	18	R\$ 1.710,00
Schnitzel	Frango	R\$ 48,57	R\$ 95,00	R\$ 46,43	49%	39	R\$ 3.705,00
Camarão Gorgonzola	Frutos do Mar	R\$ 77,00	R\$ 125,00	R\$ 48,00	38%	219	R\$ 27.375,00
Camarão Parmegiana	Frutos do Mar	R\$ 78,13	R\$ 125,00	R\$ 46,87	37%	71	R\$ 8.875,00
Peixe na Grelha	Pescados	R\$ 59,63	R\$ 135,00	R\$ 75,37	56%	54	R\$ 7.290,00
Peixe Café Viena	Pescados	R\$ 93,67	R\$ 159,00	R\$ 65,33	41%	104	R\$ 16.536,00
Salmão	Pescados	R\$ 75,86	R\$ 149,00	R\$ 73,14	49%	39	R\$ 5.811,00
Risoto Camarão Tomate	Risoto	R\$ 45,18	R\$ 65,00	R\$ 19,82	30%	126	R\$ 8.190,00
Risoto Camarão Gorgonzola	Risoto	R\$ 46,73	R\$ 65,00	R\$ 18,27	28%	138	R\$ 8.970,00
Risoto Funghi	Risoto	R\$ 32,38	R\$ 57,00	R\$ 24,62	43%	99	R\$ 5.643,00
Risoto Filé Gorgonzola	Risoto	R\$ 32,77	R\$ 65,00	R\$ 32,23	50%	120	R\$ 7.800,00
Sírio Filé	Sanduíche	R\$ 45,05	R\$ 48,90	R\$ 3,85	8%	1785	R\$ 87.286,50
Sírio Frango	Sanduíche	R\$ 29,85	R\$ 36,90	R\$ 7,05	19%	576	R\$ 21.254,40
Sírio Carpaccio	Sanduíche	R\$ 25,78	R\$ 38,90	R\$ 13,12	34%	300	R\$ 11.670,00
Sírio Filé Bacon	Sanduíche	R\$ 46,28	R\$ 49,90	R\$ 3,62	7%	846	R\$ 42.215,40
Sírio Frango Bacon	Sanduíche	R\$ 31,09	R\$ 37,90	R\$ 6,81	18%	597	R\$ 22.626,30
Brownie	Sobremesa	R\$ 10,19	R\$ 21,00	R\$ 10,81	51%	174	R\$ 3.654,00
Apfelstrudel	Sobremesa	R\$ 9,95	R\$ 21,00	R\$ 11,05	53%	327	R\$ 6.867,00
Cheesecake	Sobremesa	R\$ 14,17	R\$ 21,00	R\$ 6,83	33%	411	R\$ 8.631,00
Sorvete 2 bolas	Sobremesa	R\$ 9,16	R\$ 15,00	R\$ 5,84	39%	59	R\$ 885,00
Milkshake	Sobremesa	R\$ 12,09	R\$ 27,00	R\$ 14,91	55%	69	R\$ 1.863,00
Banana Flambada	Sobremesa	R\$ 11,80	R\$ 23,00	R\$ 11,20	49%	117	R\$ 2.691,00

Tabela 16 – Tabela de custos unitários, preços e margens

A metodologia adotada permitiu mensurar, com precisão e rastreabilidade, o custo real de cada prato do Café Viena. Dessa forma, o modelo assegura que o preço de custo de cada produto refletia todos os recursos consumidos — diretos, indiretos e ociosos —, fornecendo uma base sólida para as análises de precificação e engenharia de cardápio apresentadas na próxima seção.

## 5.2.4 Interpretação dos resultados e implicações gerenciais

### 5.2.4.1 Proporção geral dos custos e margens

A partir dos resultados consolidados do custeio, foi elaborada uma análise da composição média dos custos e da margem operacional dos pratos do Café Viena. O

objetivo desta etapa é identificar o peso relativo de cada grupo de custo na receita gerada pela venda dos pratos, permitindo uma visão macro do comportamento econômico da operação. Os valores consolidados representam o desempenho anual do restaurante, expressos tanto em valores absolutos (R\$) quanto em percentuais sobre o faturamento total.

A tabela 17 apresenta a estrutura geral dos custos e margens do conjunto de pratos analisados, discriminando as parcelas referentes aos insumos, mão de obra direta, gás e custos fixos rateados, além da margem operacional resultante. A análise baseia-se exclusivamente na comercialização de alimentos — ou seja, os dados não incluem receitas provenientes de bebidas nem de serviços, o que corresponde aproximadamente a 10% do faturamento anual total.

Faturamento/ano	Insumos	MO total	Gás total	CF Total	Margem/ano
R\$ 808.580,60	R\$ 263.080,64	R\$ 31.067,17	R\$ 14.400,00	R\$ 212.973,05	R\$ 287.059,74
100%	33%	4%	2%	26%	36%

Tabela 17 – Tabela de estrutura de custos do Café Viena

Os resultados indicam que o custo com insumos representa o principal componente do faturamento, com aproximadamente 33% do total, seguido pelos custos fixos rateados, que correspondem a cerca de 23%. Na sequência, aparecem os custos de mão de obra direta, com 4%, e o custo de gás, que possui peso menor no conjunto, com 2%. Essas proporções evidenciam que os insumos e os custos fixos são os fatores de maior impacto na formação do preço de venda dos pratos e, portanto, os elementos mais sensíveis a variações de mercado ou volume de produção.

A figura 2 apresenta o mesmo conjunto de dados em formato de gráfico waterfall (build down), que ilustra visualmente a decomposição do faturamento dos pratos até a obtenção da margem operacional. Esse tipo de representação permite visualizar de forma sequencial como cada componente reduz o faturamento bruto até o resultado líquido, evidenciando a contribuição de cada grupo de custo no total.

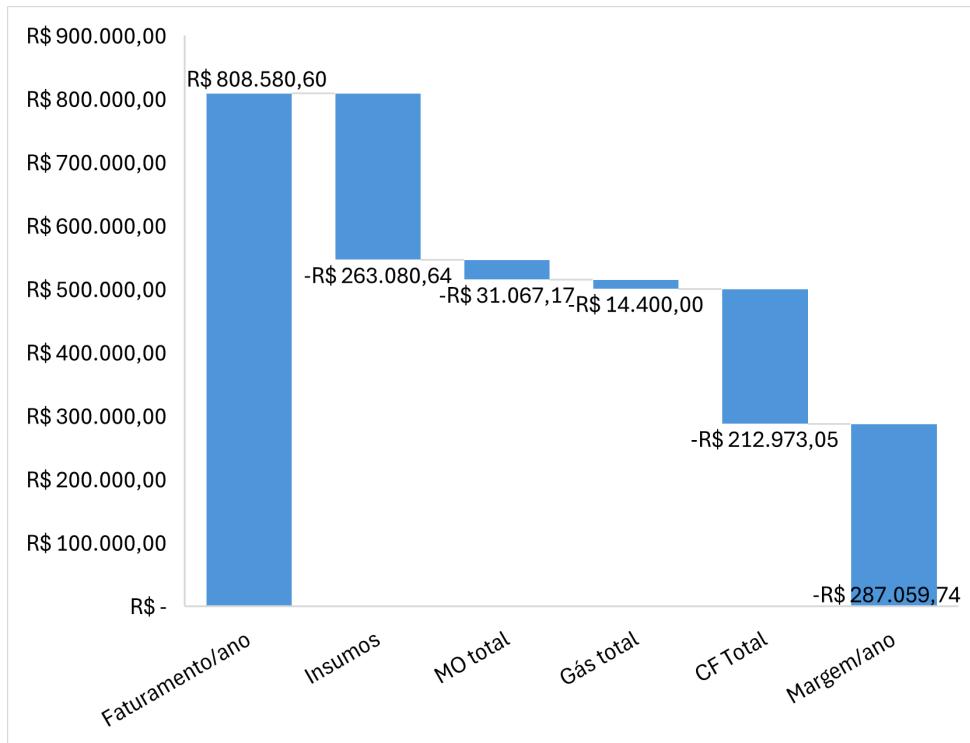


Figura 2 – Gráfico de cascata mostrando a decomposição do faturamento anual.

A visualização reforça o comportamento identificado na tabela, destacando o predomínio dos insumos e dos custos fixos na estrutura de custos do restaurante. Cabe ressaltar, entretanto, que a margem evidenciada não deve ser interpretada como o lucro global do Café Viena, uma vez que a análise considera apenas o recorte dos pratos e não incorpora as receitas obtidas com bebidas e serviços, que também contribuem para o resultado final do negócio.

#### 5.2.4.2 Comparativo de custos e margens por ocasião de consumo

Após a consolidação geral dos resultados, realizou-se uma análise segmentada por ocasião de consumo — entradas, pratos principais e sobremesas —, com o objetivo de comparar o desempenho financeiro e operacional entre as diferentes categorias do cardápio. Essa comparação permite identificar quais grupos concentram maior volume de vendas, faturamento e rentabilidade média, oferecendo uma leitura mais detalhada sobre o comportamento econômico do restaurante.

A tabela 18 apresenta os principais indicadores de desempenho de cada categoria, incluindo o faturamento anual, o número de unidades vendidas e o ticket médio (relação entre faturamento e unidades vendidas).

Categoria	Faturamento/ano	% do faturamento	Unid vendidas	Ticket Médio
Entradas	R\$ 333.644,00	41%	5217	R\$ 63,95
Principais	R\$ 450.345,60	56%	6741	R\$ 66,81
Sobremesas	R\$ 24.591,00	3%	1157	R\$ 21,25

Tabela 18 – Cálculo do ticket médio por categoria

Os dados evidenciam que o desempenho econômico do Café Viena é sustentado predominantemente pelas entradas e pelos pratos principais, que juntos representam aproximadamente 97% do faturamento total. As entradas respondem por cerca de 41% do faturamento anual, enquanto os pratos principais correspondem a 56%, configurando as duas categorias centrais da operação. Além do maior faturamento, esses grupos também apresentam dominância tanto em número de unidades vendidas quanto em ticket médio, refletindo seu papel estratégico na dinâmica de consumo do restaurante.

Para aprofundar a análise, a figura 3 apresenta um gráfico de barras empilhadas, que decompõe o faturamento total de cada categoria nas parcelas de custos e margem operacional. Cada barra representa uma ocasião de consumo (entradas, principais e sobremesas), enquanto as cores ilustram a participação percentual dos quatro grupos de custos — insumos, mão de obra direta, gás e custos fixos rateados — e da margem.

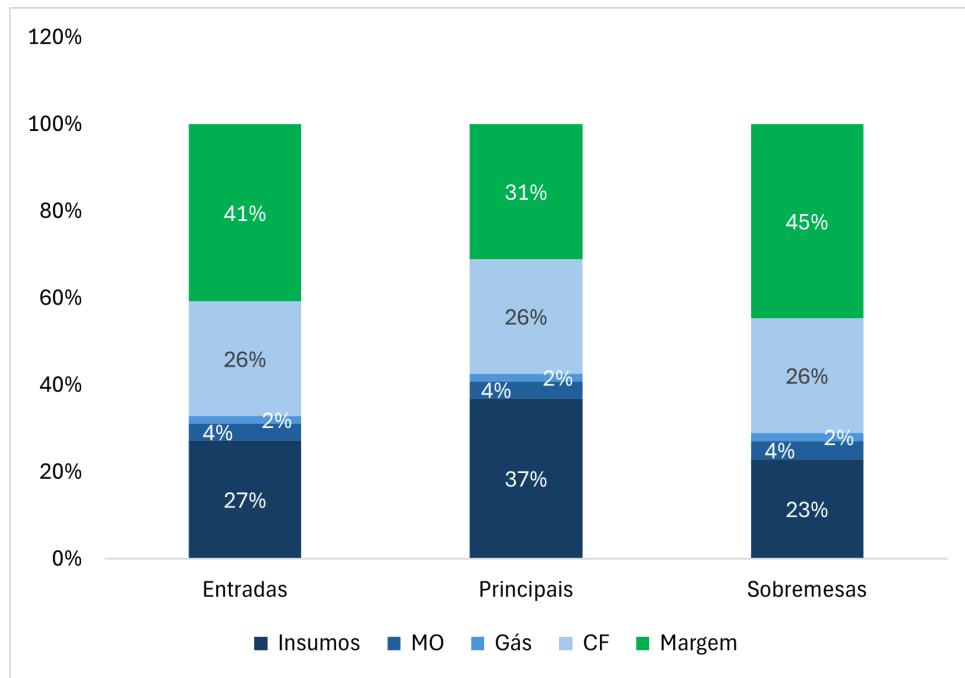


Figura 3 – Gráfico de custos percentuais por categoria

A leitura do gráfico mostra que os altos custos de insumos exercem influência significativa sobre as categorias mais representativas do faturamento. Nos pratos principais, os insumos correspondem a aproximadamente 37% do faturamento da categoria, enquanto

nas entradas essa participação é de cerca de 27%. Como consequência, as sobremesas, apesar de representarem uma pequena parcela das vendas, destacam-se por apresentarem a maior margem percentual média, de 48%, contra 45% nas entradas e 35% nos pratos principais.

Esses resultados indicam que, embora as entradas e os pratos principais sustentem o faturamento e o volume de vendas, as sobremesas apresentam desempenho proporcionalmente superior em rentabilidade, reforçando a importância de produtos com menor custo de insumos e boa aceitação no mix de vendas.

#### 5.2.4.3 Distribuição de custos e margens por categoria

##### a) Entradas

A categoria de entradas foi analisada com base na composição percentual dos quatro grupos de custos — insumos, mão de obra direta, gás e custos fixos rateados — e na margem operacional de cada produto. A tabela 19 apresenta essa distribuição, indicando o peso relativo de cada componente no preço final de venda, além do valor de venda médio de cada prato da categoria. Essa estrutura permite comparar a rentabilidade entre diferentes tipos de entrada, destacando tanto produtos de alto desempenho quanto aqueles com margens reduzidas.

