



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE NUTRIÇÃO

MARINA ALENCAR FELIX CARVALHO

**ESTABELECIMENTOS GASTRONÔMICOS: A IMPORTÂNCIA
DO CARDÁPIO**

SALVADOR-BA

2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE NUTRIÇÃO

MARINA ALENCAR FELIX CARVALHO

ESTABELECIMENTOS GASTRONÔMICOS: A IMPORTÂNCIA DO CARDÁPIO

Monografia apresentada à Escola de Nutrição da Universidade Federal da Bahia – ENUFBA, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Gastronomia.

Orientação:
Prof. Asdrubal Vieira Senra

SALVADOR-BA

2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE NUTRIÇÃO

MARINA ALENCAR FELIX CARVALHO

ESTABELECIMENTOS GASTRONÔMICOS: A IMPORTÂNCIA DO CARDÁPIO

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do grau de Bacharel em Gastronomia e aprovada pelo curso de Gastronomia da Universidade Federal da Bahia, Escola de Nutrição.

Salvador, 22 de Julho de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Asdrubal Senra– orientador

Prof^a. Euzélia Lima

Prof^a. Larissa Carvalho

*A Deus, aos meus pais José Milton e
Maria Auxiliadora e meu irmão Juvenal.
Minha Família, meu porto seguro!*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Milton e Auxiliadora, por estarem ao meu lado, me aconselhando e se sacrificando para que minha formação se realizasse.

Ao meu irmão, Juvenal, pelo incentivo e cumplicidade.

Aos meus padrinhos, Jenaldo e Graça, por me guiarem e acreditarem na minha escolha.

A minha avó, Lourdes, por tornar o simples ato de cozinhar um exemplo de amor.

A Winicius Cerqueira, pelo seu apoio, compreensão e orientação no desenvolvimento deste trabalho.

A minha família, por sempre me apoiar e acreditar no meu potencial.

Ao Prof. Asdrubal Senra, pela dedicação e orientação.

À Prof^a. Euzélia Lima e à Prof^a. Larissa Carvalho, por disponibilizarem tempo para leitura e avaliação deste trabalho.

Às minhas amigas, Marcela Ferrari, Manuela Montenegro, Karen Barreto e Ilana Ramos, pela amizade no decorrer deste curso.

Aos meus colegas, pelos momentos de descontração e aprendizagem acadêmicos compartilhados.

A todos os professores a quem pude ter o prazer de desfrutar das aulas, pelos ensinamentos que levarei comigo por toda a vida.

Aos amigos da Pastoral Universitária, pelos encontros e discussões para compreensão da fé.

E principalmente, a Deus, por estar sempre ao meu lado e iluminar os caminhos tortuosos necessários para o meu crescimento.

“O sal é bom. Mas se até o sal perde o sabor, com que o salgaremos?”

Lucas 14,34

CARVALHO, M. A. F. **ESTABELECEMENTOS GASTRONÔMICOS: A IMPORTÂNCIA DO CARDÁPIO.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

RESUMO

Um estabelecimento gastronômico cumpre um importante papel no dia a dia de diversas pessoas que se alimentam fora de casa, pois se propõe a comercializar alimentos em seus mais diversos aspectos e sabores de acordo com um conceito e público-alvo específicos. Dentre todos os fatores que o compõem, o cardápio é considerado o principal canal de comunicação do consumidor com a identidade gastronômica do estabelecimento. Assim, este trabalho tem por objetivo identificar a importância do cardápio como ferramenta de fidelização de clientes, buscando descrever as principais estratégias para elaboração do mesmo, identificar a sua importância no planejamento de um estabelecimento gastronômico e constatar que aspectos de sua construção podem influenciar a decisão dos clientes. O trabalho consiste em um levantamento bibliográfico sobre o estado de arte no assunto, compilando as principais ideias da área de estudo e abordando estratégias e ferramentas que podem ser utilizadas pelo marketing em busca da influência na decisão e na fidelização dos clientes. Além disso, é exposta, ainda, a importância de uma estruturação apropriada do cardápio de modo a potencializar a comunicação dos estabelecimentos gastronômicos com seu público-alvo.

Palavras-chave: Estabelecimento Gastronômico; Cardápio; Planejamento; Fidelização de Clientes.

CARVALHO, M. A. F. **GASTRONOMIC ESTABLISHMENTS: THE MENU IMPORTANCE.** Conclusion work. Federal University in Bahia. Salvador, 2014.

ABSTRACT

A gastronomic establishment performs an important role on various people's everyday that eat outside their homes, because it proposes to commercialize foods in their most diverse aspects and tastes according to a specific concept and target audience. Among all factors that compose it, the menu is considered the consumer's main communication channel with the establishment's gastronomic identity. Thus, this essay's goals are identify the menu's importance as a tool for customer loyalty, trying to describe the main strategies for its elaboration, identify its importance in a gastronomic establishment's planning and find which aspects of its construction may influence the decision of customers. The essay consists in a bibliographical survey about the state of art in the subject, compiling the main ideas of the field of study and addressing strategies and tools that can be used for marketing in search of the influence in customer's loyalty and decision. Furthermore, it is also exposed the importance of an appropriate organization of the menu in order to potentiate gastronomic establishments' communication with their target audience.

Keywords: Gastronomic Establishments; Menu; Planning; Customer Loyalty.

LISTA DE FIGURAS

Gráficos:

- Gráfico 01 – Total de vendas por segmento (%).

Quadros:

- Quadro 01 – Frequência das referências por ano;
- Quadro 02 – Preferências dos consumidores;
- Quadro 03 – Performance por categoria;
- Quadro 04 – Categoria x Focal Point em Cardápios Simples ou de Uma Dobra;
- Quadro 05 – Categoria x Focal Point em Cardápios de Duas ou Mais Dobras.

Figuras:

- Figura 01 – Centralidade do cardápio.

LISTA DE ABREVIATURAS

- A&B – Alimentos e Bebidas;
- BCG – Boston Consulting Group;
- CRM – Customer Relationship Management (Gestão do Relacionamento com Clientes);
- ENUFBA – Escola de Nutrição da Universidade Federal da Bahia;
- ME – *Menu Engineering* (Engenharia de Cardápios);
- UFBA – Universidade Federal da Bahia.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE ABREVIATURAS.....	9
SUMÁRIO	10
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. METODOLOGIA.....	14
3. FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1. ESTABELECIMENTOS GASTRONÔMICOS.....	16
3.2. CARDÁPIO.....	23
3.3. ENGENHARIA DE CARDÁPIO.....	35
4. RESULTADOS E ANÁLISES.....	39
4.1. A IMPORTÂNCIA DO CARDÁPIO NOS ESTABELECIMENTOS GASTRONÔMICOS.....	39
4.2. O CARDÁPIO COMO FERRAMENTA DE MARKETING	41
5. CONSIDERAÇÕES	45
REFERÊNCIAS.....	47
ANEXO I - MODELOS DE CARDÁPIOS E O <i>FOCAL POINT</i>	50
ANEXO II - EXEMPLO DE UMA MATRIZ DE ME	52
ANEXO III - A EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO DA ME	53

1. INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado de serviços de alimentação vem crescendo gradualmente nos últimos anos, aumentando a necessidade de profissionalização do setor. Além disso, aspectos socioeconômicos, culturais e regionais contribuem na dinâmica mercadológica dos estabelecimentos gastronômicos e fatores como classe social, faixa etária, sexo, escolaridade, hobbies, religião, entre outros influenciam na alimentação do indivíduo. Os clientes estão cada vez mais exigentes, as modas mais voláteis, os concorrentes mais capacitados e os tempos mais curtos. Não é mais possível manter os clientes simplesmente pela tradição, comida ou ambiente aconchegante. O serviço se torna um fator determinante na satisfação do consumidor que deseja “consciente ou inconscientemente, satisfazer desejos de ordem física e emocional.” (BARRETO, 2005, p.21).

A partir das observações de Venturi (2010), pode-se afirmar que a gastronomia é uma ciência e ao mesmo tempo uma arte, capaz de associar aspectos sensoriais, tais como aromas, sabores e texturas, de modo a envolver psicologicamente e afetivamente o ser humano, propondo a união do produto alimentar com os serviços que o envolvem. Esta assertiva pode ser medida por várias ferramentas, que avaliam também outros fatores como: localização, atendimento, estrutura, preço, etc. O relacionamento do cliente com o estabelecimento pode ser avaliado através do CRM (Gestão do Relacionamento com Clientes) que define as estratégias de marketing para representar o conceito e os objetivos da empresa e quais seus impactos no público alvo.

O cardápio também é um destes meios de contato, visto que é uma ferramenta informativa do serviço oferecido pelo estabelecimento, bem como de sua identidade organizacional, facilitando a comunicação com o público alvo e conseqüentemente a escolha do produto a consumir. Segundo Venturi (2010) o cardápio é o cartão de visitas e o primeiro contato do cliente com o estabelecimento. É possível, então, organizá-lo e instrumentalizá-lo para atender melhor o cliente, criar novas necessidades de consumo e aumentar as vendas. A engenharia de cardápios (ME) é o ramo do conhecimento que estuda e avalia as preferências do consumidor buscando a melhor adequação do menu. Para Silva (2008) na construção do *menu* é preciso considerar o tipo de papel, de letras e de ilustrações e se atentar, principalmente à correção gramatical. Freund (2005), afirma

que é preciso se basear no marketing do negócio para que a elaboração do cardápio atinja o equilíbrio necessário e desejado.

Vários estabelecimentos gastronômicos apresentam dificuldades em continuar no mercado devido à falta de estratégia e planejamento no momento da criação do negócio. Sendo o cardápio uma das principais ferramentas de comunicação e planejamento nesse segmento, deve integrar as funções e atividades realizadas para gerar um aumento da produtividade, a diferenciação do produto e o melhor serviço ao cliente além de transparecer o conceito e identidade do estabelecimento. Para isto o estudo realizado identifica a importância do cardápio na estruturação destes negócios, sua influência na fidelização de clientes e a melhor utilização do seu potencial para o crescimento do estabelecimento.