Prato	Insumos	MO	Gás	CF	Margem	Preço
Filé Trinchado Gorgonzola	39%	3%	1%	13%	43%	R\$ 125,00
Filé Trinchado Madeira	38%	4%	2%	14%	41%	R\$ 117,00
Filé Trinchado	39%	3%	1%	16%	41%	R\$ 108,00
Carpaccio	18%	3%	1%	23%	56%	R\$ 74,00
Tira gosto de frango	25%	8%	2%	26%	39%	R\$ 64,00
Batata frita grande	16%	2%	1%	51%	30%	R\$ 33,00
Pastel de carne	30%	7%	5%	51%	7%	R\$ 33,00
Pastel de queijo	18%	4%	1%	51%	26%	R\$ 33,00
Pastel de frango	21%	7%	5%	51%	16%	R\$ 33,00
Creme de Legumes	10%	12%	5%	58%	15%	R\$ 29,00
Brusqueta	25%	2%	4%	60%	8%	R\$ 28,00
Batata frita pequena	14%	3%	2%	77%	5%	R\$ 22,00

Tabela 19 – Tabela de custos e margens das entradas

A análise dos resultados mostra um comportamento heterogêneo dentro da categoria. O Carpaccio se destaca por apresentar baixo custo de insumos, reduzido tempo de preparo e praticamente ausência de consumo de gás, já que, exceto pelas torradas, o prato é totalmente preparado a frio. Esse perfil operacional resulta em uma margem de lucro de 59%, a mais elevada entre as entradas, posicionando o item como uma das opções mais rentáveis do cardápio.

De forma semelhante, entradas com ticket médio mais elevado — como os Filés Trinchados e o Tira-Gosto de Frango — também apresentam margens absolutas expressivas, ainda que possuam custos de insumos mais altos. Esses pratos combinam maior valor percebido pelo cliente com boa rentabilidade, reforçando seu papel estratégico na composição do faturamento da categoria.

Para complementar a análise, a figura 4 apresenta um gráfico de barras empilhadas, que ilustra visualmente a decomposição do preço de venda de cada entrada entre os componentes de custo e a margem operacional. Cada coluna representa um prato, e as cores correspondem às parcelas percentuais de insumos, mão de obra, gás, custos fixos e margem.

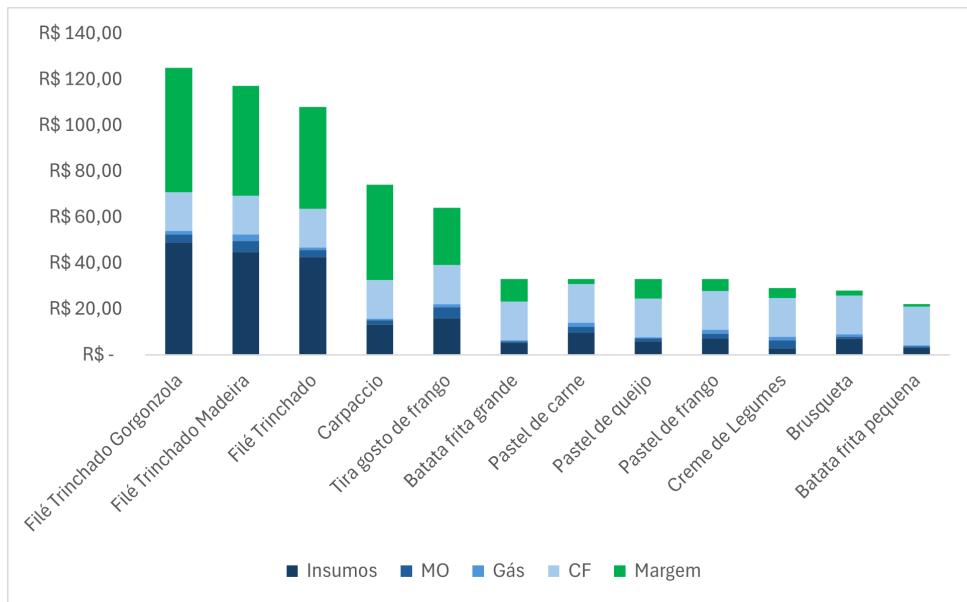


Figura 4 – Gráfico de barras empilhadas evidenciando os custos de cada entrada

O gráfico reforça as diferenças entre os produtos da categoria. Enquanto o Carpaccio e os Filés Trinchados se destacam pelo ticket médio mais elevado e margens absolutas significativas, pratos de menor preço, como o Pastel de Carne (14%), a Brusqueta (17%) e a Batata Frita Pequena (16%), exibem margens de lucro reduzidas. Esses resultados sugerem que, embora as entradas sejam importantes para a atratividade do cardápio, sua rentabilidade varia fortemente conforme o tipo de preparo e o preço de venda, sendo necessário monitorar itens de ticket mais baixo para evitar erosão de margem.

#### b) Pratos principais

A categoria de pratos principais concentra a maior parte do faturamento do Café Viena e apresenta uma grande diversidade de receitas, o que se reflete em diferentes níveis de custo e rentabilidade. Para essa análise, foram considerados os quatro

componentes de custo — insumos, mão de obra direta, gás e custos fixos rateados — e a margem operacional média de cada prato, permitindo observar o impacto de cada elemento no preço final de venda. A tabela 20 apresenta a distribuição percentual desses custos e das margens dos pratos principais, bem como o preço médio de venda de cada item.

Prato	Insumos	MO	Gás	CF	Margem	Preço
Peixe Café Viena	44%	2%	2%	11%	41%	R\$ 159,00
Salmão	35%	2%	1%	12%	49%	R\$ 149,00
Filé Gorgonzola	35%	3%	1%	13%	48%	R\$ 140,00
Filé Parmegiana	37%	4%	1%	13%	45%	R\$ 140,00
Filé Madeira	33%	4%	2%	13%	47%	R\$ 135,00
Peixe na Grelha	29%	1%	1%	13%	56%	R\$ 135,00
Filé na Grelha	34%	3%	1%	14%	48%	R\$ 125,00
Camarão Gorgonzola	44%	2%	2%	14%	38%	R\$ 125,00
Camarão Parmegiana	44%	3%	1%	14%	37%	R\$ 125,00
Frango Parmegiana	21%	6%	3%	19%	52%	R\$ 95,00
Schnitzel	25%	6%	1%	19%	49%	R\$ 95,00
Frango Gorgonzola	18%	4%	2%	21%	55%	R\$ 85,00
Frango na Grelha	12%	4%	2%	23%	58%	R\$ 75,00
Fettuccine Camarão Tomate	38%	2%	2%	27%	32%	R\$ 65,00
Fettuccine Camarão Gorgonzola	40%	2%	2%	27%	30%	R\$ 65,00
Fettuccine Filé Gorgonzola	18%	2%	2%	27%	51%	R\$ 65,00
Risoto Camarão Tomate	38%	2%	2%	27%	30%	R\$ 65,00
Risoto Camarão Gorgonzola	41%	3%	2%	27%	28%	R\$ 65,00
Risoto Filé Gorgonzola	19%	3%	2%	27%	50%	R\$ 65,00
Fettuccine Funghi	18%	3%	3%	31%	45%	R\$ 57,00
Risoto Funghi	19%	4%	3%	31%	43%	R\$ 57,00
Sírio Filé Bacon	51%	5%	1%	35%	7%	R\$ 49,90
Sírio Filé	48%	6%	2%	36%	8%	R\$ 48,90
Sírio Carpaccio	16%	4%	1%	45%	34%	R\$ 38,90
Sírio Frango Bacon	28%	6%	2%	46%	18%	R\$ 37,90
Sírio Frango	24%	7%	3%	48%	19%	R\$ 36,90

Tabela 20 – Tabela de custos e margens dos pratos principais

A análise mostra que os pratos de ticket médio e alto com preparos simplificados são os que apresentam maior rentabilidade dentro da categoria. Entre os destaques estão o Salmão (51%), o Filé ao Molho Gorgonzola (50%), o Peixe na Grelha (58%) e o Filé na Grelha (50%), todos com processos de preparo diretos e de curta duração, o que reduz a demanda por mão de obra e gás. Da mesma forma, pratos que utilizam insumos de menor custo relativo, como as opções de frango, também se destacam: o Frango à Parmegiana (55%), o Frango ao Molho Gorgonzola (58%) e o Frango na Grelha (62%) apresentam excelente desempenho operacional e margens expressivas, combinando simplicidade de preparo e boa aceitação pelo público.

Por outro lado, a análise indica casos críticos que exigem atenção. Os pratos à base de camarão, especialmente os fettuccines e risotos, registram margens entre 32% e 36%, impactadas principalmente pelo alto custo do insumo principal e pelo tempo de preparo mais longo, que eleva os custos de mão de obra e gás. Outro ponto de alerta está nos sanduíches, particularmente nas versões de frango (margens entre 25% e 26%) e de filé (margens entre 12% e 13%), que apresentam rentabilidade bastante reduzida frente ao esforço de produção e ao espaço que ocupam no cardápio.

A figura 5 apresenta o gráfico de barras empilhadas que ilustra a composição dos custos e da margem de cada prato principal. Cada barra representa o preço de venda total do item, segmentado pelas parcelas percentuais de insumos, mão de obra, gás, custos fixos e margem operacional, permitindo visualizar a estrutura de custos e o desempenho relativo de cada produto.

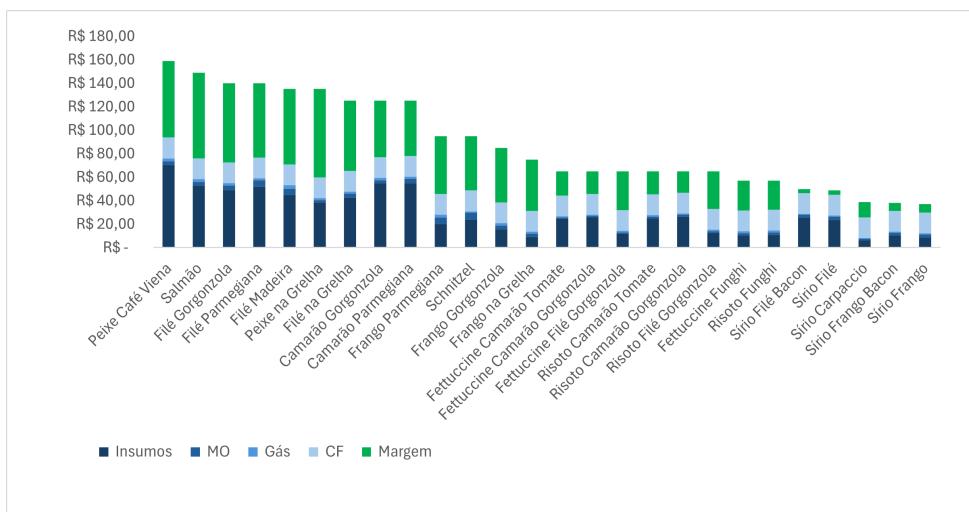


Figura 5 – Gráfico de barras empilhadas evidenciando os custos de cada prato principal

O gráfico reforça as tendências identificadas na tabela: os pratos de execução simples e insumos controlados (como os de frango e grelhados) se destacam por apresentar maiores margens de rentabilidade, enquanto as massas e risotos com frutos do mar e os sanduíches exibem margens mais estreitas. Esses resultados demonstram que a complexidade do preparo e o tipo de insumo são os fatores mais determinantes para a rentabilidade dentro dos pratos principais, sendo as opções mais simples e padronizadas as que proporcionam melhor desempenho econômico.

### c) Sobremesas

A categoria de sobremesas apresenta um comportamento distinto das demais, caracterizado por preparos mais simples, menor consumo de insumos caros e baixo tempo de produção, o que tende a resultar em margens percentuais elevadas. A tabela 21 apresenta a distribuição percentual dos quatro grupos de custos — insumos, mão

de obra direta, gás e custos fixos rateados — e da margem operacional de cada sobremesa, além do preço médio de venda de cada item.

Prato	Insumos	MO	Gás	CF	Margem	Preço
Milkshake	21%	3%	0%	21%	55%	R\$ 27,00
Banana Flambada	19%	5%	3%	24%	49%	R\$ 23,00
Brownie	17%	3%	2%	27%	51%	R\$ 21,00
Apfelstrudel	13%	5%	3%	27%	53%	R\$ 21,00
Cheesecake	35%	5%	1%	27%	33%	R\$ 21,00
Sorvete 2 bolas	22%	2%	0%	37%	39%	R\$ 15,00

Tabela 21 – Tabela de custos e margens das sobremesas

A análise evidencia que o Milkshake é o produto de maior rentabilidade da categoria, com margem de 58%, resultado de um preparo totalmente a frio, com baixo tempo de execução e custo de insumos controlado. O processo simplificado de montagem e a boa aceitação do produto o tornam um dos itens mais lucrativos do cardápio, tanto em termos percentuais quanto absolutos.

Também se destacam o Apfelstrudel (56%) e o Brownie (55%), que, embora demandem maior esforço de preparo e tempo de forno, apresentam custos reduzidos de insumos. Isso ocorre porque as receitas rendem várias porções por preparo, diluindo os custos de produção por unidade e mantendo a rentabilidade em níveis satisfatórios.

Em contrapartida, alguns produtos merecem atenção. O Sorvete apresenta margem de 44%, inferior à média da categoria, em função de ser o item de menor preço de venda entre as sobremesas. Já o Cheesecake (36%) exibe custo de insumos bem acima do padrão, o que compromete sua margem relativa, mesmo com preço mais alto.

A figura 6 apresenta o gráfico de barras empilhadas que ilustra a decomposição do preço de venda de cada sobremesa nos componentes de custo e na margem operacional. Cada barra representa um item do cardápio, segmentado pelas proporções percentuais de insumos, mão de obra direta, gás, custos fixos e margem.