Este trabalho tem por objetivo geral, identificar a importância do cardápio como ferramenta de fidelização de clientes. E para que haja um melhor aprofundamento e organização foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as principais estratégias de planejamento de um cardápio;
- Identificar a importância do mesmo no planejamento de um estabelecimento gastronômico; e
- Constatar os aspectos da construção do cardápio que podem influenciar na decisão dos clientes.

Utilizando-se o método dedutivo, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica visando fundamentar o estudo teórico através de literaturas, trabalhos acadêmicos, revistas e pesquisas, com o objetivo de esclarecer a importância do cardápio na formação de um público fiel nos estabelecimentos gastronômicos.

De forma a atender o objetivo proposto, este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro composto por esta introdução. O segundo capítulo faz uma descrição dos procedimentos e métodos utilizados para execução deste estudo. No terceiro capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que seguem do tema mais abrangente ao mais específico, sendo dividido em três: estabelecimentos gastronômicos, cardápio e engenharia de cardápios. As referências teóricas são importantes para tornar as análises e resultados do trabalho mais satisfatórios. O capítulo quatro é composto pelos resultados e análises oriundas da pesquisa bibliográfica, realizando associações entre os assuntos estudados no capítulo três.

Para encerrar, o último capítulo é constituído pelas considerações sobre o conteúdo evidenciado, assim como pela exposição das dificuldades e limitações vivenciadas durante a concepção deste trabalho e propostas de estudos futuros.

O planejamento de um estabelecimento gastronômico envolve vários pontos que convergem para obtenção da identidade do negócio. Sendo de extrema importância a utilização do cardápio como ferramenta de marketing para viabilizar o renome, tornar o conceito perceptível e fidelizar os clientes.

2. METODOLOGIA

Este trabalho visa identificar como a elaboração do cardápio é importante no planejamento de um estabelecimento gastronômico e como influencia na conquista e fidelização de clientes. Para isso, será necessário descrever as principais estratégias para a elaboração de um cardápio, identificar a importância do cardápio no planejamento de um estabelecimento gastronômico e constatar os aspectos da construção do cardápio que podem influenciar na decisão dos clientes. Por fim, identificar a importância do cardápio como ferramenta de fidelização de clientes.

Deste modo, os estudos realizados caracterizam-se pela utilização do método dedutivo em sua execução, partindo de premissas existentes que possibilitem atingir as conclusões. Para Marconi e Lakatos (2011, p. 46), nesse método, “a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas, ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão”.

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 46).

Por meio de uma pesquisa bibliográfica através da técnica da documentação indireta, para que fosse possível conhecer e compreender primeiramente os estabelecimentos gastronômicos, os tipos e os serviços; depois o cardápio, os tipos, os *layouts*, o *design* e a sua importância como ferramenta de marketing; por último a Engenharia de cardápios (ME) e sua utilização, para enfim constatar a importância do cardápio nos estabelecimentos gastronômicos e seu papel como ferramenta de marketing.

A biblioteca é uma das fontes tradicionais para a pesquisa. Mesmo as pesquisas de campo e de laboratório acabam por se utilizar da biblioteca, na procura de textos teóricos, de artigos que corroborem a hipótese proposta, de outros documentos que possam interessar à pesquisa (MATTAR, 2008, p. 171).

Para tanto foram utilizados como fontes: livros, tese e artigos de revista publicados no período de 1996 a 2011 para que fosse possível verificar opiniões similares e diferentes sobre o que se estudou, sendo o corte temporal mais frequente a partir do ano de 2005. Como critério de inclusão considerou-se as bibliografias que abordassem o cardápio e as temáticas que o envolvem como: sua história, seu *design*, seu *layout* e sua estrutura; e o marketing, o planejamento, a gestão e a administração de estabelecimentos gastronômicos.

Ano	Quantidade	
1996	1	7
1998	1	
2000	2	
2001	1	
2002	2	
2005	5	19
2006	1	
2007	1	
2008	3	
2009	2	
2010	5	
2011	2	
Totalizando	26	

Quadro 01 - Frequência das referências por ano

Fonte: Elaboração da autora

Na coleta de dados seguiu-se a premissa de seleção do material estudado através de leitura dinâmica, de modo a verificar se a aplicabilidade da obra ao desenvolvimento do trabalho, e seleção das partes importantes, organizando as informações obtidas, como forma de ordenar e facilitar o estudo dos resultados. Por último foi realizado análise do estudo de forma a atender a problemática proposta.

3. FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que tornam possíveis que o tema proposto seja estudado e analisado. É dividido em três tópicos, do assunto mais amplo ao mais específico. O primeiro define e caracteriza os tipos de estabelecimentos gastronômicos. O segundo explica o surgimento, descreve os tipos, expõe os métodos para construção e mostra a importância do cardápio para o marketing. Por último é apresentada a definição e a utilização da engenharia de cardápios.

3.1. ESTABELECIMENTOS GASTRONÔMICOS

Segundo Barreto (2005), o primeiro restaurante, foi aberto em 1765 por um cozinheiro chamado Boulanger, um local onde as pessoas podiam "restaurar" suas forças. Entretanto, o serviço de alimentação teve início antes do surgimento dos restaurantes com as casas de passagem hoje conhecidas como hotéis.

Antes da existência dos restaurantes, havia hotéis com um menu de *table d' hôte*, servindo refeições a uma determinada hora. Outros fornecedores de refeições eram os *traiteurs* que, em sua maioria, preparavam pratos para casas particulares e não vendiam refeições para serem consumidas in loco. (FRANCO, 2001, p.209)

Os estabelecimentos gastronômicos são uma combinação de organização, capital e trabalho na produção de produtos e serviços ligados a alimentação, é um conjunto de práticas e serviços que tem por objetivo satisfazer a necessidade básica do cliente de se alimentar tornando-a o mais prazerosa possível. Para Venturi, 2010 este tipo de negócio, é muito mais que servir alimentos e bebidas, é composto pelas ações e atitudes desempenhadas pela equipe do estabelecimento.

Pode-se ainda definir por estabelecimentos gastronômicos todo estabelecimento comercial que tem como principal ou parcial a produção e/ou a distribuição de alimentos.

Tecnicamente, todo estabelecimento dedicado à produção e/ou comercialização de alimentos e bebidas possui uma identidade, explícita ou implícita em seus processos, do mais simples ao mais

complexo, e pressupõe formato, perfil de clientes, estrutura, ambiente, tipo de prato, tipo de serviço e diversos outros aspectos que o compõem. (VENTURI, 2010, p.18).

Segundo Fonseca (2009), os tipos de estabelecimentos com seus diferentes conceitos e composições existem para que se possam ser supridas as necessidades dos diversos tipos de clientes dentro dos diferentes contextos que existem. Cada estabelecimento se especializa em um segmento e nicho de mercado. E engloba lanchonetes, doçarias, sorveterias, padarias, cafeterias, casas de chá, confeitarias, sorveterias, serviços de catering e os mais diversos tipos de restaurantes. Para Walker (2002), é importante observar que boa parte dos restaurantes se enquadra em mais de uma categoria.

Segundo Pacheco (2005), os estabelecimentos gastronômicos se caracterizam por oferecer várias opções de atendimento, de preço, de qualidade das instalações e do tipo de serviço. Sendo os principais tipos:

- Restaurante internacional é clássico e apresenta alto nível de qualidade tanto no serviço quanto na aparência e serve pratos da cozinha internacional e brasileira com amplo consumo no mercado;
- Restaurante típico pode ser de várias categorias e caracteriza-se por uma decoração e um cardápio típico de uma região ou de um país;
- Restaurante gastronômico oferece pratos requintados da cozinha franco-italiana, onde muitas vezes o próprio *chef* apresenta o menu degustação (seleção de pratos e vinhos finos);
- No restaurante comercial as instalações são simples e o cardápio é composto de pratos rápidos e baratos, geralmente funcionam no horário do almoço e para servir utilizam o sistema de mesa-*buffet* a preço fixo ou por quilo e o método *self-service*;
- Restaurante de auto-estrada situa-se à beira de rodovias e possuem um serviço simples e rápido destinado a motoristas e viajantes, no sul do Brasil, boa parte é especializado em servir churrasco pelo sistema de rodízio;
- Os restaurantes de empresa caracterizam-se pelo serviço de *self-service* e situam-se dentro da empresa, que pode administrar ou arrendar esse restaurante que produz e serve a comida dos funcionários;

- Restaurantes de especialidades se distinguem pela especificidade de seus produtos ou preparações e podem ser de diversas categorias, como por exemplo cozinha vegetariana, crepes, churrasco, entre outros;
- A pizzaria é uma casa especializada em pizzas, mas também podem servir outros tipos de produtos, como churrascos e pratos *à la carte* no almoço, simples ou sofisticada oferecem pizzas de diversos tamanhos e sabores, assadas em fornos elétricos ou à lenha;
- A casa de chá é especializada em chá e café, mas oferece salgadinhos, doces, tortas, bolos e lanches para acompanhar, além de outras bebidas. O maior movimento é no fim da tarde e nos eventos promovidos pelo estabelecimento como desfiles de moda e shows;
- As cantinas italianas são típicos restaurantes italianos, de categoria e tamanho médios, normalmente instalados em residências antigas reformadas e sua decoração é típica do sul da Itália;
- Na *brasserie* e no *coffee shop* serve-se pratos e lanches rápidos, além de bebidas e cafés, são uma opção econômica dos grandes hotéis e geralmente ficam abertos 24 horas;
- A lanchonete é uma casa especializada em lanches e pratos rápidos, simples ou sofisticada é uma opção mais barata e rápida;
- As boates são casas noturnas e sua principal atração é a música, servem lanches e pratos *à la carte* simples e rápidos; e
- O bar noturno por sua vez além das atrações musicais se destaca pelas bebidas alcoólicas e serve também lanches, canapés, salgadinhos e pratos rápidos.