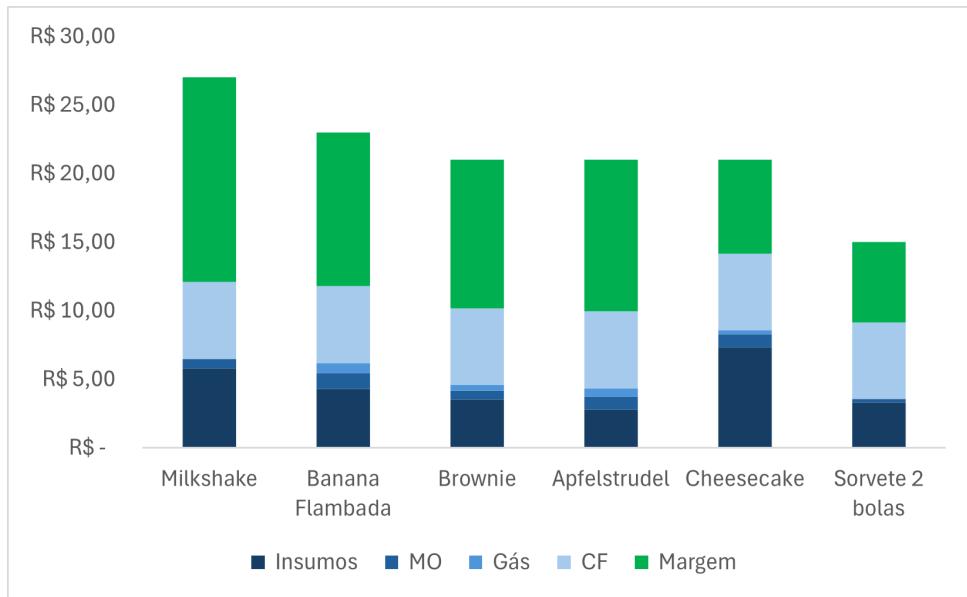


Figura 6 – Gráfico de barras empilhadas evidenciando os custos de cada sobremesa

O gráfico confirma o perfil mais enxuto de custos das sobremesas, com predominância da margem sobre os demais componentes, refletindo a natureza de preparos mais simples e insumos de menor valor agregado. Entretanto, observa-se que produtos com preço de venda muito baixo ou custo de insumos elevado, como o Sorvete e o Cheesecake, podem limitar o potencial de rentabilidade da categoria. De modo geral, as sobremesas apresentam o melhor desempenho percentual entre as ocasiões de consumo, representando uma oportunidade estratégica para reforçar a lucratividade do cardápio.

#### 5.2.4.4 Síntese final das análises

A análise de custos realizada permitiu compreender, de forma detalhada, a composição econômica dos pratos do Café Viena e os fatores que mais impactam a rentabilidade do restaurante. De modo geral, observou-se que os custos de insumos representam a maior parcela do faturamento, seguidos pelos custos fixos rateados, enquanto os custos de mão de obra direta e gás possuem menor participação percentual, mas são fundamentais para a manutenção da operação.

Entre as três categorias analisadas, as entradas e os pratos principais concentram o maior volume de vendas e faturamento, ainda que apresentem custos mais elevados com insumos e preparo. As sobremesas, por outro lado, possuem margens percentuais superiores, reflexo de preparos mais simples e insumos de menor valor agregado, mostrando-se como uma oportunidade de rentabilidade dentro do cardápio.

Os resultados também evidenciam que pratos com processos simplificados e controle

de insumos apresentam desempenho econômico mais eficiente, enquanto itens de alta complexidade ou ingredientes de maior custo, como massas e risotos com camarão e sanduíches de filé, tendem a reduzir a margem operacional.

Com a consolidação dessas informações, encerra-se a etapa de análise de custos, que permitiu mensurar o custo real e a rentabilidade de cada produto. A próxima seção (4.3 – Análise de desempenho do cardápio) utilizará esses resultados, associando as margens obtidas aos dados de vendas e popularidade dos pratos, com o objetivo de avaliar o desempenho comercial dos itens e apoiar a reestruturação estratégica do menu.

## 5.3 Análise de desempenho do cardápio

A etapa de análise de desempenho do cardápio tem como objetivo avaliar o comportamento econômico e comercial dos produtos do Café Viena, combinando informações de rentabilidade (margens de lucro) e popularidade (vendas). A aplicação da engenharia de cardápio permite identificar quais itens mais contribuem para o resultado do restaurante, quais necessitam de ajustes de preço ou reformulação e quais apresentam baixo desempenho, fornecendo uma base objetiva para a reestruturação do menu e as decisões de precificação apresentadas no próximo capítulo.

### 5.3.1 Análise geral de popularidade e rentabilidade do menu

Com base nas variáveis de popularidade (unidades vendidas anualmente) e rentabilidade (margem percentual), foi elaborada uma matriz de dispersão que posiciona todos os produtos do cardápio do Café Viena — entradas, pratos principais e sobremesas — de acordo com seu desempenho econômico e comercial. Os pontos foram diferenciados por cor segundo a categoria, permitindo visualizar a distribuição dos produtos conforme seu volume de vendas e margem de lucro, conforme ilustrado na figura 7.

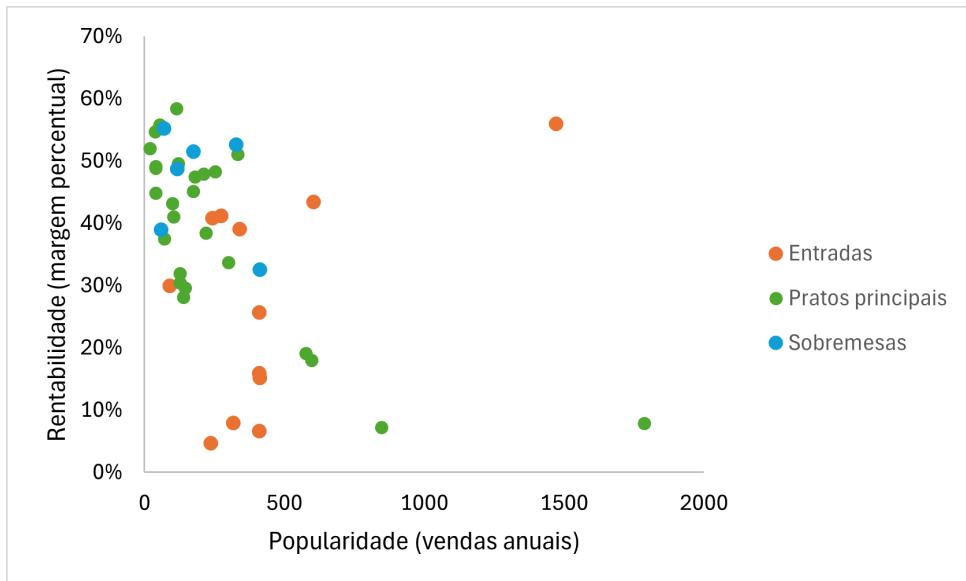


Figura 7 – Matriz de popularidade x rentabilidade geral do menu

A análise da matriz evidencia padrões distintos de comportamento entre as categorias:

(i) As entradas se distribuem principalmente no quadrante inferior esquerdo, caracterizadas por margens reduzidas e baixo número de vendas, coerente com seu papel de acompanhamento e com preços mais acessíveis — com exceção do Carpaccio, que se destaca por apresentar alta margem e elevada popularidade.

(ii) Os pratos principais apresentam maior dispersão, reunindo tanto itens de alta rentabilidade e menor popularidade quanto produtos de maior volume de vendas e margens inferiores, refletindo a diversidade de receitas, complexidades de preparo e posicionamentos de preço dessa categoria.

(iii) As sobremesas concentram-se na região superior esquerda, indicando margens percentuais elevadas e baixa popularidade, o que reflete seu consumo mais eventual e o menor volume de vendas típico dessa ocasião de consumo.

Essas diferenças indicam que as ocasiões de consumo apresentam comportamentos próprios em relação ao equilíbrio entre popularidade e margem de lucro. Assim, a análise integrada de todos os pratos tende a mascarar especificidades importantes. Por esse motivo, as próximas subseções apresentam três matrizes individuais — uma para entradas, uma para pratos principais e uma para sobremesas —, permitindo examinar o desempenho relativo dos produtos dentro de cada categoria, respeitando suas particularidades de consumo e composição.

### 5.3.2 Análise por categoria de popularidade e rentabilidade

Considerando que as diferentes categorias de produtos apresentam comportamentos próprios em termos de popularidade e rentabilidade, optou-se por realizar a avaliação de desempenho em matrizes separadas para entradas, pratos principais e sobremesas. Essa segmentação permite observar com maior precisão as particularidades de cada grupo e comparar o desempenho relativo dos itens dentro de cada ocasião de consumo. Nas subseções a seguir são apresentadas e discutidas as análises individuais de cada categoria.

#### 5.3.2.1 Análise das entradas

A categoria de entradas foi analisada individualmente com base em suas vendas anuais e margens percentuais de lucro, classificando cada item segundo sua popularidade e rentabilidade em relação à média da categoria — 435 unidades anuais vendidas e 27,2% de margem média. A tabela 22 apresenta os resultados consolidados, indicando também a classificação de cada produto nos quadrantes da matriz de desempenho (Stars, Plowhorses, Puzzles e Dogs).

Prato	Categoria	Unid/ano	Margem %	Popularidade	Rentabilidade	Matriz
Brusqueta	Entrada	318	8%	Baixa	Baixa	Dog
Batata frita pequena	Entrada	237	5%	Baixa	Baixa	Dog
Creme de Legumes	Entrada	411	15%	Baixa	Baixa	Dog
Pastel de carne	Entrada	410	7%	Baixa	Baixa	Dog
Pastel de queijo	Entrada	410	26%	Baixa	Baixa	Dog
Pastel de frango	Entrada	410	16%	Baixa	Baixa	Dog
Tira gosto de frango	Entrada	339	39%	Baixa	Alta	Puzzle
Batata frita grande	Entrada	90	30%	Baixa	Alta	Puzzle
Filé Trinchado	Entrada	273	41%	Baixa	Alta	Puzzle
Filé Trinchado Madeira	Entrada	242	41%	Baixa	Alta	Puzzle
Carpaccio	Entrada	1472	56%	Alta	Alta	Star
Filé Trinchado Gorgonzola	Entrada	605	43%	Alta	Alta	Star

Tabela 22 – Tabela de análise de popularidade e rentabilidade das entradas

Com base nesses indicadores, foi elaborada a matriz de desempenho das entradas (figura 8), que posiciona cada produto conforme sua popularidade e rentabilidade, dividindo-os nos quatro quadrantes definidos pela média da categoria.

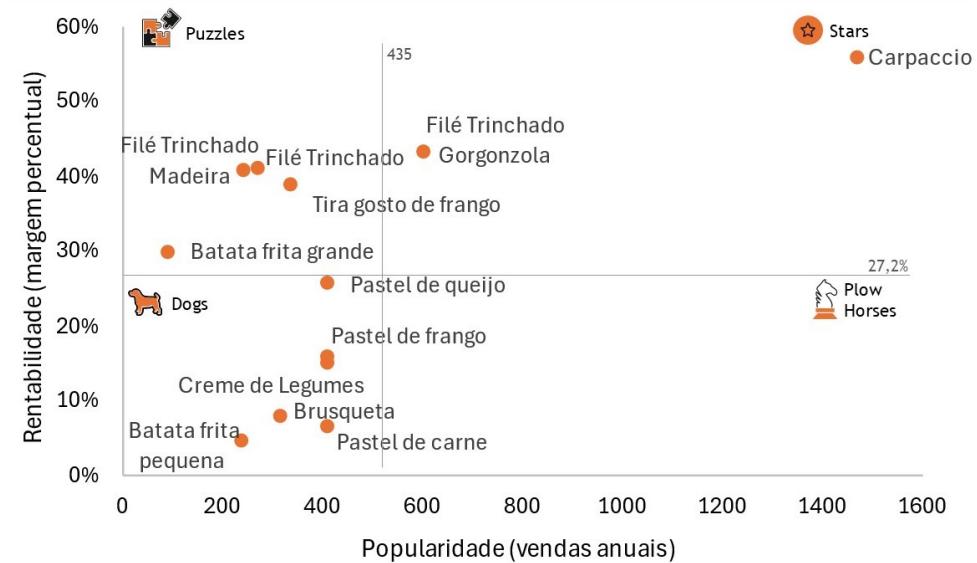


Figura 8 – Matriz de popularidade x rentabilidade geral para entradas

A análise evidencia diferenças significativas entre os produtos. O Carpaccio destaca-se amplamente como a principal estrela do cardápio, apresentando margem de lucro de 56% e 1.472 unidades vendidas no último ano — mais que o dobro do segundo item mais popular. O desempenho confirma seu papel de liderança, tanto em rentabilidade quanto em volume de vendas, consolidando-o como o produto mais relevante da categoria.

Os Filés Trinchados, em suas diferentes versões, também apresentaram margens elevadas e popularidade acima da média, posicionando-se como itens de alto potencial de lucratividade futura e bons candidatos à ampliação de divulgação ou destaque no cardápio.

Por outro lado, algumas entradas apresentaram baixa margem e reduzido volume de vendas, como a Bruschetta e a Batata Frita Pequena, ambas com ticket médio mais baixo e papel secundário no portfólio. Entre os pasteis, o Pastel de Carne merece atenção especial: embora possua o mesmo preço de venda dos demais, apresentou custos mais elevados, resultando em margem inferior e tornando-se um produto de menor eficiência econômica.

De forma geral, observa-se que a categoria de entradas apresenta concentração de produtos em faixas de baixa popularidade e margens moderadas, com exceção de poucos destaques que sustentam o desempenho da seção. Esses resultados reforçam a importância de monitorar continuamente a composição da categoria, avaliando a permanência de itens de baixa performance e o potencial de fortalecimento dos produtos de maior retorno.

### 5.3.2.2 Análise dos pratos principais

A categoria de pratos principais reúne o maior número de itens do cardápio e, consequentemente, a maior diversidade de receitas, insumos e níveis de complexidade operacional. Nesta análise, os produtos foram avaliados com base em suas vendas anuais e margens percentuais de lucro, classificando cada item conforme sua popularidade e rentabilidade em relação à média da categoria — 259 unidades vendidas por ano e 39,2% de margem média. A tabela 23 apresenta o desempenho individual de cada prato, com seus respectivos valores de vendas, margens, classificação de popularidade e rentabilidade e a posição final nos quadrantes da matriz de desempenho (Stars, Plowhorses, Puzzles e Dogs).

Prato	Categoria	Tipo	Unid/ano	Margem %	Popularidade	Rentabilidade	Matriz
Fettuccine Camarão Tomate	Principal	Fettuccine	126	32%	Baixa	Baixa	Dog
Fettuccine Camarão Gorgonzola	Principal	Fettuccine	144	30%	Baixa	Baixa	Dog
Camarão Gorgonzola	Principal	Frutos do Mar	219	38%	Baixa	Baixa	Dog
Camarão Parmegiana	Principal	Frutos do Mar	71	37%	Baixa	Baixa	Dog
Risoto Camarão Tomate	Principal	Risoto	126	30%	Baixa	Baixa	Dog
Risoto Camarão Gorgonzola	Principal	Risoto	138	28%	Baixa	Baixa	Dog
Sírio Filé	Principal	Sanduíche	1785	8%	Alta	Baixa	Plow Horse
Sírio Frango	Principal	Sanduíche	576	19%	Alta	Baixa	Plow Horse
Sírio Carpaccio	Principal	Sanduíche	300	34%	Alta	Baixa	Plow Horse
Sírio Filé Bacon	Principal	Sanduíche	846	7%	Alta	Baixa	Plow Horse
Sírio Frango Bacon	Principal	Sanduíche	597	18%	Alta	Baixa	Plow Horse
Fettuccine Funghi	Principal	Fettuccine	39	45%	Baixa	Alta	Puzzle
Filé na Grelha	Principal	Filé	210	48%	Baixa	Alta	Puzzle
Filé Madeira	Principal	Filé	180	47%	Baixa	Alta	Puzzle
Filé Gorgonzola	Principal	Filé	252	48%	Baixa	Alta	Puzzle
Filé Parmegiana	Principal	Filé	174	45%	Baixa	Alta	Puzzle
Frango na Grelha	Principal	Frango	114	58%	Baixa	Alta	Puzzle
Frango Gorgonzola	Principal	Frango	38	55%	Baixa	Alta	Puzzle
Frango Parmegiana	Principal	Frango	18	52%	Baixa	Alta	Puzzle
Schnitzel	Principal	Frango	39	49%	Baixa	Alta	Puzzle
Peixe na Grelha	Principal	Pescados	54	56%	Baixa	Alta	Puzzle
Peixe Café Viena	Principal	Pescados	104	41%	Baixa	Alta	Puzzle
Salmão	Principal	Pescados	39	49%	Baixa	Alta	Puzzle
Risoto Funghi	Principal	Risoto	99	43%	Baixa	Alta	Puzzle
Risoto Filé Gorgonzola	Principal	Risoto	120	50%	Baixa	Alta	Puzzle
Fettuccine Filé Gorgonzola	Principal	Fettuccine	333	51%	Alta	Alta	Star

Tabela 23 – Tabela de análise de popularidade e rentabilidade dos pratos principais

Para a análise visual, devido ao número elevado de produtos, os pratos foram agrupados em seis subcategorias — frangos, filés, pescados, sanduíches, risotos e fettuccines —, cada uma identificada por uma cor distinta na matriz. A figura 9 mostra a distribuição geral dos pratos principais conforme sua popularidade (vendas anuais) e rentabilidade (margem percentual), evidenciando as particularidades de cada grupo.

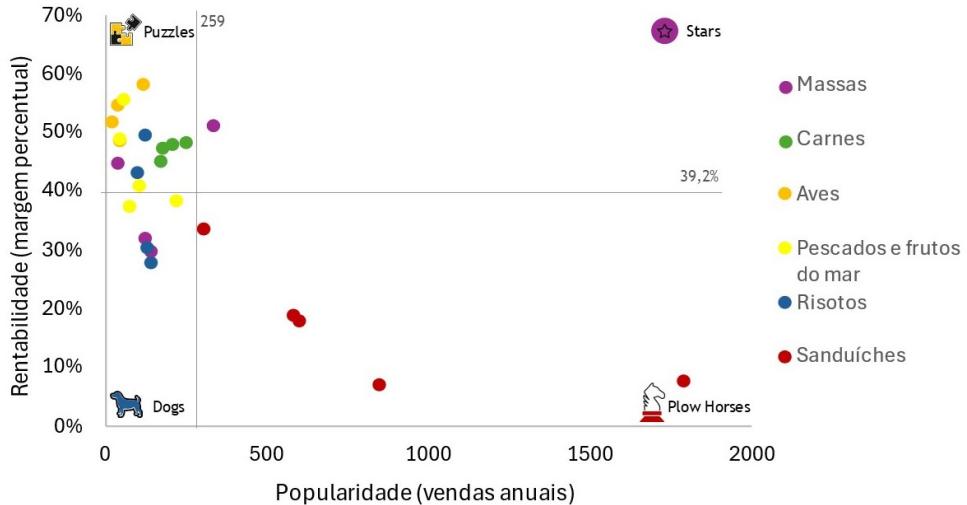


Figura 9 – Matriz de popularidade x rentabilidade geral para pratos principais

A análise revela que os sanduíches são os itens mais populares do restaurante, concentrando os maiores volumes de vendas anuais. Entretanto, apresentam margens de lucro consistentemente baixas, todas inferiores a 30%, o que pode gerar uma falsa percepção de lucratividade. Esses produtos sustentam grande parte do faturamento, mas com rentabilidade limitada, devendo ser avaliados com cautela em futuras estratégias de precificação.

Por outro lado, os pratos à base de filé, frango e pescado demonstram rentabilidade acima da média da categoria, ainda que com menor popularidade. Esses grupos apresentam um número expressivo de variações e preparos, o que faz com que as vendas se distribuam entre diversos SKUs, reduzindo o volume individual por produto. Além disso, são pratos de ticket mais elevado em comparação a massas e sanduíches, o que naturalmente limita sua frequência de consumo, mas contribui de forma significativa para a margem global de rentabilidade.

Por fim, os risotos e fettuccines configuram-se como itens de menor popularidade, com margens de lucro bastante variáveis. Essa variação decorre das diferenças entre as receitas e os insumos utilizados, já que alguns utilizam ingredientes de maior valor agregado, como camarão e frutos do mar, enquanto outros têm custo mais reduzido. Esses pratos ocupam uma posição intermediária no cardápio: atraem um público específico e contribuem para a diversidade gastronômica, mas demandam análise cuidadosa de precificação e custo-benefício.

De modo geral, a matriz reforça a diversidade de desempenho dentro da categoria de pratos principais, com produtos de alto volume, porém baixa margem, e outros de alta rentabilidade, mas vendas fragmentadas. Essa heterogeneidade indica a necessidade de estratégias diferenciadas para cada grupo, equilibrando volume de vendas e margem de

lucro a fim de otimizar o resultado da categoria.

### 5.3.2.3 Análise das sobremesas

A categoria de sobremesas apresenta comportamento distinto das demais, caracterizando-se por menor volume de vendas e margens percentuais elevadas, resultado de preparos mais simples e custos reduzidos em comparação aos pratos salgados. Nesta análise, os itens foram avaliados conforme suas vendas anuais e margens de lucro percentuais, classificando-se cada produto de acordo com a popularidade e rentabilidade em relação à média da categoria — 193 unidades anuais vendidas e margem média de 46,6%. A tabela 24 apresenta os resultados consolidados de desempenho, indicando as classificações de popularidade e rentabilidade (alta ou baixa) e a posição final dos itens nos quadrantes da matriz (Stars, Plowhorses, Puzzles e Dogs).

Prato	Categoria	Unid./ano	Margem %	Popularidade	Rentabilidade	Matriz
Sorvete 2 bolas	Sobremesa	59	39%	Baixa	Baixa	Dog
Cheesecake	Sobremesa	411	33%	Alta	Baixa	Plow Horse
Brownie	Sobremesa	174	51%	Baixa	Alta	Puzzle
Milkshake	Sobremesa	69	55%	Baixa	Alta	Puzzle
Banana Flambada	Sobremesa	117	49%	Baixa	Alta	Puzzle
Apfelstrudel	Sobremesa	327	53%	Alta	Alta	Star

Tabela 24 – Tabela de análise de popularidade e rentabilidade das sobremesas

A figura 10 ilustra a matriz de popularidade × rentabilidade das sobremesas, na qual cada ponto representa um item do cardápio, posicionado conforme seu volume de vendas e margem percentual.

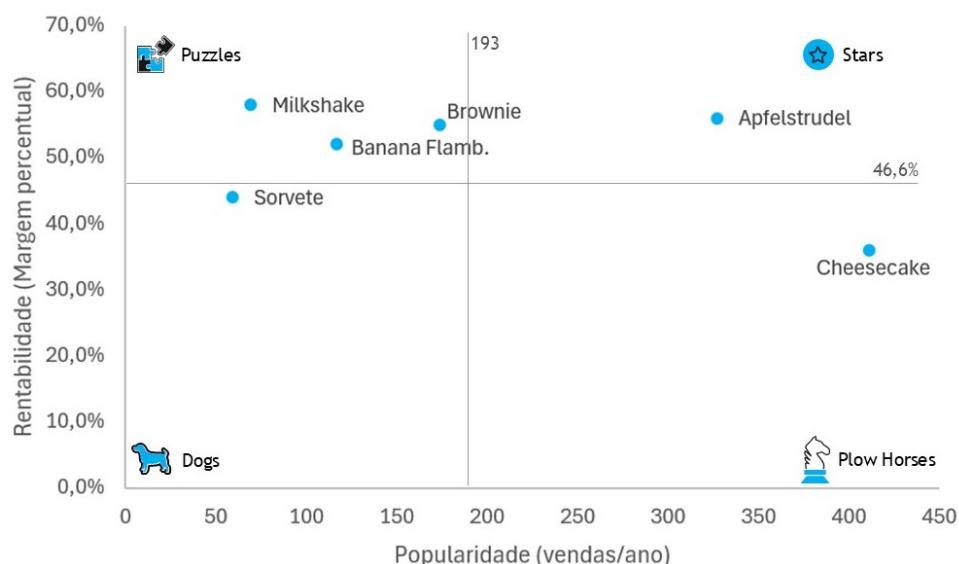


Figura 10 – Matriz de popularidade x rentabilidade geral para sobremesas

Os resultados revelam que o Apfelstrudel se destaca como a principal “Star” da categoria, combinando rentabilidade acima da média (53%) e a segunda maior popularidade (327 unidades vendidas/ano). Trata-se de um produto com boa aceitação e preparo de complexidade moderada, consolidando-se como um dos itens de melhor desempenho do cardápio de sobremesas.

O Cheesecake, embora seja a sobremesa mais vendida (411 unidades anuais), apresentou rentabilidade de apenas 33%, a menor da categoria, devido ao alto custo dos insumos utilizados na receita. Apesar de sua popularidade, esse resultado o posiciona como um produto de baixo retorno financeiro, sugerindo necessidade de revisão de preço ou reformulação do preparo.

O Milkshake, o Brownie e a Banana Flambada configuram-se como oportunidades de geração de lucro, apresentando margens elevadas, mas popularidade ainda abaixo da média. Esses itens possuem potencial de crescimento caso sejam melhor promovidos no cardápio ou nas estratégias de comunicação com o cliente.

O Sorvete, por sua vez, destaca-se negativamente: é a sobremesa menos vendida do menu (59 unidades anuais) e apresenta rentabilidade de 39%, abaixo da média da categoria. Apesar do preparo simples, o baixo ticket médio reduz seu retorno econômico, limitando sua relevância dentro do portfólio.

De modo geral, a análise das sobremesas mostra um grupo de produtos com bom desempenho médio de rentabilidade, mas com fortes variações individuais entre popularidade e margem. Enquanto alguns itens, como o Apfelstrudel, se consolidam como referências de equilíbrio entre custo e aceitação, outros apresentam margens ou volumes reduzidos, indicando espaço para ajustes estratégicos na especificação e promoção desses produtos.

### 5.3.3 Interpretação dos resultados

A aplicação da engenharia de cardápio no Café Viena proporcionou uma visão clara sobre como os diferentes produtos do menu contribuem para o desempenho econômico do restaurante. Ao relacionar popularidade e rentabilidade, a análise permitiu identificar padrões de consumo e eficiência financeira que não eram perceptíveis apenas a partir das vendas ou do faturamento total.

O método revelou que o cardápio do Café Viena apresenta perfil equilibrado, mas com grande variação entre itens em termos de margem de lucro e volume de vendas. Essa diversidade reflete tanto a amplitude da oferta quanto as diferenças de complexidade e custo entre as preparações. Mais do que apontar produtos específicos de alto ou baixo desempenho, a engenharia de cardápio mostrou-se útil por evidenciar o papel estratégico de

cada categoria — como as sobremesas na rentabilidade, os pratos principais no faturamento e as entradas na atratividade do menu.

Para a gestão, os resultados oferecem subsídios concretos para decisões de precificação, reformulação de produtos e racionalização do cardápio, além de apoiar o equilíbrio entre volume de vendas e lucratividade. Com isso, o Café Viena passa a dispor de uma ferramenta analítica capaz de orientar ajustes futuros, substituindo percepções empíricas por indicadores objetivos de desempenho.

A etapa seguinte deste trabalho apresenta, a partir dessas evidências, propostas de reestruturação e aprimoramento gerencial, voltadas à otimização do cardápio e ao fortalecimento da sustentabilidade financeira do restaurante.

## 5.4 Proposição de melhorias e reestruturação do cardápio

Com base nos resultados das análises de popularidade e rentabilidade apresentadas no capítulo anterior, foram desenvolvidas propostas de reformulação e reprecificação do cardápio do Café Viena, visando alinhar o desempenho econômico de cada produto à estratégia do restaurante. As decisões propostas buscam otimizar o equilíbrio entre margem de lucro, volume de vendas e percepção de valor, garantindo que o cardápio mantenha variedade, identidade e competitividade, mas com maior eficiência financeira.

As ações foram estruturadas segundo cinco estratégias principais, aplicadas de forma seletiva conforme o desempenho dos itens e a ocasião de consumo:

- Exclusão: utilizada para produtos com baixa popularidade e baixa rentabilidade, cuja permanência no cardápio representa custo operacional desnecessário. Essa decisão é voltada a itens que não contribuem financeiramente nem possuem papel relevante na identidade do restaurante.
- Reprecificação agressiva: aplicada aos produtos com margem abaixo do mínimo acordado com o proprietário, especialmente “Dogs” que foram mantidos no portfólio. Como esses itens apresentam baixa demanda, um aumento de preço não impacta significativamente o volume de vendas, mas permite elevar sua margem a níveis aceitáveis.
- Reprecificação branda: voltada aos “Plowhorses”, produtos de alta popularidade e baixa margem, cuja sensibilidade ao preço exige cautela. Nessas situações, a nova precificação será baseada em um markup mínimo por ocasião de consumo, buscando corrigir gradualmente as margens sem comprometer a atratividade comercial.