Já para Fonseca (2009), os restaurantes se dividem em restaurante tradicional, internacional, gastronômico, de especialidade, de coletividade, serviço de catering / *buffet* e outros.

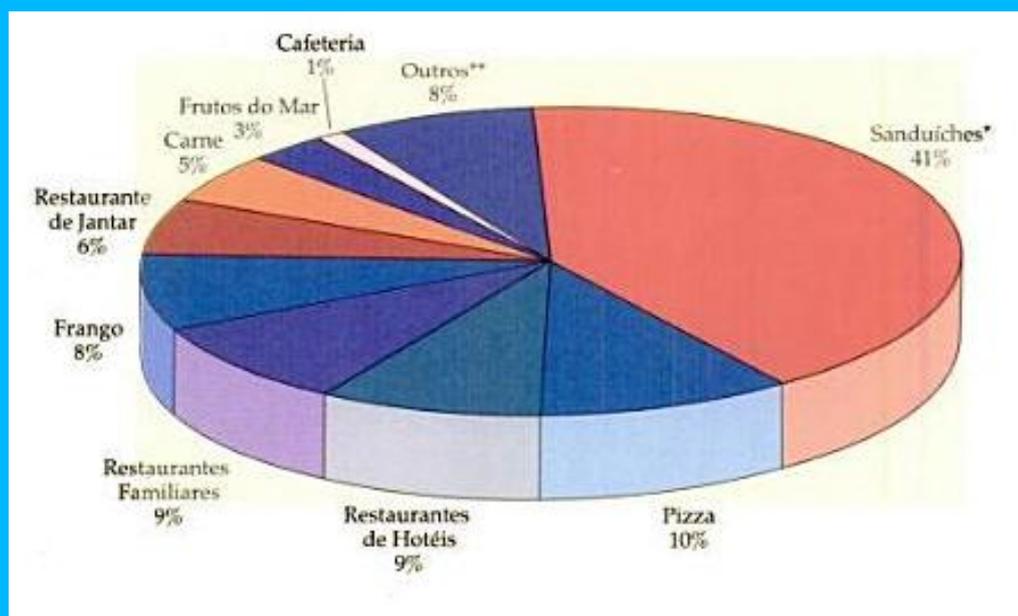
- O restaurante internacional se caracteriza por um cardápio extenso, preparações tradicionais e de fácil aceitação; atende a um público eclético, com decoração e utensílios simples e sem muita sofisticação;

- O restaurante internacional possui em seu cardápio preparações conhecidas em todo mundo, indo desde as mais simples até as mais sofisticadas, e uma carta de vinhos representativa. Decorado de forma clássica e sóbria, com utensílios de primeira linha e música ambiente clássica, este tipo de estabelecimento se torna um porto seguro para turistas e viajantes;
- Os restaurantes gastronômicos caracterizam-se por um cardápio inovador assinado por um *chef* de cozinha de renome, possui uma rotatividade baixa e o lugar deve comportar no máximo 120 pessoas. Os ambientes são elegantes e sua brigada de sala e cozinha bem treinada, além da presença de um *sommelier* e um atendimento diferenciado, o *chef* se torna presente no salão e apresenta um "*menu degustação*" que permite ao cliente uma experiência gastronômica;
- Os restaurantes de coletividade oferecem alimentação a funcionários de uma respectiva empresa e são situados em prédios ou complexos comerciais ou industriais, deve apresentar um cardápio balanceado para atender a diversos grupos e suas necessidades nutricionais, podendo ser preparadas e gerenciadas pela própria empresa, por terceirizadas que gerenciam a cozinha da empresa ou pode receber a alimentação pronta e possuir uma cozinha de apoio para distribuição;
- As empresas de *catering* são especializadas na produção de alimentos em meios de transporte, com exceção de navios, fazem uma grande quantidade de alimentação, por isso há preocupação com todo o processo de produção e as etapas de embalagem, reaquecimento e armazenamento, são bastante estudadas para que o sabor e a apresentação mantenham-se impecáveis;
- O *buffet* é o serviço de alimentos e bebidas realizado em eventos por empreendimentos especializados e pela equipe de A&B (alimentos e bebidas) no caso de eventos dentro de hotéis. Existem lugares que alugam os utensílios e equipamentos para eventos facilitando esse serviço para essas empresas; e
- Os restaurantes de especialidade são estabelecimentos focados em um determinado produto, preparação, método de cocção, país, região, etc, e apresenta um cardápio restrito, aumentando assim a qualidade do seu

produto final. Segundo Fonseca (2009) podem existir centenas de especializações como:

- *grill* - casas de grelhados.
- *brasseries* - típico da Europa são ao mesmo tempo restaurante e casa de bebidas, a adaptação brasileira serve petiscos.
- *fusion food* - é a culinária da criação, combinação e de laboratório, são experiências que resultaram em preparações harmoniosas.
- típico - apresenta variações: de país, região e gênero específico como os vegetarianos e as *crêperies*.
- *fast food* - podem ser *coffee shop*, lanchonete, casual *dinning*, self-service, etc.

O gráfico abaixo apresentado mostra o crescimento do segmento de serviço rápido denominado *fast-food*, que normalmente oferece cardápios limitados com refeições rápidas e informais, e os diversos conceitos de estabelecimentos gastronômicos que aderiram a este segmento.



*Inclui o segmento de hambúrgueres

**Inclui doces/lanches, varejo, lojas de conveniência e restaurantes multiconceituais

Gráfico 01- Total de vendas por segmento (%)

Fonte: Kimberly D. Lowe e Erin Nicholas, "Chaos in a Crooked Market, In: Restaurant and Institutions, 107,17,15 de julho de 1997). apud Walker (2002).

Segundo o gráfico apresentado por Walker (2002), os estabelecimentos que mais vendem neste segmento são os de sanduíches seguido pelas pizzarias, restaurantes de hotéis e familiares. Se não levar em conta os outros individualmente, que incluem doces/lanches, lojas de conveniência e restaurantes multiconceituais, os que menos tem influência nas vendas são as cafeterias.

Outro ponto dos estabelecimentos gastronômicos é o tipo de serviço prestado no atendimento à mesa do cliente que é uma característica identitária para fortalecer o seu conceito. Existem diversos tipos e terminologias para estes serviços. Segundo Freund (2005), existem sete serviços mais utilizados e adequados para os dias atuais.

- O empratado (ou à americana), quando o prato é montado na cozinha e servido na mesa do cliente, é bastante popular por facilitar a tarefa dos garçons e ser simples e rápido;
- No serviço à francesa o garçom serve o cliente diretamente da bandeja estando cada item disposto separadamente em uma ou mais bandejas necessitando assim de mais de um garçom;
- O serviço de bufê é quando uma mesa é montada com pratos quentes e frios e cada comensal serve-se tendo a possibilidade de servir-se várias vezes discretamente;
- O serviço à inglesa indireta é mais elaborado, utilizado em eventos de pequeno porte, o maître monta os pratos diante dos convidados após ter apresentado as opções em uma bandeja, é necessário a utilização de um carrinho, guéridon ou cavalete móvel para apoiar a bandeja diante da mesa a ser servida;
- No serviço à inglesa direta as bandejas são postas sobre a mesa e os clientes montam seus pratos, passando as bandejas entre si; e
- No serviço à diplomata os alimentos são apresentados em uma bandeja pelo garçom, que as seguram para auxiliar o comensal a servir-se. No serviço à russa (ou serviço de cocktail) o alimento é servido em bandejas aos clientes que estão em pé.

Já de acordo com Pacheco (2005), os serviços são divididos em seis:

- O serviço à francesa (diplomata) onde o cliente serve-se diretamente de uma travessa apresentada do lado esquerdo pelo garçom e os talheres de serviço ficam voltados para o comensal;
- No serviço à inglesa direto o garçom apresenta uma bandeja pelo lado esquerdo e serve a comida com um garfo e uma colher (sistema alicate) na mão direita;
- O serviço à inglesa indireto ou ao guéridon, as travessas são apresentadas pelo lado esquerdo e depois postas no guéridon. Dispostas da direita para esquerda começando pela travessa principal seguida dos pratos vazios no centro e finalizando com os acompanhamentos à esquerda. O garçom serve usando uma colher na mão direita e um garfo na esquerda, o prato montado é apresentado ao cliente pela direita; para servir entradas e sobremesas pode-se utilizar o carrinho/*buffet*;
- O serviço de prato pronto/ empratado também conhecido como serviço à *la carte* consiste na apresentação pela direita do cliente do prato já montado e decorado na cozinha, pode ser "simplificado" quando os pratos tem tamanho normal ou "sofisticado" quando utiliza-se pratos maiores cobertos com *cloche* (espécie de tampa) que são retiradas somente na mesa do cliente;
- O serviço de travessas sobre a mesa é muito utilizado em restaurantes populares do Brasil, a comida é apresentada em travessas e colocada no centro da mesa para que os clientes possam servir-se com ou sem a ajuda de um garçom; e
- O serviço à russa é considerado inadequado para os tempos modernos, pois apresenta aos comensais travessas com peças inteiras de carnes, aves e/ou peixes para serem trinchadas e servidas na frente dos comensais.

Pode-se identificar algumas divergências entre as definições desses autores. O primeiro ponto a se estudar é o serviço empratado em que Pacheco (2005) denomina também por à *la carte* e utiliza os termos "sofisticado" e "simplificado" para diferenciar a utilização ou não do *cloche* (um tipo de tampa), enquanto que o primeiro autor denomina-o de serviço à americana e não menciona nenhuma

especificação. Outro ponto é que para o segundo autor apresentado, o serviço à francesa é o mesmo que o serviço à diplomata, podendo-se utilizar as duas terminologias para quando o próprio cliente serve-se da comida apresentada pelo lado esquerdo em uma bandeja com os talheres voltados para ele. Para Freund (2005), no serviço à francesa vários garçons participam do serviço e apresentam sua bandeja contendo separadamente cada item da refeição, enquanto que no serviço à diplomata o alimento é posto na bandeja e apresentado pelo garçom que a segura e auxilia o cliente que está se servindo. Já num terceiro ponto observa-se que Freund (2005) nos apresenta o tipo de serviço de bufê não citado em nenhum momento por Pacheco (2005).