- Reformulação: estratégia aplicada a itens que, embora apresentem desempenho limitado, possuem importância gastronômica, apelo ao público ou potencial de reposicionamento. Envolve ajustes na receita, apresentação ou insumos para melhorar percepção de valor e rentabilidade, mantendo o produto no cardápio sob nova proposta.
- Reprecificação psicológica: destinada aos demais itens com margens equilibradas, visando refinar a estrutura de preços do cardápio. Envolve a ocupação planejada das faixas de preço (em cada ocasião de consumo) e o uso de terminações atrativas — como valores terminados em “4” ou “9”, evitando a casa dos centavos (foco no valor agregado, não na pechincha) — para reforçar percepção de valor e coerência entre os níveis de preço.

A aplicação dessas estratégias será apresentada nos tópicos seguintes, organizadas por ocasião de consumo — entradas (5.4.1), pratos principais (5.4.2) e sobremesas (5.4.3). Em cada grupo, serão analisados os produtos, suas classificações de desempenho e as ações propostas, resultando em novas faixas de preço e margens ajustadas de acordo com o perfil e a importância de cada item no cardápio.

#### 5.4.1 Proposição de reestruturação de entradas

O ponto de partida para a reformulação desta categoria é o mapeamento das entradas, consolidando os principais indicadores de desempenho de cada item. A tabela 25 apresenta de forma resumida as informações econômicas e qualitativas das entradas, reunindo os resultados da análise de popularidade e rentabilidade e permitindo visualizar, de maneira integrada, o papel e a contribuição de cada prato dentro da categoria.

Entrada	Margem %	Unid/ano	Preço	Matriz	Obs.
Brusqueta	8%	318	R\$ 28,00	Dog	Vegetariano
Tira gosto de frango	39%	339	R\$ 64,00	Puzzle	
Batata frita pequena	5%	237	R\$ 22,00	Dog	Vegetariano
Batata frita grande	30%	90	R\$ 33,00	Puzzle	Vegetariano
Creme de Legumes	15%	411	R\$ 29,00	Dog	Vegetariano
Carpaccio	56%	1472	R\$ 74,00	Star	
Pastel de carne	7%	410	R\$ 33,00	Dog	
Pastel de queijo	26%	410	R\$ 33,00	Dog	Vegetariano
Pastel de frango	16%	410	R\$ 33,00	Dog	
Filé Trinchado	41%	273	R\$ 108,00	Puzzle	
Filé Trinchado Madeira	41%	242	R\$ 117,00	Puzzle	
Filé Trinchado Gorgonzola	43%	605	R\$ 125,00	Star	

Tabela 25 – Tabela de mapeamento das entradas

Em complemento à análise anterior, a figura 11 apresenta a distribuição dos preços das entradas em um eixo único, posicionando cada prato conforme seu valor atual de venda. Essa visualização permite observar a ocupação das faixas de preço dentro da categoria, identificando eventuais concentrações ou lacunas que possam comprometer o equilíbrio do cardápio. A partir dessa disposição, torna-se possível avaliar o alinhamento entre preço, percepção de valor e posicionamento relativo dos itens, etapa essencial para orientar as decisões de reprecificação apresentadas a seguir.



Figura 11 – Distribuição de preços atual das entradas

A análise da distribuição de preços das entradas evidencia duas lacunas relevantes nas faixas de valor praticadas: entre R\$ 40 e R\$ 60 e entre R\$ 80 e R\$ 100.

Esses intervalos representam gaps de preço dentro da categoria, nos quais não há produtos posicionados, gerando espaços de percepção de valor não explorados. A ausência de itens nessas faixas reduz a fluidez da progressão de preços e pode levar o cliente a comparar diretamente produtos de níveis distintos, concentrando a demanda em poucos itens intermediários.

Dessa forma, a redistribuição dos preços — seja por meio de reajustes graduais ou reformulações de valor percebido — apresenta-se como uma oportunidade para equilibrar a composição da categoria, ampliar o leque de escolhas e reforçar a coerência entre preço, qualidade e posicionamento das entradas no cardápio.

Além disso, foi acordado com o proprietário que todas as entradas devem adotar um markup mínimo de 20% sobre o custo total de produção. Esse parâmetro serviu como referência técnica para a reprecificação dos itens, assegurando que cada produto mantenha rentabilidade mínima compatível com os custos operacionais e com o posicionamento financeiro da categoria.

A partir do mapeamento apresentado, procede-se à análise individual dos itens que compõem a categoria de entradas, detalhando as estratégias de reformulação e reprecificação definidas para cada produto. As decisões consideram o desempenho econômico observado, a importância gastronômica de cada prato no cardápio e o posicionamento estratégico da categoria dentro do restaurante, buscando equilibrar rentabilidade, diversidade e coerência de preços.

- Bruqueta: não deve ser removida do cardápio, pois representa uma opção relevante para o público vegetariano e reforça a diversidade gastronômica da categoria. No

entanto, o item apresenta margem de lucro reduzida devido ao ticket médio baixo e ao posicionamento em uma faixa de preço inferior à média. Assim, propõe-se uma reprecificação agressiva, buscando recuperar a rentabilidade sem comprometer sua função estratégica no portfólio.

- Tira-Gosto de Frango: apresenta bom desempenho de margem e vendas, além de ocupar posição equilibrada na distribuição de preços. Por sua importância para o cardápio e boa aceitação, recomenda-se apenas uma reprecificação psicológica, com pequenos ajustes de valor para reforçar a coerência entre as faixas de preço das entradas.
- Batatas Fritas (grande e pequena): a Batata Frita Grande, com demanda inferior a 100 unidades anuais, mostra-se redundante em relação à versão menor e aumenta a complexidade operacional; assim, recomenda-se sua exclusão. Já a Batata Frita Pequena, embora apresente vendas mais relevantes, possui margem de lucro muito baixa para um produto de insumos simples e baixo custo variável. Diante disso, propõe-se sua reformulação, com aumento de tamanho em aproximadamente 50%, elevando o custo variável de R\$ 3,00 para R\$ 4,50 e o custo total para R\$ 22,48, acompanhado de uma reprecificação agressiva para restabelecer a margem mínima acordada para a categoria.
- Creme de Legumes: assim como a Bruqueta, possui importância estratégica por atender ao público vegetariano e deve ser mantido no cardápio. Contudo, apresenta margem abaixo da meta definida, o que justifica uma reprecificação agressiva a fim de equilibrar custo e valor percebido, mantendo-o competitivo dentro da categoria.
- Carpaccio: configura-se como a principal “Star” das entradas, combinando alta popularidade e excelente rentabilidade. Dessa forma, recomenda-se apenas a reprecificação psicológica, ajustando o valor para adequar-se à faixa superior de preços e reforçar a percepção de sofisticação do produto.
- Pastéis (queijo, frango e carne): apesar de contabilizados como um único produto, somam alta popularidade no cardápio, mas apresentam margens muito distintas entre os sabores. O Pastel de Queijo possui desempenho satisfatório, enquanto os de Carne (7%) e Frango (16%) têm margens reduzidas. Propõe-se, portanto, a separação dos sabores em SKUs individuais, preenchendo diferentes faixas de preço dentro da categoria, mantendo o valor atual do Pastel de Queijo e aplicando reprecificação agressiva aos sabores de Carne e Frango, criando uma nova subcategoria de preço intermediário.
- Filés Trinchados (sem molho, madeira e trinchado): apresentam boas margens e popularidade, sendo produtos consolidados e bem aceitos pelos clientes. Para esses

itens, recomenda-se apenas a reprecificação psicológica, ajustando valores para manter a coerência entre as faixas de preço das entradas e reforçar seu posicionamento como opção premium dentro da categoria.

A tabela 26 a seguir apresenta a proposta consolidada de reformulação do menu de entradas, reunindo as informações de desempenho, estratégia adotada e novos preços e margens sugeridos para cada produto, refletindo as decisões descritas anteriormente.

Entrada	Matriz	Preço atual	Margem % atual	Estratégia	Preço proposto	Margem % proposta
Brusqueta	Dog	R\$ 28,00	8%	Reprecif. Agressiva	34	24%
Tira gosto de frango	Puzzle	R\$ 64,00	39%	Reprecif. Psicológica	64	39%
Batata frita pequena	Dog	R\$ 22,00	5%	Reformulação	29	22%
Batata frita grande	Puzzle	R\$ 33,00	30%	Exclusão	-	-
Creme de Legumes	Dog	R\$ 29,00	15%	Reprecif. Agressiva	34	28%
Carpaccio	Star	R\$ 74,00	56%	Reprecif. Psicológica	74	56%
Pastel de carne	Dog	R\$ 33,00	7%	Reprecif. Branda	39	21%
Pastel de queijo	Dog	R\$ 33,00	26%	Reprecif. Psicológica	34	28%
Pastel de frango	Dog	R\$ 33,00	16%	Reprecif. Branda	39	29%
Filé Trinchado	Puzzle	R\$ 108,00	41%	Reprecif. Psicológica	109	42%
Filé Trinchado Madeira	Puzzle	R\$ 117,00	41%	Reprecif. Psicológica	119	42%
Filé Trinchado Gorgonzola	Star	R\$ 125,00	43%	Reprecif. Psicológica	129	45%

Tabela 26 – Tabela compilada de proposta para as entradas

A figura 12 apresenta a nova distribuição de preços das entradas após a aplicação das propostas de reprecificação e ajustes de margem.



Figura 12 – Distribuição de preços proposta para as entradas

Observa-se que, apesar das alterações pontuais, a estrutura geral de preços da categoria foi preservada, com a maioria dos itens concentrada na faixa próxima aos R\$ 40. Ainda assim, permanecem duas lacunas relevantes entre R\$ 40 e R\$ 60 e entre R\$ 80 e R\$ 100, o que indica oportunidade futura para criação de novas entradas que ampliem a variedade de níveis de preço e reforcem a progressão de valor percebido no cardápio.

#### 5.4.2 Proposição de reestruturação de pratos principais

A seguir, apresenta-se o mapeamento dos pratos principais, consolidando as informações de desempenho econômico e qualitativo de cada item. A 27 sintetiza os resultados das análises de popularidade e rentabilidade, oferecendo uma visão geral da situação atual da categoria.

Prato Principal	Categoria	Margem %	Unid/ano	Preço	Matriz	Obs.
Fett. Camarão Tomate	Massas	32%	126	R\$ 65,00	Dog	
Fett. Camarão Gorgonzola	Massas	30%	144	R\$ 65,00	Dog	
Fett. Funghi	Massas	45%	39	R\$ 57,00	Puzzle	Vegetariano
Fett. Filé Gorgonzola	Massas	51%	333	R\$ 65,00	Star	
Filé na Grelha	Carnes	48%	210	R\$ 125,00	Puzzle	
Filé Madeira	Carnes	47%	180	R\$ 135,00	Puzzle	
Filé Gorgonzola	Carnes	48%	252	R\$ 140,00	Puzzle	
Filé Parmegiana	Carnes	45%	174	R\$ 140,00	Puzzle	
Frango na Grelha	Aves	58%	114	R\$ 75,00	Puzzle	
Frango Gorgonzola	Aves	55%	38	R\$ 85,00	Puzzle	
Frango Parmegiana	Aves	52%	18	R\$ 95,00	Puzzle	
Schnitzel	Aves	49%	39	R\$ 95,00	Puzzle	Identidade
Camarão Gorgonzola	Frutos do Mar	38%	219	R\$ 125,00	Dog	
Camarão Parmegiana	Frutos do Mar	37%	71	R\$ 125,00	Dog	
Peixe na Grelha	Pescados	56%	54	R\$ 135,00	Puzzle	
Peixe Café Viena	Pescados	41%	104	R\$ 159,00	Puzzle	Identidade
Salmão	Pescados	49%	39	R\$ 149,00	Puzzle	
Risoto Camarão Tomate	Risotos	30%	126	R\$ 65,00	Dog	
Risoto Camarão Gorgonzola	Risotos	28%	138	R\$ 65,00	Dog	
Risoto Funghi	Risotos	43%	99	R\$ 57,00	Puzzle	Vegetariano
Risoto Filé Gorgonzola	Risotos	50%	120	R\$ 65,00	Puzzle	
Sírio Filé	Sanduíches	8%	1785	R\$ 48,90	Plow Horse	
Sírio Frango	Sanduíches	19%	576	R\$ 36,90	Plow Horse	
Sírio Carpaccio	Sanduíches	34%	300	R\$ 38,90	Plow Horse	
Sírio Filé Bacon	Sanduíches	7%	846	R\$ 49,90	Plow Horse	
Sírio Frango Bacon	Sanduíches	18%	597	R\$ 37,90	Plow Horse	

Tabela 27 – Tabela de mapeamento dos pratos principais

Em complemento à análise anterior, a figura 13 apresenta a distribuição dos preços dos pratos principais, posicionando cada item conforme seu valor atual de venda. Essa visualização complementa o mapeamento da categoria, permitindo observar a ocupação das faixas de preço e servindo como base para as análises e ajustes propostos nas próximas etapas.



Figura 13 – Distribuição de preços atual dos pratos principais

A análise da distribuição de preços indica que os pratos principais estão bem distribuídos ao longo das faixas de valor, refletindo uma estrutura de preços equilibrada dentro da categoria. Ainda assim, observa-se um gap entre R\$ 100 e R\$ 120, faixa atualmente não ocupada, que representa uma oportunidade para inclusão de novos itens ou reposicionamento de produtos existentes no futuro.

Com base no mapeamento da categoria, a seguir é apresentada a análise individual dos pratos principais, indicando a estratégia de reformulação ou reprecificação adotada para cada item.

- Fettuccines de Camarão (molho de tomate e gorgonzola): pratos muito semelhantes, o que faz com que dividam a demanda entre si, reduzindo o desempenho individual. Dessa forma, recomenda-se a exclusão do Fettuccine de Camarão ao Molho de Tomate, que apresenta o menor volume de vendas anuais, e a manutenção do Fettuccine ao Molho de Gorgonzola, aplicando uma reprecificação agressiva para elevar sua margem percentual sem comprometer o volume de vendas.
- Fettuccine Funghi: embora apresente baixo número de vendas, tem importância estratégica por atender ao público vegetariano, ampliando a diversidade da categoria. Por esse motivo, recomenda-se manter o item no cardápio, com reprecificação psicológica, ajustando o valor de venda apenas para reforçar sua posição de preço e percepção de valor.
- Fettuccine Filé Gorgonzola: apresenta boa rentabilidade e volume de vendas satisfatório, mantendo-se como um dos produtos mais equilibrados da categoria. Dessa forma, propõe-se apenas reprecificação psicológica, com pequenos ajustes de preço para adequação à faixa intermediária e manutenção de sua atratividade.
- Filés (como um todo): demonstram boas margens de lucro, mas volumes de venda inferiores à média da categoria, reflexo da ampla variedade de opções disponíveis e dos preços mais elevados. Recomenda-se manter os produtos e aplicar reprecificação psicológica, de modo a preservar a coerência das faixas de preço e reforçar sua imagem de produto premium.
- Frango na Grelha: apresenta margem positiva, porém baixa popularidade, o que indica potencial de melhoria. Propõe-se a reformulação do prato, ajustando sua apresentação e acompanhamento para torná-lo mais atrativo, além de eventuais ajustes no preço de venda para ganho de lucratividade.
- Frango Gorgonzola: possui margem de lucro elevada, embora o volume de vendas seja reduzido. Assim, recomenda-se apenas reprecificação psicológica, mantendo o item como uma opção sofisticada dentro da linha de frangos, sem alterações de receita.
- Frango à Parmegiana: apresentou demanda extremamente baixa (18 unidades anuais), ainda que com boa rentabilidade. Considerando o baixo giro e o grande número de produtos similares no cardápio, recomenda-se sua exclusão, contribuindo para a racionalização e simplificação do menu.

- Schnitzel: apresenta boa rentabilidade, embora baixo volume de vendas, mas possui alto valor simbólico, por representar a identidade austríaca do restaurante e seu conceito de origem. Dessa forma, recomenda-se a manutenção do item, com reprecificação psicológica para ajustar o preço à faixa superior e reforçar seu papel como prato de valor cultural no cardápio.
- Camarão Gorgonzola: apresenta volume de vendas próximo à média da categoria, com boa aceitação e potencial de melhoria de rentabilidade. Recomenda-se uma reprecificação branda, buscando equilibrar a margem com o posicionamento competitivo do produto, sem afetar negativamente sua demanda.
- Camarão à Parmegiana: vendas muito baixas e grande semelhança com outros produtos — como os demais camarões e parmegianas —, o que contribui para a dispersão da demanda. Assim, recomenda-se sua exclusão, priorizando os pratos de maior desempenho e reduzindo sobreposições no portfólio.
- Peixe na Grelha: combina boa rentabilidade e simplicidade de preparo, mas ainda apresenta vendas abaixo do potencial esperado. Dessa forma, propõe-se uma reformulação do prato, voltada à melhoria de apresentação e comunicação visual, reforçando sua atratividade comercial e mantendo o preço atual até avaliar o impacto das mudanças.
- Peixe Café Viena: tem relevância simbólica para a identidade do restaurante, funcionando como produto âncora — um item de preço elevado que realça o valor percebido dos demais pratos. Por essa razão, recomenda-se apenas uma reprecificação psicológica, mantendo seu posicionamento premium e sua função estratégica no cardápio.
- Salmão: desempenha papel semelhante, atuando também como produto âncora e apresentando boa rentabilidade, ainda que com potencial de aumento nas vendas. Propõe-se reformulação do prato, com foco em ajustes de apresentação ou acompanhamento, a fim de ampliar sua atratividade, mantendo a estrutura de custos e preço como referência de alto valor dentro da categoria.
- Risotos de Camarão (molho de tomate e gorgonzola): apresentam alta similaridade entre si, o que resulta em divisão de vendas e margens distintas. Recomenda-se a exclusão do Risoto de Camarão ao Molho de Gorgonzola, dada sua menor rentabilidade e semelhança com o Fettuccine de mesmo molho (mantido), e uma reprecificação branda para o Risoto de Camarão ao Molho de Tomate, a fim de corrigir a margem sem afetar o volume de vendas.
- Risoto Funghi: apesar do baixo número de vendas, deve ser mantido, por atender ao público vegetariano e contribuir para a diversidade gastronômica do cardápio.

Recomenda-se uma reprecificação branda, buscando melhorar a margem de lucro sem gerar impacto perceptível no preço final.

- Risoto de Filé Gorgonzola: possui boa margem e baixa popularidade; recomenda-se apenas reprecificação psicológica para adequar seu valor à faixa de preços da categoria.
- Sírio Filé e Sírio Filé Bacon: são os produtos mais vendidos do restaurante, mas também os que apresentam as menores margens de lucro. Propõe-se uma reformulação para um tamanho 20% menor (redução para 80% da área atual), o que reduzirá proporcionalmente o custo dos ingredientes — de R\$ 23,69 para R\$ 18,95 no Sírio Filé e de R\$ 25,56 para R\$ 20,45 no Sírio Filé Bacon. Essa redução visa individualizar as porções, já que o gerente relatou que muitos clientes dividem o prato, reduzindo o ticket médio. Com a reformulação, recomenda-se também reprecificação psicológica, mantendo preços atrativos e ampliando a margem de lucro sem afetar as vendas.
- Sírio Frango, Frango Bacon e Carpaccio: seguirão a mesma lógica de reformulação, com redução de 20% no uso de insumos — de R\$ 8,72 para R\$ 6,98 (Frango), R\$ 10,60 para R\$ 8,48 (Frango Bacon) e R\$ 6,33 para R\$ 5,06 (Carpaccio). Assim como nos sanduíches de filé, será aplicada uma reprecificação psicológica, garantindo ganhos marginais de rentabilidade sem afetar o posicionamento dos produtos nem o volume de vendas.

Em alinhamento com o proprietário do restaurante, foi definido um markup mínimo de 20% para todos os pratos principais. Esse parâmetro serviu como referência para as reprecificações propostas, garantindo que cada item da categoria mantenha rentabilidade mínima compatível com seus custos e com o posicionamento do Café Viena.

A tabela 28 a seguir apresenta a síntese das propostas de reformulação dos pratos principais, reunindo para cada item os preços e margens atuais, a estratégia adotada e os novos valores e margens projetados, portanto oferecendo uma visão comparativa entre a situação atual e os ajustes sugeridos para aprimorar o desempenho econômico da categoria.

Prato Principal	Categoria	Matriz	Preço atual	Margem % atual	Estratégia	Preço proposto	Margem % proposta
Fett. Camarão Tomate	Massas	Dog	R\$ 65,00	32%	Exclusão	-	-
Fett. Camarão Gorgonzola	Massas	Dog	R\$ 65,00	30%	Reprecif. Agressiva	74	38%
Fett. Funghi	Massas	Puzzle	R\$ 57,00	45%	Reprecif. Psicológica	59	47%
Fett. Filé Gorgonzola	Massas	Star	R\$ 65,00	51%	Reprecif. Psicológica	69	54%
Filé na Grelha	Carnes	Puzzle	R\$ 125,00	48%	Reprecif. Psicológica	124	47%
Filé Madeira	Carnes	Puzzle	R\$ 135,00	47%	Reprecif. Psicológica	134	47%
Filé Gorgonzola	Carnes	Puzzle	R\$ 140,00	48%	Reprecif. Psicológica	144	50%
Filé Parmegiana	Carnes	Puzzle	R\$ 140,00	45%	Reprecif. Psicológica	139	45%
Frango na Grelha	Aves	Puzzle	R\$ 75,00	58%	Reformulação	79	60%
Frango Gorgonzola	Aves	Puzzle	R\$ 85,00	55%	Reprecif. Psicológica	89	57%
Frango Parmegiana	Aves	Puzzle	R\$ 95,00	52%	Exclusão	-	-
Schnitzel	Aves	Puzzle	R\$ 95,00	49%	Reprecif. Psicológica	94	48%
Camarão Gorgonzola	Frutos do Mar	Dog	R\$ 125,00	38%	Reprecif. Branda	129	40%
Camarão Parmegiana	Frutos do Mar	Dog	R\$ 125,00	37%	Exclusão	-	-
Peixe na Grelha	Pescados	Puzzle	R\$ 135,00	56%	Reformulação	139	57%
Peixe Café Viena	Pescados	Puzzle	R\$ 159,00	41%	Reprecif. Psicológica	159	41%
Salmão	Pescados	Puzzle	R\$ 149,00	49%	Reformulação	149	49%
Risoto Camarão Tomate	Risotos	Dog	R\$ 65,00	30%	Reprecif. Branda	69	35%
Risoto Camarão Gorgonzola	Risotos	Dog	R\$ 65,00	28%	Exclusão	-	-
Risoto Funghi	Risotos	Puzzle	R\$ 57,00	43%	Reprecif. Branda	59	45%
Risoto Filé Gorgonzola	Risotos	Puzzle	R\$ 65,00	50%	Reprecif. Psicológica	69	53%
Sírio Filé	Sanduíches	Plow Horse	R\$ 48,90	8%	Reformulação	54	25%
Sírio Frango	Sanduíches	Plow Horse	R\$ 36,90	19%	Reformulação	39	28%
Sírio Carpaccio	Sanduíches	Plow Horse	R\$ 38,90	34%	Reformulação	39	37%
Sírio Filé Bacon	Sanduíches	Plow Horse	R\$ 49,90	7%	Reformulação	56	26%
Sírio Frango Bacon	Sanduíches	Plow Horse	R\$ 37,90	18%	Reformulação	41	29%

Tabela 28 – Tabela de proposta para menu de pratos principais

A figura 14 apresenta a nova distribuição de preços dos pratos principais após a aplicação das estratégias de reformulação e reprecificação.



Figura 14 – Distribuição de preços proposta para os pratos principais

A análise da nova distribuição de preços mostra que o gap entre R\$ 80 e R\$ 100 permanece presente, embora mais estreito em relação à estrutura anterior. Observa-se também que a faixa acima de R\$ 120 passou a apresentar distribuição mais equilibrada entre os pratos, conferindo maior coerência ao posicionamento dos itens de maior valor dentro da categoria.

#### 5.4.3 Proposição de reestruturação de sobremesas

A reformulação da categoria de sobremesas tem início com o mapeamento consolidado dos produtos, reunindo informações econômicas e qualitativas de cada item. A tabela 29 apresenta de forma resumida os principais indicadores da categoria, servindo como base para as análises e propostas de reprecificação que serão detalhadas a seguir.

Sobremesa	Margem %	Unid/ano	Preço	Matriz	Obs.
Brownie	51%	174	R\$ 21,00	Puzzle	
Apfelstrudel	53%	327	R\$ 21,00	Star	Identidade
Cheesecake	33%	411	R\$ 21,00	Plow Horse	Identidade
Sorvete 2 bolas	39%	59	R\$ 15,00	Dog	
Milkshake	55%	69	R\$ 27,00	Puzzle	
Banana Flambada	49%	117	R\$ 23,00	Puzzle	

Tabela 29 – Tabela de mapeamento das sobremesas

Em complemento ao mapeamento apresentado, a figura 15 mostra a distribuição atual dos preços das sobremesas, posicionando cada item conforme seu valor de venda. Essa visualização permite compreender como os produtos se distribuem nas faixas de preço da categoria, servindo de base para a identificação de oportunidades de ajuste e reposicionamento.

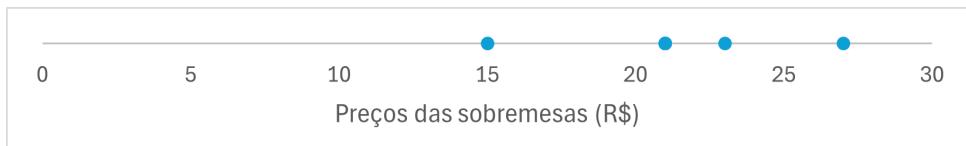


Figura 15 – Distribuição de preços atual das sobremesas

A análise da distribuição de preços das sobremesas evidencia a existência de um gap entre R\$ 15 e R\$ 21, faixa atualmente não ocupada pela categoria. Além disso, observa-se que as sobremesas iniciam em um ticket de R\$ 15, valor considerado baixo pelo próprio proprietário, e não alcançam faixas superiores a R\$ 27, o que limita a percepção de valor e o potencial de rentabilidade dessa ocasião de consumo.

Em alinhamento com o proprietário do Café Viena, foi definido um preço mínimo de R\$ 19,00 para todas as sobremesas, bem como uma margem de lucro mínima de 40% sobre o custo total de produção. Esses parâmetros servirão como referência para as reprecificações propostas, assegurando que a categoria mantenha coerência com o posicionamento premium do restaurante e rentabilidade adequada aos custos envolvidos.

A partir desse mapeamento e dos parâmetros definidos, apresenta-se a seguir a análise individual das sobremesas, detalhando as estratégias de reformulação e reprecificação adotadas para cada produto, conforme seu desempenho e relevância dentro da categoria.

- Brownie: apresenta boa rentabilidade, ainda que ligeiramente inferior à média da categoria. Propõe-se uma reprecificação branda, dado que o dono a percebe como mais "elaborada" do que o milkshake e a banana flambada, com ajustes sutis de valor para adequação à faixa de preços revisada.

- Apfelstrudel: é a grande estrela das sobremesas, combinando alta rentabilidade e boa popularidade, além de possuir forte identificação com a culinária austríaca que inspira o Café Viena. Recomenda-se manter o item no cardápio, com reprecificação psicológica apenas para adequação ao novo posicionamento geral de preços.
- Cheesecake: é a sobremesa mais vendida e marca registrada da casa, mas também a menos rentável, em razão do alto custo de insumos (35%) e margem reduzida (33%). Propõe-se redividir a sobremesa, que atualmente é cortada em 12 porções, para 14 porções, mantendo a percepção de tamanho e reduzindo o custo unitário com insumos de R\$ 7,33 para R\$ 6,28. Em complemento, recomenda-se uma reprecificação branda, ajustando o preço à nova estrutura do cardápio e melhorando a margem de lucro.
- Sorvete: apresenta o menor ticket médio do menu de comidas do restaurante e margem abaixo da média da categoria. O proprietário o descreve como uma sobremesa simples, mas reconhece sua importância para o público infantil, ainda que o número de vendas seja muito baixo (59 unidades anuais). Para esse cenário, propõe-se uma reformulação, com a adição de toppings para tornar o produto mais premium, como uso de caldas e toppings para aumentar o valor percebido, além de uma reprecificação branda, elevando o item a uma faixa de preço superior. Estimamos um custo adicional com insumos de R\$1,00 por unidade.
- Milkshake e Banana Flambada: ambos possuem boa rentabilidade e baixa popularidade, caracterizando-se como produtos de alto potencial de crescimento. Recomenda-se apenas reprecificação psicológica, visando alinhar seus valores ao novo cardápio e reforçar sua atratividade sem comprometer a margem atual.