Em seguida, estuda-se o serviço à inglesa indireto que para o Freund (2005) pode se utilizar como apoio o carrinho, o *guéridon* ou o cavalete móvel enquanto que para Pacheco (2005) utiliza-se somente o *guéridon* podendo-se utilizar essencialmente o carrinho/*buffet* para o serviço de entradas e sobremesas. O quinto ponto é que para Pacheco (2005) no serviço à inglesa direto o garçom serve os alimentos apresentados em uma travessa com um garfo e uma colher enquanto que segundo a denominação de Freund (2005) para este serviço, este aproxima-se do serviço de travessas sobre a mesa citado por Pacheco (2005). O último ponto é o serviço à russa que para Freund (2005) este é o que atualmente utiliza-se em coquetéis volantes, os comensais que permanecem em pé durante o evento servem-se diretamente das bandejas. Entretanto, para Pacheco (2005) este está decadente, pois era o serviço utilizado nos grandes banquetes em que se apresentavam peças de carnes, aves e peixes inteiras e o garçom as cortavam e serviam aos comensais.

Assim dentro das diferenças nas definições e terminologias cada estudo complementa o outro, porém pode-se observar que Pacheco (2005) mostra com mais detalhes como é o atendimento para cada tipo de serviço, enquanto que Freund (2005) se atenta somente ao conceito de cada tipo de serviço.

3.2. CARDÁPIO

Nas cozinhas medievais dos séculos XIV e XV já era possível visualizar o surgimento do cardápio.

A organização de um festim excepcional (...) o funcionário da cozinha às vezes se permitia relatar o acontecimento. A relação se transformava então em cardápio, se entendemos por isso toda a enumeração dos diferentes pratos que constituem uma refeição. (FLANDRIN e MONTANARI, 1998, p.448)

Para Barreto (2005), a origem da palavra *menu* remota à Paris do século XVIII época das confrarias dos *traiteurs*, aqueles que eram responsáveis pela alimentação que seria levada para casa, cada um com sua especialidade. Os hoteleiros, porém desde 1549 já eram obrigados a colocar uma lista com as produções culinárias na porta dos seus estabelecimentos.

A palavra *menu*, no sentido gastronômico, já era empregada na França no séc. XVIII. Porém a utilização da palavra para informar os clientes de um restaurante do que lhes é proposto como refeição já estruturada, ou dar ideia aos convidados em casa do que lhes será servido, só começa a se generalizar durante a Restauração (1814-1830). O *menu* originou-se do *écriteau*, ordem interna de serviço com o único objetivo de informar os empregados de uma casa da sequência dos pratos e vinhos a servir. (FRANCO, 2001, pp. 216 e 217).

Segundo Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), nas primeiras casas que serviram refeições os garçons tinham na memória os pratos, pois estes eram mudados todos os dias. Foi em Paris que os primeiros restaurantes começaram a adotar o sistema de listar os pratos oferecidos em um quadro que ficava na entrada do restaurante ou dependurado na parede para facilitar a escolha dos seus clientes. Percebeu-se que o atendimento valorizava o estabelecimento e começaram a fazer o cardápio em tábuas menores que ficavam pendurados na cintura do garçom, de cabeça para baixo, para que estes pudessem tirar suas dúvidas sobre os pratos servidos mais facilmente. Por solicitação de alguns clientes as tábuas começaram ter seu aspecto visual mais elaborado para serem entregues nas mesas e facilitarem a escolha da refeição. Com a difusão desta ferramenta pelo mundo houve-se modificações do material utilizado, da madeira para papel, facilitando assim as modificações quando necessárias e alguns até passaram a ter várias páginas.

O termo latim *menu*, “resumido”, é utilizado como sinônimo do cardápio, porém sua estrutura é sintética se comparado com a de um cardápio, pois seu papel

é simplesmente o de informar as opções sem detalhar a composição do prato. Por isso, é muito utilizado em eventos e para tornar as preparações do restaurante conhecidas, como o *menu* degustação, onde o cliente experimenta diversos pratos do estabelecimento em pequenas porções.

[...]o menu (pronuncia-se “meni”), palavra que vem do latim minutus e significa “resumido”, “diminuto”. Não deve ser confundido com o cardápio ou ementa (carta), que é a lista de tudo que um restaurante oferece. (VENTURI, 2010, pp.18 e 19).

Venturi (2010), afirma que tanto no português como no francês e no inglês o cardápio e o *menu* são utilizados como sinônimos contemplando ambas as definições.

O cardápio, também chamado *menu*, lista ou carta é um veículo de informação, venda e publicidade de um restaurante, e tem por finalidade auxiliar os clientes na escolha dos alimentos ou bebidas (BARRETO, 2005, p.21).

Para Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), o cardápio não é somente uma lista dos pratos que o estabelecimento oferece é um instrumento que auxilia o cliente a montar sua refeição e visa o aumento das vendas, por isso os pratos que o formam devem ser equilibrados, variados e adequados a cada tipo de serviço. Consideram como alquimia e arte, os aspectos visuais, de paladar e de aroma dos pratos, a combinação entre os alimentos e as bebidas que são também um importante fator no planejamento do cardápio. Ainda segundo os autores na montagem é importante identificar quais equipamentos, utensílios ou treinamentos especiais para confecção e serviço dos pratos oferecidos.

Outro fator indispensável para que o negócio seja um forte concorrente na atual volatilidade de tendências do mercado é o aspecto do cardápio apresentado aos comensais. Para Maricato (2009), é o cartão de visita do estabelecimento e deve ser impecável, ter um formato original, a logotipo da empresa na capa, material resistente quando permanente e ser bonito, limpo e fácil de manusear, não esteja rabiscado, sujo, engordurado nem soltando folhas.

Cresce a preferência por cardápios curtos, com poucas opções. (...) Facilita e agiliza o trabalho da cozinha, simplifica as compras, exige menos recursos, requer um estoque menor e resulta em menos desperdício. (MARICATO, 2009, p.92)

Na montagem do cardápio deve haver uma harmoniosa sequência na organização dos pratos transcritos para melhorar o entendimento do cliente e facilitar sua escolha. Segundo Vasconcellos, Cavalcante e Barbosa (2002), ao longo da história assim como a evolução e a mudança dos hábitos alimentares, as formas de apresentação dos cardápios também foram modificadas, permanecendo três formas mais importantes: clássica, moderna e simplificada. De acordo com os autores são definidas da seguinte maneira:

- A forma clássica foi criada na idade moderna e segundo a consagrada culinária francesa, até os dias atuais é uma referência, composta por treze serviços: Hors d'oeuvre froids (Entradas frias), Potages (Sopas), Hors d'oeuvre chauds (Entradas quentes), Poissons (Pescados), Groses pièces (Pescados inteiros), Entrées (Pedacões de miúdos de carne "porcionados"), Sorbets (Sorvetes de frutas), Rôtis chauds, salades (Assados quentes, saladas), Rôtis froids (Assados frios), Légumes (Legumes), Entremets (Produtos da confeitaria), Savouries (Especialidades apimentadas), Desserts (Sobremesas). Na época as refeições eram compostas por todos esses serviços em ordem e duravam de cinco a seis horas e se comia demasiadamente, hoje os restaurantes de cozinha clássica francesa têm porções muito reduzidas para que se consiga provar todos os pratos, por isso para o brasileiro muitas vezes ocorre um choque de cultura, pois no Brasil normalmente faz-se um único prato com várias preparações.
- A forma moderna derivou da clássica e é o resultado das mudanças dos hábitos alimentares e cultura da época, com a elaboração de um cardápio, sem os preços, específico para as mulheres, apresenta um número menor de serviços onde alguns itens se agrupam em outras categorias e outros foram suprimidos, sua configuração apresenta 10 pratos: Hors d'oeuvre froids (Entradas frias), Potages (Sopas), Hors d'oeuvre chauds (Entradas quentes), Poissons (Pescados), Entrées (Pedacões de miúdos de carne "porcionados"),

Plats du jour (Pratos do dia), Rôtis (Assados), Légumes (Legumes), Entremets (Produtos da confeitaria), Desserts (Sobremesas). As principais modificações que observa-se é que as especialidades apimentadas foram suprimidas, pois a pimenta era sinal de riqueza, sendo usada ainda hoje na Inglaterra como símbolo de fortuna real nas cerimônias de coroação. Os assados frios e quentes passam a ser chamados apenas rôtis, servidos juntos ou apenas um tipo; o sorbet utilizado com a função de limpar o paladar do comensal passou a fazer parte das sobremesas (desserts) e ser servido após à refeição; e o prato principal (plats du jour) é o que chamamos de prato principal.

- A forma simplificada surge na idade contemporânea quando o cardápio fica mais compacto e simples com a extinção da obrigatoriedade dos termos em francês, a refeição passa a ser composta por no máximo seis serviços: as Entradas frias, as Sopas, as Entradas quentes ou massas e ovos, os Pescados, as Aves e/ou os Peixes, os Queijos e as Sobremesas. As principais características deste novo modelo são: pescados, aves e carnes que formam o prato principal e são listados do mais leve para o mais consistente, os legumes passam a ser guarnições e o serviço de queijos pode ser oferecido a qualquer momento até como guarnição e são listados dos mais claros aos mais escuros, dos mais suaves aos de sabores mais evidentes.

Ainda segundo Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), um cardápio requintado atualmente é formado por: Entrada fria, Entrada quente, Prato intermediário, *Sorbet*, Prato principal e Sobremesa. O prato intermediário é composto por uma proteína animal, que deve ser mais suave que a do prato principal, e serve-se o *sorbet* para "limpar" o paladar do comensal entre os dois pratos, porém no Brasil esta prática não é muito utilizada. Normalmente as refeições brasileiras são compostas por: uma Entrada ou, em poucos casos, duas (fria e quente), um Prato principal e uma Sobremesa.

Para Walker (2002) um cardápio geralmente apresenta "de seis a oito tipos de entradas, duas a quatro sopas, algumas saladas - servidas como entrada ou como prato principal - oito a dez opções de prato principal e cerca de quatro a seis sobremesas." Porém, deve-se considerar a complexidade desse ramo como:

necessidades e desejos do cliente, formação dos cozinheiros, equipamentos disponíveis e sua disposição, capacidade do espaço físico, qualidade e disponibilidade dos ingredientes, preços e estratégia de preços (custo e lucratividade), valor nutricional, margem de contribuição, veracidade dos dados do *menu*, análise do cardápio e *desing*/desenho de cardápio.

Outra especificação do cardápio de um estabelecimento é o sistema de trabalho a que ele se propõe a seguir quando determina seu conceito. Segundo Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002) esses sistemas podem ser:

- *à la carte* em que o cliente escolhe um prato do cardápio de acordo com as opções;
- *buffet* os pratos são expostos em um móvel que leva este nome e o próprio cliente monta sua refeição a partir das opções;
- *table d' hôte* os comensais escolhem entre cardápios á determinados compostos por uma entrada um prato principal e uma sobremesa, normalmente o estabelecimento apresenta três opções.

Para Walker (2002), existem seis principais modelos de cardápio:

- *à la carte* que oferecem itens com preços individuais;
- *table d'hôte* tem um ou mais itens para cada etapa da refeição, a um preço fixo, e proporciona ao cliente a sensação de valorização do seu dinheiro sendo mais comum em hotéis e nos países europeus;
- *menu du jour* que listam os pratos do dia;
- os turísticos que usa-se para chamar a atenção dos turistas e são compostos de pratos e preços aceitáveis;
- califórnia que surgiu naquele estado dos Estados Unidos e é conhecido por ter um cardápio onde qualquer item pode ser pedido a qualquer hora do dia;
- os cíclicos que em determinados períodos ou estações se repetem.

Apesar de Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002) considerar como sistemas e Walker (2002) como modelos as definições dos estilos de cardápio

aproximam suas ideias. Entretanto é possível observar algumas divergências, Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002) apresentam somente três sistemas e levam em consideração o tipo de serviço para defini-los, enquanto que Walker (2002) considera como determinantes de cada modelo de cardápio os preços e o conceito. Apenas o *à la carte* e o *table d' hôte* estão presentes nos dois estudos, porém há uma pequena diferença no conceito de *table d' hôte* que para o primeiro autor apresenta opções determinadas de refeições (entrada, prato principal e sobremesa), enquanto que para Walker (2002) é um cardápio com opções ou não para cada etapa da refeição a um preço fixo.

O formato do cardápio é um atrativo à parte, pois existem diversos *layouts*. Segundo Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), apesar da grande variedade de formas de cardápio, algumas merecem destaque. O simples, que apresenta apenas uma folha (duas páginas); o de uma dobra, que permite empregar quatro páginas com uma dobra central, no entanto esta nomenclatura também é usada para cardápios formados por várias páginas; e o de duas dobras, que é mais utilizado por restaurantes destinados ao público jovem e é impresso em uma grande folha dobrada duas vezes.

Ainda segundo Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), cada tipo e formato de cardápio tem um *focal point*¹ (primeiro ponto em a maioria das pessoas olha ao manusear um papel e/ou um objeto). O estabelecimento deve explorar este ponto para estimular a venda de um prato ou um grupo de pratos e utilizar todo o potencial do cardápio com eficiência; a presença da marca ou logotipo do estabelecimento deve estar se possível dentro desta área. Em Maricato (2007), as atrações da casa devem aparecer nos cantos superiores do lado direito do cardápio, sendo que nos cardápios de mais de uma folha a parte mais lida fica na parte superior, à direita e a que recebe menos atenção é o lado esquerdo no canto inferior.

Nos tipos simples e de uma dobra, o *focal point* está na porção superior direita, ou seja, traçando-se uma diagonal imaginária que ligue a ponta superior esquerda com a ponta inferior direita do cardápio, tudo o que estiver acima e à direita dessa linha estará na parte para a qual as pessoas primeiro olham (VASCONCELLOS, CAVALCANTI & BARBOSA, 2002, p.31).

¹ Imagens de exemplos vide anexo I, pp. 46 e 47.

No tipo de duas dobras, essa área é formada pela porção superior direita da primeira página, porção superior da página do meio e superior direita da terceira, com uma linha diagonal partindo do meio da terceira página até sua ponta inferior direita (VASCONCELLOS, CAVALCANTI & BARBOSA, 2002, p.32).

Barreto (2005) afirma que o cardápio reflete a imagem e é a peça primordial das vendas do estabelecimento, pois, ao escolher, o cliente faz uma leitura da relação e avalia a qualidade do papel à impressão, as ilustrações e a redação. O estabelecimento deve-se atentar com a coerência da apresentação gráfica e evitar a mistura de idiomas. Pois, "a diagramação deve facilitar a escolha dos pratos, agilizando o pedido." (MARICATO, 2009, p.92). Para uma melhor estética, cada produção do cardápio deve iniciar-se com letra maiúscula, de forma que "ao lado de cada prato listado na carta apareçam, em letras menores, todos os ingredientes que o formam, para facilitar a decisão do cliente". (VASCONCELLOS, CAVALCANTI & BARBOSA 2002, p. 25).

De acordo com Sebastiany (2010), a diagramação pode ajudar na organização do cardápio. Para facilitar a procura e a escolha dos clientes, o tamanho das fontes são fundamentais, dependem principalmente do desenho das letras, suas hastes, espessuras e tamanho das minúsculas. É importante analisar o contraste das letras umas com as outras e estas com o ambiente para não tornar a leitura lenta, cansativa e difícil. As seções (carnes, massas, sobremesas, etc.) devem ter títulos evidentes e destacados; através de cores, fontes de tipos ou tamanhos diferentes, e outros recursos visuais que possam ajudar a esclarecer a hierarquia entre título, subtítulo, nome do prato, descritivo de prato e preço. Outro fator assinalado pelo autor é o tipo de letra utilizada. Nos títulos e subtítulos, por serem normalmente palavras curtas e conhecidas, pode-se utilizar uma fonte mais "estiosa" que combinem com a personalidade e identidade do estabelecimento. Já na descrição dos itens é necessário ter cuidado para não prejudicar a leitura, os pratos conhecidos ou óbvios não precisam de explicação.

Para Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), o desconhecimento do que é o prato pode levar o cliente a não pedi-lo, as descrições dos itens devem ser de fácil entendimento e verídicas, pois do contrário pode tornar o serviço do garçom mais minucioso e demorado, além de possíveis reclamações. Segundo Maricato (2009), anteceder os ingredientes com algum adjetivo torna a descrição da

composição dos pratos melhor, pois o cliente percebe o cuidado, a atenção aos detalhes e a preocupação do estabelecimento com o atendimento.

Os aspectos visuais do cardápio são um diferencial que utilizado de maneira correta estimulam o consumo e despertam a curiosidade do cliente. Segundo Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), para que os clientes recordem a personalidade do estabelecimento, é importante que as cores da capa e das folhas internas do cardápio sejam compatíveis com a proposta e a iluminação do salão, combinar com a decoração e estar de acordo com o conceito, evitando assim cores que possam confundir ou dificultar a leitura. Por conseguinte, para a definição do tamanho adequado do cardápio é necessário considerar o espaço que o cliente tem entre a mesa e a cadeira. Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), assinalam que na confecção do cardápio é necessário ter um papel e uma impressão de excelente qualidade, pois este passará por diversas mãos todos os dias. Sebastiany (2010) observa que não há um tipo de material específico para fazer um cardápio, pois deve ser observada a frequência das mudanças de valores e produtos, sendo que quanto melhor o acabamento, mais ele será caro e durável. Contudo, pode-se dar preferência aos cardápios descartáveis, sem acabamentos especiais, com menor custo unitário, ou ainda investir em uma capa ou acabamento protetor. O mais importante é estar atento ao momento da troca, pois o cardápio deve estar sempre em excelente condição de uso e com boa aparência. Para Maricato (2005), são inaceitáveis: letras muito pequenas ou ilegíveis, marcas de gordura e rasuras nos preços. O estabelecimento deve fazer uma quantidade reserva de cardápios para substituições ou aumento de clientela.

Segundo Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), para que os clientes não se cansem ao fazer a escolha, o cuidado com a quantidade de páginas é indispensável, a melhor forma é ter um menor número de pratos oferecidos diminuindo o estoque, e conseqüentemente, dinheiro parado. Ao dispô-los no cardápio a melhor forma de organizar é dos mais lucrativos aos menos lucrativos desconsiderando a ordem alfabética e o preço de venda. As preparações escolhidas devem atender um considerável número de clientes apresentando várias opções de cocção, guarnição e preço. Maricato (2005) também nos fala da importância de um cardápio menos extenso que facilita e agiliza o atendimento, necessita de menos funcionários e equipamentos e favorece a manutenção do padrão de qualidade. Para isso é importante atentar-se: quanto ao tempo de elaboração, ao tamanho da

porção e da guarnição, ao aspecto estático, à harmonia, à temperatura, à consistência e ao sabor. Também há vantagens em outros aspectos como os operacionais, os financeiros e os de marketing. Com o cardápio mais enxuto o estabelecimento diminui seus estoques e aumenta o seu capital de giro; facilita as mudanças durante as estações do ano o que permite trabalhar com produtos mais frescos, baratos e fáceis de encontrar, porém é necessário haver pesquisa de satisfação para manter os pratos mais pedidos.