A tabela 30 a seguir apresenta a síntese das propostas de reformulação das sobremesas, reunindo para cada item as estratégias adotadas, os preços e margens atuais e os valores e margens projetados após a aplicação das medidas sugeridas.

Sobremesa	Matriz	Preço atual	Margem % atual	Estratégia	Preço proposto	Margem % proposta
Brownie	Puzzle	R\$ 21,00	51%	Reprecif. Branda	24	58%
Apfelstrudel	Star	R\$ 21,00	53%	Reprecif. Psicológica	24	59%
Cheesecake	Plow Horse	R\$ 21,00	33%	Reformular	24	45%
Sorvete 2 bolas	Dog	R\$ 15,00	39%	Reformular	19	47%
Milkshake	Puzzle	R\$ 27,00	55%	Reprecif. Psicológica	29	58%
Banana Flambada	Puzzle	R\$ 23,00	49%	Reprecif. Psicológica	24	51%

Tabela 30 – Tabela de proposta de reformulação para as sobremesas

A figura 16 apresenta a nova distribuição de preços das sobremesas após a aplicação das propostas de reformulação e reprecificação, permitindo visualizar o reposicionamento dos itens dentro das faixas de preço da categoria.

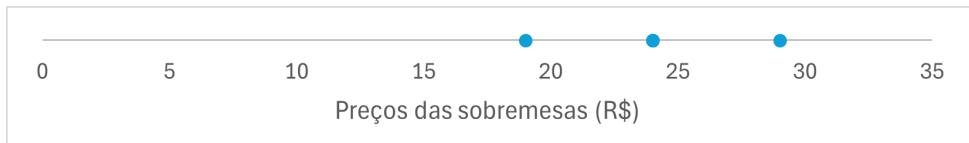


Figura 16 – Distribuição de preços proposta para as sobremesas

Com a reformulação proposta, foi possível elevar os tickets médios e as margens de lucro das sobremesas, ao mesmo tempo em que se manteve um espaçamento mais uniforme entre os preços, tornando a categoria financeiramente mais equilibrada e coerente com o posicionamento do Café Viena.

## 5.5 Resultados esperados

As ações de reformulação e reprecificação aplicadas ao cardápio do Café Viena devem gerar impactos positivos diretos sobre a rentabilidade e a eficiência do restaurante. Do ponto de vista financeiro, espera-se um aumento das margens médias de lucro por categoria, decorrente da correção de preços de itens com desempenho inferior e da exclusão de produtos redundantes ou pouco lucrativos. Cabe ressaltar, contudo, que variações de preço podem afetar o volume de vendas, considerando a elasticidade da demanda, aspecto que não foi testado empiricamente neste estudo. Ainda assim, a maioria dos reajustes propostos tem caráter marginal e gradual, o que tende a minimizar impactos sobre o comportamento do consumidor. A adoção de markups mínimos acordados com o proprietário reforça a sustentabilidade financeira das categorias, garantindo que cada produto opere com margens compatíveis com seus custos e complexidade de preparo.

Em termos operacionais, a reestruturação inclui a exclusão de cinco itens do menu, o que contribui para reduzir a sobreposição de produtos, simplificar o processo produtivo e facilitar a operação da cozinha e do atendimento. A padronização das receitas e fichas técnicas também deve melhorar o controle de insumos e minimizar desperdícios, enquanto a menor variedade operacional tende a otimizar o tempo de preparo e o uso da mão de obra. Essas mudanças refletem uma gestão mais racional e eficiente dos recursos, alinhada à capacidade operacional do restaurante.

Sob a perspectiva do cardápio e da experiência do cliente, as alterações propostas favorecem uma estrutura mais clara e equilibrada. O gerente do Café Viena relatou que, em sua percepção, alguns clientes demonstravam indecisão e confusão diante do grande número de opções, o que dificultava o processo de escolha. Com a redução e reorganização dos itens, o novo cardápio tende a proporcionar maior fluidez na decisão de compra, fortalecendo a comunicação visual e o posicionamento das faixas de preço. Além disso, a redistribuição

de valores entre os pratos gera uma progressão mais coerente de preços, reforçando a percepção de valor e o alinhamento ao posicionamento premium do restaurante.

De forma geral, a implementação das propostas deve resultar em um cardápio financeiramente mais equilibrado, operacionalmente mais simples e estrategicamente mais coerente, capaz de oferecer melhor desempenho econômico e experiência aprimorada ao cliente. Esses resultados esperados consolidam o processo de análise e intervenção conduzido neste trabalho e servem de base para as discussões e reflexões apresentadas no capítulo seguinte.

# 6 CONCLUSÕES

O presente capítulo apresenta uma reflexão geral sobre os resultados obtidos com a aplicação dos métodos de custeio e de engenharia de cardápio no Café Viena, bem como sobre os impactos esperados das propostas de reestruturação apresentadas. Mais do que discutir números, busca-se aqui compreender os efeitos gerenciais, operacionais e estratégicos gerados pela adoção de uma abordagem estruturada de gestão em um restaurante de pequeno porte.

De forma geral, a execução do estudo proporcionou ao Café Viena uma visão inédita sobre seus custos, margens e desempenho de produtos, permitindo uma compreensão mais clara da rentabilidade do negócio e da contribuição de cada item do cardápio para o resultado financeiro. O uso do método Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) mostrou-se adequado à realidade do restaurante, por permitir o cálculo de custos de maneira precisa e acessível. A aplicação da engenharia de cardápio complementou essa análise ao associar dados de custo e venda, possibilitando identificar de forma objetiva os produtos mais estratégicos e os que demandavam ajustes. Por fim, as ações de reestruturação e reprecificação resultantes das análises forneceram uma base técnica para decisões que, até então, eram tomadas de forma empírica, marcando um avanço significativo na gestão do restaurante e demonstrando o potencial de aplicação prática da Engenharia de Produção no setor alimentício.

Apesar dos resultados promissores, é importante reconhecer que os efeitos das ações propostas não puderam ser testados e avaliados empiricamente dentro do horizonte temporal da pesquisa. Além disso, embora o estudo traga contribuições relevantes para micro e pequenos empreendimentos do setor de alimentação, ele se baseia em um único caso específico, o que limita a generalização dos achados. Ainda assim, os resultados obtidos oferecem evidências concretas e aplicáveis sobre como métodos estruturados de custeio e análise de desempenho podem auxiliar gestores na tomada de decisão baseada em dados, contribuindo para o aprimoramento de práticas gerenciais no segmento.

Como próximos passos, recomenda-se a implantação de um sistema contínuo de monitoramento de margens e custos, de modo a acompanhar a efetividade das ações propostas e permitir ajustes periódicos nas precificações. Sugere-se também expandir o modelo de análise para a seção de bebidas, aplicando a mesma lógica de custeio e engenharia de cardápio. Além disso, futuras etapas podem incluir pesquisas de mercado com restaurantes concorrentes, a fim de comparar práticas de precificação, e pesquisas de satisfação com os clientes, para identificar demandas não atendidas e oportunidades de criação de novos pratos. Outra frente relevante seria a realização de testes de elasticidade

de preço, permitindo medir a sensibilidade dos consumidores a variações de valor e refinar o modelo de precificação adotado.

De maneira geral, o trabalho atinge seu propósito de demonstrar a aplicabilidade e a utilidade da Engenharia de Produção em um contexto real de pequeno negócio. A integração entre custeio, análise de desempenho e reestruturação do cardápio mostrou-se eficaz para construir uma gestão mais analítica, sustentável e orientada a resultados, ao mesmo tempo em que reforça o papel do engenheiro de produção como agente de transformação prática dentro das organizações. Assim, o estudo contribui tanto para o aprimoramento do Café Viena quanto para o fortalecimento da aplicação de ferramentas de gestão no setor de alimentação, encerrando o projeto com uma visão de futuro baseada em dados, eficiência e aprendizado contínuo.

# REFERÊNCIAS

- [1] ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. *Relatório Anual 2023: desempenho e perspectivas do setor de alimentos e bebidas*. São Paulo, 2023.
- [2] ALONSO, A. D.; KRAJSIC, V. Small hospitality businesses and accounting practices: an exploratory study. *Tourism and Hospitality Research*, v. 14, n. 4, p. 247–256, 2014.
- [3] CAUCHICK MIGUEL, P. A. *Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- [4] DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SCHULER, M.; CORSO, J. M. Pricing strategies and levels and their impact on organizational performance. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 63, p. 440–458, 2017.
- [5] DOMINGO, C. Pricing strategies in small restaurant businesses: a case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 30, n. 9, p. 2885–2904, 2018.
- [6] GÖDE, M.; EKERGIL, B. Application of Time-Driven Activity-Based Costing in restaurant management: integrating time and cost efficiency. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 54, p. 1–12, 2023.
- [7] HELMOLD, M. *Pricing and revenue management in practice*. Cham: Springer, 2022.
- [8] IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Sistema de Contas Nacionais Trimestrais: indicadores de 2023*. Rio de Janeiro, 2023.
- [9] KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. *Time-Driven Activity-Based Costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- [10] KASAVANA, M. L.; SMITH, D. I. Menu engineering: a practical guide to menu analysis. *Hospitality Education and Research Journal*, v. 9, n. 3, p. 13–27, 1982.
- [11] KIMES, S. E.; WIRTZ, J.; NOONE, B. M. Restaurant revenue management: applying yield management to the restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 53, n. 1, p. 6–24, 2012.
- [12] LINASSI, R.; CASTRO, H. A.; SILVA, C. A. da; BRAGA, D. A. Aplicação do custeio baseado em atividades (ABC) na análise de cardápios de restaurantes. *Revista Produção Online*, v. 16, n. 1, p. 285–312, 2016.

- [13] MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P. et al. Metodologia de pesquisa-ação na Engenharia de Produção: aplicação e limitações. *Produção*, v. 20, n. 1, p. 59–70, 2010.
- [14] MILLER, J. E. Menu pricing and strategy. *Hospitality Education and Research Journal*, v. 5, n. 1, p. 67–80, 1980.
- [15] *Oxford Handbook of Pricing: Management and Strategy*. Edited by Özge İncekara Şen, Hermann Simon and Alexander H. Simon. New York: Oxford University Press, 2012.
- [16] RAAB, C.; MAYER, K. Menu engineering and activity-based costing: can they work together in a restaurant? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 19, n. 1, p. 43–52, 2007.
- [17] RAAB, C.; MAYER, K.; SHOEMAKER, S.; NG, S. Activity-based pricing: can it be applied in restaurants? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 21, n. 4, p. 393–410, 2009.
- [18] SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Sobrevivência das empresas no Brasil: 2021 e 2022*. Brasília: SEBRAE, 2022.
- [19] SOUSA, R. *Metodologia de estudo de caso em Engenharia de Produção*. São Paulo: Atlas, 2016.
- [20] THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 18. ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- [21] YEMBERGENOV, Y.; ZHARYLKASINOVA, A. Managerial accounting in small catering enterprises: problems and development prospects. *Asian Journal of Business and Accounting*, v. 12, n. 1, p. 123–140, 2019.
- [22] YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

# APÊNDICES

# APÊNDICE A – TABELA DE PREPAROS INTERMEDIÁRIOS

Preparo	Categoria	Insumo	Qtd Inicial	Unid	Aproveitamento	Qtd Final	Unid	Custo Unit. (R\$)	Unid	Custo preparo
Molho Gorgonzola	Molho	Gorgonzola	0,5	kg	100%	0,5	kg	90,00	R\$/kg	R\$ 45,00
Molho Gorgonzola	Molho	Leite	2	kg	100%	2	kg	4,00	R\$/L	R\$ 8,00
Fettuccine	Acompanhamento	Macarrão Fettuccine	0,4	kg	195%	0,78	kg	20,00	R\$/kg	R\$ 8,00
Risoto	Acompanhamento	Água	0,5	L	100%	0,5	L	0,50	R\$/kg	R\$ 0,25
Risoto	Acompanhamento	Arroz Risoto	1	kg	100%	1	kg	20,00	R\$/kg	R\$ 20,00
Frango	Proteína	Frango	1	kg	97%	0,97	kg	20,00	R\$/kg	R\$ 20,00
Camarão	Proteína	Camarão	2	kg	70%	1,4	kg	100,00	R\$/kg	R\$ 200,00
Lagarto	Proteína	Lagarto	4,3	kg	80%	3,44	kg	40,00	R\$/kg	R\$ 172,00
Salmão	Proteína	Salmão	1	kg	90%	0,9	kg	100,00	R\$/kg	R\$ 100,00
Pescada	Proteína	Pescada	10	kg	80%	8	kg	75,00	R\$/kg	R\$ 750,00
Molho Madeira	Molho	Molho Inglês	0,5	kg	100%	0,5	kg	12,00	R\$/kg	R\$ 6,00
Molho Madeira	Molho	Água	1	kg	100%	1	kg	0,50	R\$/kg	R\$ 0,50
Molho Madeira	Molho	Caldo de Carne	0,05	kg	100%	0,05	kg	100,00	R\$/kg	R\$ 5,00
Filé Mignon	Proteína	Filé Mignon	2	kg	80%	1,6	kg	75,00	R\$/kg	R\$ 150,00
Arroz Branco	Acompanhamento	Arroz	1	kg	100%	1	kg	4,00	R\$/kg	R\$ 4,00
Arroz Branco	Acompanhamento	Água	0,5	kg	100%	0,5	kg	0,50	R\$/kg	R\$ 0,25
Molho de Tomate	Molho	Tomate	0,5	kg	95%	0,475	kg	6,00	R\$/kg	R\$ 3,00
Molho de Tomate	Molho	Manjericão	0,003	kg	100%	0,003	kg	300,00	R\$/kg	R\$ 0,90
Molho de Tomate	Molho	Orégano	0,003	kg	100%	0,003	kg	300,00	R\$/kg	R\$ 0,90
Molho de Tomate	Molho	Cebola	0,3	kg	95%	0,285	kg	5,00	R\$/kg	R\$ 1,50
Molho de Tomate	Molho	Molho de tomate	1	kg	100%	1	kg	8,00	R\$/kg	R\$ 8,00
Molho de Tomate	Molho	Azeite	0,1	kg	100%	0,1	kg	71,11	R\$/kg	R\$ 7,11
Molho Carpaccio	Molho	Mostarda	0,5	kg	100%	0,5	kg	15,00	R\$/kg	R\$ 7,50
Molho Carpaccio	Molho	Pimenta do reino	0,02	kg	100%	0,02	kg	250,00	R\$/kg	R\$ 5,00
Molho Carpaccio	Molho	Azeite	0,1	kg	100%	0,1	kg	71,11	R\$/kg	R\$ 7,11
Empanamento Panko	Preparo	Farinha de trigo	0,2	kg	100%	0,2	kg	4,00	R\$/kg	R\$ 0,80
Empanamento Panko	Preparo	Farinha Panko	0,2	kg	100%	0,2	kg	25,00	R\$/kg	R\$ 5,00
Empanamento Rosca	Preparo	Farinha de trigo	0,2	kg	100%	0,2	kg	4,00	R\$/kg	R\$ 0,80
Empanamento Rosca	Preparo	Farinha de rosca	0,2	kg	100%	0,2	kg	14,00	R\$/kg	R\$ 2,80
Lagarto Desfiado	Proteína	Lagarto	0,4	kg	80%	0,32	kg	40,00	R\$/kg	R\$ 16,00
Lagarto Desfiado	Proteína	Óleo	0,02	L	100%	0,02	L	5,00	R\$/L	R\$ 0,10
Lagarto Desfiado	Proteína	Cebola	0,15	kg	100%	0,15	kg	5,00	R\$/kg	R\$ 0,75
Frango Desfiado	Proteína	Frango	0,4	kg	97%	0,388	kg	20,00	R\$/kg	R\$ 8,00
Frango Desfiado	Proteína	Óleo	0,02	L	100%	0,02	L	5,00	R\$/L	R\$ 0,10
Frango Desfiado	Proteína	Cebola	0,15	kg	100%	0,15	kg	5,00	R\$/kg	R\$ 0,75
Molho Rosê	Molho	Ketchup	0,1	kg	100%	0,1	kg	12,50	R\$/kg	R\$ 1,25
Molho Rosê	Molho	Maionese	0,1	kg	100%	0,1	kg	10,00	R\$/kg	R\$ 1,00
Bacon	Proteína	Bacon	1	kg	80%	0,8	kg	50,00	R\$/kg	R\$ 50,00
Torradas	Acompanhamento	Baguete	1	kg	95%	0,95	kg	15,00	R\$/kg	15