O aspecto gráfico do cardápio utilizado de maneira correta pode valorizar o produto oferecido e o estabelecimento que o oferta. Em seu artigo, Sebastiany (2010) recomenda não utilizar fotos em cardápios testes, que logo serão substituídos, e em cardápios de pratos conhecidos, que não tem uma apresentação distinta. Assinala ainda que as principais funções das fotos no cardápio, são:

- Estimular o consumo - o cliente começa a comer com os olhos e através das imagens é estimulado a consumir por impulso, entretanto, para isso as fotos devem ser excelentes; o uso de imagens das sobremesas é importante no aumento do consumo, pois é comum um cliente ao se deparar com a imagem de uma bela sobremesa decidir por ela antes mesmo de escolher o prato principal.
- Focar o consumo do produto - o estabelecimento deseja vender mais, para isso é necessário utilizar poucas imagens no cardápio; o uso de fotos pode estimular o cliente a escolher os pratos mais interessantes, pelo lucro, valor ou qualidade do sabor que pode surpreender e fidelizar o cliente, é importante sempre valorizar o prato " carro chefe" da casa;
- Explicar o produto - o tamanho das porções, seu acompanhamento, sua aparência e sua apresentação; assim diminui as dúvidas e o risco do cliente sentir-se inseguro quanto a escolha; e
- Ajudar a organizar, separar ou identificar seções e páginas - pode-se utilizar ilustrações, texturas, ornamentos visuais, entre outros; para melhorar a qualidade visual do cardápio como também para agregar qualidade a comunicação seguindo a linguagem da marca ou a identidade visual do estabelecimento.

Para Sebastiany (2010), assim como o nome, o logotipo, a arquitetura, a fachada, o atendimento, a publicidade, o produto, etc. O cardápio forma a imagem do estabelecimento e por preceder a refeição, influencia a escolha e a percepção do cliente, por isso quando bem feito além de aumentar as chances de retorno e fidelização, mostra a maturidade e o profissionalismo. Em estabelecimentos em que a proposta não é de um atendimento rápido e um produto funcional, o cardápio pode também entreter, sem sacrificar sua principal função que é ajudar o cliente na escolha da refeição.

Para Sebastiany (2010), para melhor utilização do design do cardápio é relevante:

- investir na criação de nomes interessantes e diferentes para os pratos principais, pois despertam a curiosidade do cliente, porém, somente o nome do que for diferente ou especial;
- investir também no descritivo dos pratos, torná-los interessantes, saborosos e atraentes, utilizar palavras que evocam as qualidades sensoriais dos pratos (suave, crocante, macio, aromático), desde que, correspondam à qualidade do produto; destacar no layout do cardápio o prato ou produto “especial”, que represente uma exclusividade ou diferencial do estabelecimento;
- evidenciar as sobremesas no cardápio, pois elas podem aumentar ainda mais o tíquete médio do estabelecimento.

Existem diversos fatores que influenciam no tipo de alimentação oferecida por um estabelecimento uma delas é o público a que se pretende atender, segundo Freund (2005), a definição do que será produzido pode variar de acordo com a idade, o poder aquisitivo, o sexo, o tempo disponível, etc. dos clientes. Para Maricato (2005) o cardápio deve oferecer os produtos certos para a demanda do local, público, dia e horário, pois a utilização de cardápios extensos além de ultrapassado não é certeza de satisfação do cliente.

Cada estabelecimento é sempre único na criação de seu cardápio, por que ali estão registradas a marca e a personalidade da casa. Um

cardápio além de listar o que se tem a oferecer com os respectivos preços, está intimamente ligado ao local onde está e ao tipo de clientela que atende (SENAC. DN, 2006, p.45).

A principal função do cardápio segundo Maricato (2005), é facilitar a escolha do cliente, e conseqüentemente estimular o consumo, despertar a gula e a curiosidade, fazer com que ele faça pedidos da entrada à sobremesa, além de bebidas. Por isso é importante apresentar os pratos certos nos lugares certos separados por composição ou modo de elaboração, dos mais leves para os mais consistentes, variar os molhos e as guarnições, além de manter o equilíbrio e o bom gosto respeitando o estilo, a qualidade do estabelecimento e o perfil do cliente.

Faixa etária	Cozinha de preferência	Aspectos valorizados	Perfil
Até 20	fast food, cozinha oriental e americana	sabores marcantes e repetitivos	sofrem fortes influências do marketing da indústria de alimentos e do contexto social em que vivem
20 a 40	cozinha oriental, fast food e delivery	comida mais natural e saudável, preocupa-se com a estética	refletem seu estilo de vida e sua posição social através da alimentação
40 a 60	cozinha internacional na linha de Escofier	novidades e comidas leves	preocupam-se com o aspecto gourmet e tem restrições ao fast food

Quadro 2: Preferências dos consumidores

Fonte: FREUND (2005).

Venturi (2010), afirma que o cardápio é um dos motivos pelo qual um cliente frequenta determinado estabelecimento gastronômico. Segundo Kerin e outros (2011), para entender o que os consumidores necessitam e desejam e as tendências e os fatores que os moldam o marketing da empresa deve examinar cuidadosamente o mercado consumidor. Para Maricato (2009), " todo consumidor tem expectativas e desejos que não revela", e a principal dificuldade do marketing moderno é buscar informações conscientes e inconscientes e trabalhar com as variáveis racional e emocional do cliente além de lidar com as reações imprevisíveis e imensuráveis do ser humano.

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos de criação, comunicação e entrega de valor aos clientes e para o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes, tudo de forma que beneficie a organização e seus interessados (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION apud KERIN et al, 2011, p. 8).

Carvalho (1999) apud Maricato (2009), afirma que o marketing "é uma ideologia de servir ao cliente", luta por melhorias e mais mercados, e busca qualidade total. Ainda em Maricato (2009), Castelli (1992), compara o marketing com um radar, pois é o instrumento que guia a empresa na direção certa, evita obstáculos e leva-a ao seu destino, que é: atender ao mercado, obter satisfação e fidelidade do cliente e entregar qualidade (produto de valor) por um preço justo.

Para Freund (2005), a fidelização só é possível quando o foco é o cliente através da personalização do atendimento. Duarte (1996), observa que alguns fatores influem na satisfação do cliente como: a qualidade da produção (gustativa, visual, olfativa), a qualidade no serviço (atendimento rápido, gentil e personalizado) e a qualidade na construção (o ambiente por sua decoração, pela música e localização). Sendo o trabalho em equipe a única possibilidade de atingir a satisfação total do cliente.

3.3. ENGENHARIA DE CARDÁPIO

De acordo com Davis e outros (2011), a engenharia de cardápios (ME) originou-se de uma matriz projetada especificamente para analisar cada negócio, especificamente, de uma empresa que possui vários. A técnica de portfólio do Boston Consulting Group (BCG), que é direcionada para marketing, design e preços do presente e do futuro através da avaliação da estrutura do cardápio em relação ao conteúdo. Jeolás e Santos (2000) apud Silva e Martinez (2008) afirmam que a ME parte de análises reais para avaliar o comportamento dos preços praticados atualmente e no futuro tendo por base o marketing do estabelecimento. Para Atkison e Jones (1994) apud Linassi (2009, p. 41), "pode ser definido como uma grama de técnicas e procedimentos que habilitam decisões mais efetivas com respeito ao *marketing* e a operacionalização do *menu*."

Davis e outros (2011) aponta que esta ferramenta (ME) orienta o gestor a direcionar cada item do *menu* para que contribua com a lucratividade total do

empreendimento, pois destaca os maus e bons desempenhos de um cardápio e fornece informações para a construção de um novo mais interessante e atraente aos clientes e conseqüentemente mais lucrativo. Para Linassi (2009), além da avaliação sistemática de dados, custos ou vendas do cardápio, a ME também deve levar em consideração as percepções dos clientes e suas necessidades, a intuição e experiência dos administradores, a posição e a descrição de cada item do menu, o aumento ou não de sua popularidade e a utilização de fotos "apetitosas" dos pratos, pois estas despertam o maior interesse do consumidor.

Segundo Davis e outros (2011), o procedimento da engenharia de cardápio foca em três elementos principais: demanda do cliente, as preferências dos clientes para cada item do cardápio (análise do *Mix* de vendas) e a margem de contribuição. Porém para usar a técnica é necessário: a padronização das receitas e da apresentação (para exatidão dos custos); a análise precisa das vendas, diária e por período de refeição, de cada item do cardápio; e o uso de planilhas simples, com cálculos padrão, que sejam rápidas e precisas.

A engenharia de cardápios auxilia na determinação dos 4 R's , ou seja quais os itens devem ser mantidos (*retained*), re-precificados (*repriced*), promovidos/recolocados (*replated*) ou removidos (*removed*). Todas estas informações são provenientes da análise de menu mix e margem de contribuição distribuídas em uma matriz de quatro quadrantes denominados: stars (estrelas), plow-horses (burro de carga), puzzles (quebra-quebeças) e dogs (cães), tendo cada quadrante uma característica e uma ação a ser tomada para cada item que se encontra em cada um deles (KASAVANA, 2008 apud LINASSI, 2009, p.18).

Para Silva e Martinez (2008), as categorias que fundamentam a ME são: a demanda (quantidade total de vendas de itens em um determinado período), a análise de mix de vendas (venda de itens pertencentes ao mesmo grupo e a sua contribuição no total de vendas) e a margem de contribuição (fator necessário para estipular o preço de venda), que deve cobrir os custos fixos e variáveis e permitir o lucro. Davis e outros (2011), afirma que com a utilização de uma matriz² simples, pode-se observar as performances dos itens do cardápio em relação ao volume

² Exemplo vide anexo II, p.48

(popularidade) e à contribuição de caixa (lucros). Cada um dos quatro quadrantes da matriz recebem um nome que indica o desempenho dos itens nas categorias específicas, que são:

- "Estrela": são os itens mais populares (alto no *mix* de cardápio) e mais lucrativos (margem de contribuição) do cardápio;
- "Burro de carga": são os itens mais populares do cardápio, porém possuem baixo índice de contribuição para margem de lucro;
- "Quebra-cabeça": são os itens que possuem baixo índice de popularidade, mas tem alta lucratividade; e
- "Cães": são itens com baixa popularidade e baixa lucratividade.

	<i>Stars</i> (estrelas)	<i>Puzzle</i> (quebra-cabeças)	<i>Plow horse</i> (burro de carga)	<i>Dogs</i> (cães)
Rentabilidade	Alta (H)	Alta (H)	Baixa (H)	Baixa (L)
Popularidade	Alta (H)	Baixa (L)	Alta (L)	Baixa (L)

Quadro 3 - Performance por categoria

Fonte: LINASSI (2009)

Para cada uma das quatro categorias de ME pode-se apresentar algumas sugestões. De acordo com Raab (2003) e Kasavana (2008) apud Linassi (2009), deve-se manter os itens *stars* ("estrela") do cardápio através do controle de qualidade e posicioná-los em locais de destaque do cardápio. Alguns desses pratos *stars* os clientes estão dispostos a pagar mais, por isso podem ser testados pela elasticidade e aumentar assim sua lucratividade, ou em outros casos controlar seus custos, através de uma análise do seu processo produtivo desde as compras até a finalização.

Já os *plow horse* ("burro-de-carga") normalmente são importantes na construção da identidade do restaurante e atraem muitos consumidores. Por isso é necessário focar no aumento da sua margem de contribuição que pode ser: o aumento dos preços (que pode causar queda da popularidade), desejável apenas se o estabelecimento conseguir convencer o cliente a adquirir itens de maior lucratividade, ou juntamente com esse aumento ocorrer a valorização dos pratos com uma mudança de apresentação, de acompanhamento e de localização no

cardápio para torná-los mais atrativos; e o controle de custos, para diminuir os custos de produção. Os *plow horse* com margem de contribuição próximos a média devem ser avaliados separadamente, pois podem ser lucrativos de acordo com a quantidade de pratos vendidos. Bem como controlar as vendas dos de margem de contribuição baixa, pois não contribuem para lucratividade geral.

Os *puzzles* ("quebra-cabeça") por serem pouco vendidos deve-se primeiramente observar sua qualidade e seu preço. Depois analisar se os itens são aceitos pela cultura local e ajustá-los ao paladar da região para torná-los mais populares.

A ultima categoria são os *dogs* ("cães"), que devem ser eliminados do cardápio, exceto, por exemplo, se algum cliente constante ou influente consome o prato, ou se há evidências de uma futura popularidade. Entretanto, se o item permanecer no cardápio será necessário um aumento do seu preço, para torná-lo um *puzzle*.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo contempla os resultados encontrados através das análises feitas sobre o assunto abordado no referencial teórico. As análises buscam relacionar os conhecimentos estudados com a finalidade de atingir os objetivos do trabalho. É dividida em duas partes, das quais a primeira retrata a avaliação da importância do instrumento cardápio nos estabelecimentos gastronômicos, e a segunda expõe o menu como uma ferramenta de marketing da organização.

4.1. A IMPORTÂNCIA DO CARDÁPIO NOS ESTABELECIMENTOS GASTRONÔMICOS

Neste estudo foi verificado que os estabelecimentos gastronômicos são empreendimentos que oferecem produtos e serviços ligados a alimentação e tem por objetivo não só satisfazer a necessidade fisiológica do ato de comer como também as necessidades emocionais que envolvem este ato. Sua estrutura por sua vez define diversos pontos organizacionais como formas de atendimento, qualidade, tipo de serviço e preço. O cardápio antes utilizado somente para organizar a produção e informar o cliente as opções de pratos tornou-se um importante aliado na gestão dos estabelecimentos gastronômicos.

Os tipos de serviços prestados formam a identidade e fortalecem o conceito do estabelecimento além de definir quais utensílios, equipamentos, organização, *layout* do espaço e nível de instrução dos funcionários. Os estabelecimentos gastronômicos têm diversas tipologias que são definidas pelo conceito, serviço prestado, pratos oferecidos, infraestrutura, localização, público alvo, distrações, horário de funcionamento e dimensão da equipe de trabalho. Assim depois de definir qual a linha conceitual será seguida é preciso decidir quais serão os produtos oferecidos, sua apresentação, porção e harmonização para compor o cardápio. Este por sua vez irá impelir os demais fatores que compõe o estabelecimento gastronômico.

O atendimento é um diferencial e um método de qualificá-lo é utilizando corretamente o cardápio. Ao determinar o público alvo, sua principal faixa etária, poder aquisitivo, gênero, escolaridade e a localização geográfica do estabelecimento irá ser possível definir o formato, o modelo e o sistema do cardápio. Outro fator

importante é vinculá-lo ao espaço, a decoração e a iluminação do salão. De forma a satisfazer, surpreender e fidelizar o cliente mensurando a viabilidade da estrutura e das opções previamente estabelecidas.

Ao identificar a importância do cardápio verificou-se que este expõe a imagem do estabelecimento. A estrutura do cardápio deve apresentar qual é o produto e o serviço oferecido. Através dele o cliente compreende o que esperar daquele local e espera inconscientemente ser surpreendido. Pode-se primeiramente estabelecer qual será o serviço prestado e depois montar o cardápio ou ao decidir quais produtos irão formá-lo definir como serão servidos. O importante é haver coesão entre o conceito do estabelecimento e o que compõe o cardápio, ou seja, entre o que foi proposto e o que é disponibilizado tanto no tocante ao produto quanto ao serviço oferecido. O quadro abaixo apresenta a centralidade do cardápio de acordo com os autores estudados neste trabalho:

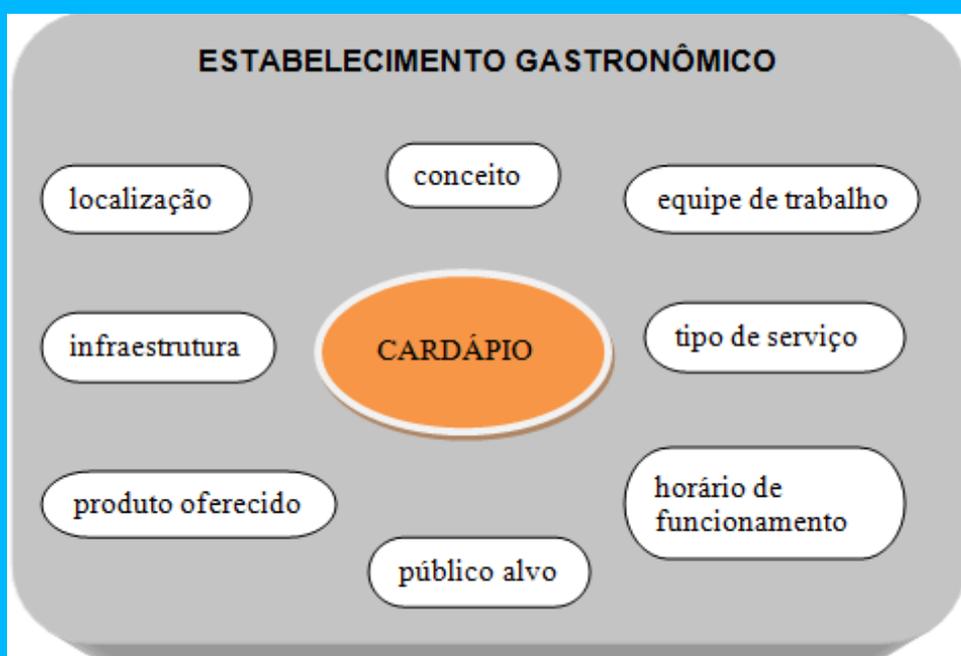


Figura 01: Centralidade do cardápio

Fonte: Elaborado pela autora

Deste modo pode-se dizer que o estabelecimento gastronômico tem um mecanismo que reúne diversas funções úteis para seu planejamento, o cardápio. É um dos primeiros e últimos contatos da empresa com o consumidor, pois informa o que o estabelecimento dispõe e ajuda o cliente a escolher dentro das suas condições financeiras. Sendo indispensável para gestão e atendimento, a utilização

da sua aplicabilidade total leva o estabelecimento a reconhecer suas falhas e virtudes desenvolvendo assim métodos que o levem a qualidade total, por conseguinte clientes satisfeitos e fiéis.

4.2. O CARDÁPIO COMO FERRAMENTA DE MARKETING

De acordo com Franco (2001) e Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002) pressupõe-se que o cardápio surgiu para orientar a equipe de trabalho qual era a ordem de serviço, depois a necessidade de esclarecer aos comensais o que o estabelecimento fornece transformou-o em um disseminador de informação. No que concerne ao marketing, a exigência dos consumidores impulsionou a reestruturação do seu aspecto visual tornando-o mais atrativo e funcional.

O tipo de material, a letra (tamanho e estilo), a cor, as fotos, a estrutura, o nome e a descrição dos pratos constituem o cardápio, principal instrumento de comunicação empresa/cliente. Entre os elementos que influem para a escolha do material é preciso considerar a regularidade aplicada as mudanças de preços e produtos, pois apesar de passar por copiosas mãos todos os dias se as modificações forem constantes é aconselhável investir em um material de qualidade mediana. Ao selecionar as cores para integrar o cardápio é essencial estar de acordo com a proposta e a iluminação do salão para facilitar a leitura e envolver o cliente. Independente do material escolhido as letras utilizadas devem ser de fácil leitura e apresentar tamanhos, tipos e até cores diferentes quando se tratar de informações distintas criando uma ordem que favoreça a compreensão. O emprego de fotos verídicas pode estimular o consumo, o interesse total e/ou de um produto específico e descrever o produto quanto à sua composição, quantidade e apresentação. Os nomes e as descrições dos pratos implicam num bom senso; nomes curtos e simples propiciam a recordação, já nas descrições a utilização genuína de adjetivos pode estimular o consumo e a curiosidade. O principal segredo é o equilíbrio entre os fatores racionais que o compõe e os fatores emocionais inclusos na identidade do cardápio que é o espelho do estabelecimento.