# APÊNDICE B – TABELA DE PRATOS DEFINITIVOS

Prato	Ingrediente	R\$/kg	Qtd	Unid	Custo	PPF	PPQ	PP Forno	PF Chef	PQ Chef	PF Assist	PQ Assist	T Forno
Brusqueta	Baguete	R\$ 15,00	0,1	kg	R\$ 1,50						2,0		8
Brusqueta	Tomate	R\$ 6,00	0,2	kg	R\$ 1,20						1,0		
Brusqueta	Azeite	R\$ 71,11	0,005	kg	R\$ 0,36								
Brusqueta	Provolone	R\$ 80,00	0,05	kg	R\$ 4,00								
Tira gosto de frango	Frango	R\$ 20,62	0,24	kg	R\$ 4,95	2,5	0,0	0,0					
Tira gosto de frango	Queijo Coalho	R\$ 40,00	0,12	kg	R\$ 4,80					6,0			
Tira gosto de frango	Óleo	R\$ 5,00	0,225	kg	R\$ 1,13						3,0		
Tira gosto de frango	Empanamento rosca	R\$ 9,00	0,4	kg	R\$ 3,60	5,0	0,0	0,0					
Tira gosto de frango	Ovo	R\$ 0,70	2	unid	R\$ 1,40								
Batata frita pequena	Batata frita	R\$ 10,00	0,2	kg	R\$ 2,00								
Batata frita pequena	Óleo	R\$ 5,00	0,2	L	R\$ 1,00						3,0		
Batata frita grande	Batata frita	R\$ 10,00	0,35	kg	R\$ 3,50								
Batata frita grande	Óleo	R\$ 5,00	0,33	L	R\$ 1,65						3,0		
Creme de Legumes	Cenoura	R\$ 6,00	0,1	kg	R\$ 0,60					2,0			
Creme de Legumes	Abobrinha	R\$ 6,00	0,1	kg	R\$ 0,60								
Creme de Legumes	Cluchu	R\$ 6,00	0,1	kg	R\$ 0,60								
Creme de Legumes	Caldo de legumes	R\$ 100,00	0,01	kg	R\$ 1,00				5,0	5,0			4
Sírio Filé	Pão Sírio	R\$ 1,00	1	unid	R\$ 1,00						2,0		
Sírio Filé	Filé Mignon	R\$ 93,75	0,2	kg	R\$ 18,75	2,5	0,0	0,0			2,0		1
Sírio Filé	Tomate	R\$ 6,00	0,05	kg	R\$ 0,30					2,0			
Sírio Filé	Alface	R\$ 0,25	2	unid	R\$ 0,50								
Sírio Filé	Mussarela	R\$ 35,00	0,04	kg	R\$ 1,40								
Sírio Filé	Ovo	R\$ 0,70	2	unid	R\$ 1,40						2,0		
Sírio Filé	Molho Rosê	R\$ 11,25	0,03	kg	R\$ 0,34	0,3	0,0	0,0					
Sírio Frango	Pão Sírio	R\$ 1,00	1	unid	R\$ 1,00						2,0		
Sírio Frango	Frango	R\$ 20,62	0,2	kg	R\$ 4,12	2,1	0,0	0,0			2,0		1
Sírio Frango	Tomate	R\$ 6,00	0,05	kg	R\$ 0,30					2,0			
Sírio Frango	Alface	R\$ 0,25	2	unid	R\$ 0,50								
Sírio Frango	Mussarela	R\$ 35,00	0,04	kg	R\$ 1,40								
Sírio Frango	Ovo	R\$ 0,70	2	unid	R\$ 1,40						2,0		
Sírio Carpaccio	Pão Sírio	R\$ 1,00	1	unid	R\$ 1,00						2,0		
Sírio Carpaccio	Lagarto	R\$ 50,00	0,05	kg	R\$ 2,50	0,7	0,0	0,0			1,0		
Sírio Carpaccio	Tomate	R\$ 6,00	0,05	kg	R\$ 0,30					2,0			
Sírio Carpaccio	Alface	R\$ 0,25	2	unid	R\$ 0,50								
Sírio Carpaccio	Mussarela	R\$ 35,00	0,04	kg	R\$ 1,40								
Sírio Carpaccio	Molho Carpaccio	R\$ 31,63	0,02	kg	R\$ 0,63	0,2	0,0	0,0					
Brownie	Massa de Brownie	R\$ 27,08	0,06	kg	R\$ 1,63					2,0			
Brownie	Leite	R\$ 4,00	0,005833333	kg	R\$ 0,02							3	
Brownie	Óleo	R\$ 5,00	0,005833333	L	R\$ 0,03								
Brownie	Sorvete de Creme	R\$ 16,67	0,1	L	R\$ 1,67								
Brownie	Ovo	R\$ 0,70	0,25	unid	R\$ 0,18								
Carpaccio	Lagarto	R\$ 50,00	0,1	kg	R\$ 5,00	1,3	0,0	0,0			4,0		
Carpaccio	Molho Carpaccio	R\$ 31,63	0,03	kg	R\$ 0,95	0,2	0,0	0,0					
Carpaccio	Alcaparras	R\$ 15,00	0,006	kg	R\$ 0,09								
Carpaccio	Provolone	R\$ 80,00	0,05	kg	R\$ 4,00								
Carpaccio	Torradas	R\$ 15,79	0,2	kg	R\$ 3,16	0,8	0,0	4,2			1,0		
Pastel de carne	Massa de Pastel	R\$ 40,00	0,1	kg	R\$ 4,00					2,0			
Pastel de carne	Lagarto Desfiado	R\$ 34,39	0,15	kg	R\$ 5,16	0,0	3,1	6,1					
Pastel de carne	Óleo	R\$ 5,00	0,142857143	L	R\$ 0,71						3,0		
Pastel de queijo	Massa de Pastel	R\$ 40,00	0,1	kg	R\$ 4,00					2,0			
Pastel de queijo	Queijo Coalho	R\$ 40,00	0,03	kg	R\$ 1,20								
Pastel de queijo	Óleo	R\$ 5,00	0,142857143	L	R\$ 0,71						3,0		
Pastel de frango	Massa de Pastel	R\$ 40,00	0,1	kg	R\$ 4,00					2,0			
Pastel de frango	Frango Desfiado	R\$ 15,86	0,15	kg	R\$ 2,38	0,0	2,7	5,4					
Pastel de frango	Óleo	R\$ 5,00	0,142857143	L	R\$ 0,71						3,0		
Apfelstrudel	Maçã	R\$ 12,00	0,0625	kg	R\$ 0,75					2,0			
Apfelstrudel	Massa de Torta	R\$ 30,00	0,0625	kg	R\$ 1,88				1,0			2	
Apfelstrudel	Ovo	R\$ 0,70	0,125	unid	R\$ 0,09								
Apfelstrudel	Açúcar	R\$ 5,00	0,0125	kg	R\$ 0,06								
Apfelstrudel	Canela	R\$ 60,00	0,000625	kg	R\$ 0,04								
Sírio Filé Bacon	Pão Sírio	R\$ 1,00	1	unid	R\$ 1,00						2,0		
Sírio Filé Bacon	Filé Mignon	R\$ 93,75	0,2	kg	R\$ 18,75	2,5	0,0	0,0				1	
Sírio Filé Bacon	Tomate	R\$ 6,00	0,05	kg	R\$ 0,30					2,0			
Sírio Filé Bacon	Alface	R\$ 0,25	2	unid	R\$ 0,50								
Sírio Filé Bacon	Mussarela	R\$ 35,00	0,04	kg	R\$ 1,40								
Sírio Filé Bacon	Ovo	R\$ 0,70	2	unid	R\$ 1,40								
Sírio Filé Bacon	Molho Rosê	R\$ 11,25	0,03	kg	R\$ 0,34	0,3	0,0	0,0					
Sírio Filé Bacon	Bacon	R\$ 62,50	0,03	kg	R\$ 1,88	0,4	0,0	0,0			2,0		
Sírio Filé Bacon	Pão Sírio	R\$ 1,00	1	unid	R\$ 1,00						2,0		
Sírio Frango Bacon	Frango	R\$ 20,62	0,2	kg	R\$ 4,12	2,1	0,0	0,0				1	
Sírio Frango Bacon	Tomate	R\$ 6,00	0,05	kg	R\$ 0,30					2,0			
Sírio Frango Bacon	Alface	R\$ 0,25	2	unid	R\$ 0,50								
Sírio Frango Bacon	Mussarela	R\$ 35,00	0,04	kg	R\$ 1,40								
Sírio Frango Bacon	Ovo	R\$ 0,70	2	unid	R\$ 1,40								
Sírio Frango Bacon	Bacon	R\$ 62,50	0,03	kg	R\$ 1,88	0,4	0,0	0,0			2,0		
Filé Trinchado	Filé Mignon	R\$ 93,75	0,4	kg	R\$ 37,50	5,0	0,0	0,0			3,0		1
Filé Trinchado	Batata frita	R\$ 10,00	0,35	kg	R\$ 3,50								
Filé Trinchado	Óleo	R\$ 5,00	0,33	L	R\$ 1,65						3,0		



# APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO

1. Como surgiu o Café Viena? O que inspirou a criação do restaurante e qual era a proposta inicial?
2. Quais foram as principais mudanças que o restaurante passou desde a fundação?
3. O que você acredita que fez o Café Viena se manter por tanto tempo no mercado?
4. Como é o seu envolvimento na rotina do restaurante? Você costuma participar do dia a dia das operações?
5. Como é feita a gestão administrativa e financeira hoje? Há algum sistema de controle?
6. De que forma as informações sobre custos e vendas são acompanhadas e analisadas?
7. Quais são os principais desafios gerenciais que o restaurante enfrenta atualmente?
8. Como está formada hoje a equipe do Café Viena? Quais papéis você considera mais importantes no funcionamento do restaurante?
9. Como é a comunicação entre você, o gerente e a equipe da cozinha?
10. Como é o processo de treinamento e integração de novos funcionários?
11. Como você avalia o cardápio atual? Há pratos que se destacam ou que poderiam ser revistos?
12. O cardápio passa por atualizações com frequência? Como essas mudanças acontecem?
13. Como você descreveria o perfil dos clientes do Café Viena?
14. O que você acredita que mais atrai os clientes ao restaurante hoje?
15. Como é definido o preço dos pratos e bebidas?
16. Você acredita que os preços atuais refletem bem os custos e a rentabilidade dos produtos?
17. Existem dificuldades em acompanhar o lucro de cada item do cardápio?
18. O Café Viena realiza algum tipo de divulgação ou promoção? Qual é o papel do marketing hoje?

19. Como você enxerga a concorrência no setor de restaurantes em Teresina?
20. Quais são suas expectativas para o futuro do Café Viena? Há melhorias que você considera prioritárias?

# APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GERENTE

1. Como você descreveria sua trajetória no Café Viena e as principais responsabilidades que tem hoje como gerente?
2. Como é organizada a rotina da equipe de atendimento durante o expediente? Existe alguma divisão de tarefas?
3. Quais são os principais desafios enfrentados pela equipe de atendimento no dia a dia? E como é a comunicação com a cozinha durante o serviço?
4. Como é feito o controle de insumos, pedidos e compras hoje? Tem algum sistema de registro?
5. Na sua visão, como os clientes veem o cardápio atual? Tem pratos mais pedidos ou comentários sobre ele?
6. Você acha que o cardápio precisa passar por alguma modernização? Que tipo de mudança faria diferença no funcionamento do restaurante?

# APÊNDICE E – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM CHEF

1. Como é a sua rotina de trabalho aqui no Café Viena? Que atividades você realiza antes e durante o funcionamento do restaurante?
2. Como é feita a comunicação entre a cozinha e o salão durante o serviço?
3. Como é feito o controle dos insumos e do estoque? Existe algum sistema ou é tudo manual?
4. Quais são os principais desafios que você e sua equipe enfrentam no dia a dia da cozinha?
5. Na sua opinião, como é o cardápio atual do restaurante em termos de variedade e execução?
6. Existem pratos que demandam muito tempo de preparo ou que são pouco pedidos? Isso impacta a rotina da cozinha?
7. Você acredita que o cardápio poderia passar por alguma atualização? Que tipo de mudança seria positiva para a cozinha e para os clientes?