Assim, além de auxiliar na escolha do cliente o cardápio pode colaborar para a sua fidelização. A originalidade na elaboração faz esta ferramenta interagir com o cliente que inconscientemente se satisfaz mesmo enquanto espera sua refeição. A utilização de um *layout* "estiloso", nomes autênticos e distintos para os pratos, textos

de curiosidades sobre a história do local ou dos produtos, fotos "suculentas" e outras particularidades somadas à personalidade do estabelecimento ampliam a imagem positiva da empresa. Para o marketing é significativo valorizar cada cliente com exclusividade tornando sua experiência gastronômica gratificante do início ao fim. Entretanto esta satisfação só é completa quando há interação dos serviços prestados, como: espaço físico externo e interno, comunicação escrita e verbal clara, atendimento ideal do início ao fim e produto de qualidade do *couvert*/entrada à sobremesa.

Em conformidade com Davis e outros (2011), Silva e Martinez (2008) e Linassi (2009) deduziu-se que a engenharia de cardápios (ME) é um método formulado para identificar a particularidade de cada item do cardápio possibilitando uma análise da sua estrutura em relação ao seu conteúdo e realização de mudanças com maior presteza quanto a execução e o marketing. Conforme Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), o *focal point* é considerado o primeiro lugar onde uma pessoa fixa o olhar ao ler ou ao observar um objeto, ao relacionar esta ciência com as análises da ME pode-se aumentar a eficácia do cardápio. Ao considerar a popularidade, o lucro e a quantidade total de vendas de cada item do cardápio é possível dividi-los em quatro categorias de acordo com seu desempenho: estrela, burro de carga, quebra-cabeça e cachorro.

Logo, ao associar as singularidades de cada uma das categorias à área do *focal point* pode-se identificar o local mais adequado para cada um dos produtos no cardápio. O quadro abaixo ilustra esse conhecimento para os cardápios simples e/ou de uma dobra:

Simple ou Uma Dobra	
Cães	Estrela
Quebra-Cabeça	
Burro de Carga	Informações Adicionais

Quadro 04: Categoria x Focal Point em Cardápios Simples ou de Uma Dobra.

Fonte: Elaboração da autora.

Os itens "estrela", mais populares e lucrativos, podem ser localizados na área compreendida pelo *focal point*, ou seja, na parte superior direita. Já os produtos considerados "burro de carga" podem ser postos na área inferior direita, visto que são produtos de maior popularidade e com maior procura pelos clientes, porém com baixa margem de lucratividade. Ainda assim, caso estes sejam parte integrante da identidade do estabelecimento, devem ser mantidos logo abaixo da área do *focal point*. Os itens "quebra-cabeça" são considerados o inverso dos "burro de carga", bastante lucrativos e de baixa popularidade junto ao público-alvo. É necessário, por isso, maior conhecimento da relação lucratividade x popularidade x preço de venda antes de localizá-los no layout do menu, mas, de modo geral, são melhor enquadrados na área central do instrumento. Os "cães" são produtos impopulares e pouco lucrativos e somente podem ser mantidos caso tenham uma significativa margem de contribuição aos custos fixos do estabelecimento. É recomendada uma avaliação dos preços de venda, em busca de transformá-los em "quebra-cabeças", e localizá-los na parte superior esquerda do menu, de modo a aumentar a popularidade dos mesmos. Por fim, informações adicionais (forma de pagamento, horário de funcionamento, apoiadores, etc.) podem ser fixadas no canto inferior esquerdo.

Quanto aos cardápios com duas ou mais dobras, pode-se visualizar o seguinte quadro:

Duas ou Mais Dobras				
Cães	Quebra-Cabeça	Estrela	Estrela	
		Quebra-Cabeça	Quebra-Cabeça	
	Burro de Carga	Burro de Carga	Burro de Carga	Informações Adicionais

Quadro 05: Categoria x *Focal Point* em Cardápios de Duas ou Mais Dobras.

Fonte: Elaboração da autora.

É possível constatar a permanência dos produtos "estrela" na maioria da área do *focal point*, localizado na parte central da segunda página e na superior da última página. Já na primeira página, foi dada preferência da região do *focal point* para produtos "quebra-cabeça", de modo a auxiliar na divulgação e aumento da

popularidade dos mesmos. Os "quebra-cabeça" também ocupam a região central da segunda página e canto direito central da terceira. Os itens "cães", da mesma forma que nos cardápios simples e/ou de uma dobra, devem ser avaliados antes de ajustar sua localização no layout do instrumento, que deve ser de preferência na metade esquerda da primeira página. Já os produtos "burro de carga" continuam localizados na região inferior do instrumento, justificados pela popularidade que possuem entre os clientes, resalvando ainda o caso de constituírem a identidade do estabelecimento. Por fim, as informações adicionais ocupam o seu local na parte inferior direita do menu, na terceira página.

Por meio dos conhecimentos da ME, é possível a realização de uma avaliação onde o estabelecimento gastronômico tem a oportunidade de melhorar seus serviços e atender as necessidades materiais e imateriais dos seus clientes. Assim ao compreender os produtos através do olhar dos consumidores, a organização é capaz de aplicar métodos para fidelizá-los, tornando o ambiente singular a partir da sua percepção. O cardápio neste cenário, como ferramenta de marketing, facilita a intercomunicação entre público-alvo e empresa viabilizando na prática as táticas operacionais de atração, fidelização e manutenção desses, realizando-as com maestria.

5. CONSIDERAÇÕES

O mercado consumidor está cada vez mais mutável. Novas modas e novos produtos são lançados todos os dias, desafiando as empresas a estarem em constante aperfeiçoamento. Este estudo demonstrou que na área gastronômica, os estabelecimentos sofrem variados estímulos dos clientes, que exigentes de qualidade, esperam sempre ser surpreendidos com produtos e serviços inovadores. Dessa forma, estes estabelecimentos devem buscar a excelência através da melhoria contínua.

Portanto, é possível afirmar que a compreensão da importância do cardápio para obtenção de clientes e organização do estabelecimento gastronômico implica em maior investimento financeiro e intelectual nesta ferramenta. De modo a abranger as diversas necessidades do consumidor, e por conseguinte levar a empresa a satisfazê-la, é fundamental entender que a fidelização do cliente está diretamente ligada à capacidade que o estabelecimento tem em surpreendê-lo.

O presente trabalho procurou identificar a importância do cardápio como ferramenta motivacional do estabelecimento gastronômico para conquistar e reter clientes. Para tornar possível este estudo foi preciso descrever as principais estratégias para a elaboração de um cardápio, identificar a importância do cardápio no planejamento de um estabelecimento gastronômico e constatar os aspectos da construção do cardápio que podem influenciar a decisão dos clientes.

Este estudo deparou-se com algumas limitações no decorrer da sua elaboração. A primeira condicionante foi o tempo limitado, que na graduação se resume a apenas um semestre. Como consequência deste reduzido tempo disponível, o segundo limitador surgiu com a impossibilidade de execução de uma pesquisa de campo, que seria de grande valor na composição e aprofundamento do estudo e, portanto, para a comunidade acadêmica do curso de gastronomia. Houve, ainda, limitação pertinente à superficialidade da bibliografia publicada sobre cardápio e gestão de estabelecimentos gastronômicos, quando se trata da sua influência sobre o consumidor, e muitas vezes contraditórios em relação aos seus tipos e modelos. Torna-se, então, necessário um maior empenho dos profissionais e estudiosos da gastronomia e principalmente dos acadêmicos para construção de conhecimento aprofundado. Porém, apesar dos aspectos limitantes, o presente trabalho pôde atender à indagação proposta satisfatoriamente.

O tema deste estudo é apontado, por esta autora, como de grande importância para o ensino de gastronomia na UFBA, porém não houve um esgotamento do assunto, mas sim uma abertura de caminho para que outras pesquisas possam ser realizadas sobre o cardápio. Para um aprofundamento dos conhecimentos da área, seriam interessantes estudos futuros em parceria com os trabalhos da administração e da psicologia de modo a entender melhor o processo decisório dos clientes e como influenciar suas escolhas e gostos. Ao buscar melhorias na qualificação dos profissionais e portanto dos serviços prestados por eles, é inerente a valorização dos especialistas em gastronomia e o aumento dos ganhos das empresas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Jorge. **Hotel: planejamento e projeto** - São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000

BARRETO, Ronaldo Lopes Pontes; **Passaporte para o sabor: tecnologias para elaboração de cardápios**. 6ª ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2005.

BRUNI, Adriano Leal (Org.), **Manual do empreendedor: conceitos, casos e desafios**/Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Empresa Júnior-Salvador: Infinita Editora, 2010.

DAVIS, Bernard; LOCKWOOD, Andrew; PANTELIDIS, Loannis; ALCOTT; Peter; YASOSHIMA; José Roberto. **Gestão de Alimentos e Bebidas**. Ed. compacta. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2011.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC São Paulo, 1996.

FLANDRIN, Jean-Louis; MONTANARI, Massimo. **História da Alimentação**. São Paulo: ESTAÇÃO LIBERDADE, 1998.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. 5ª Ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2009.

FRANCO, Ariovaldo. **De Caçador a Gourmet: uma história da gastronomia**. São Paulo: SENAC SÃO PAULO, 2001.

FREUND, Francisco Tommy. **Alimentos e Bebidas: Uma Visão Gerencial**. Rio de Janeiro: SENAC NACIONAL, 2005.

KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; BERKOWITZ Eric N.; RUDELIUS W. **Marketing**. 8ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: A edição do NOVO MILÊNIO, 2000.

LINASSI, Rossano. **Engenharia de Cardápios e Custeio Baseado em Atividades: Uma aplicação em restaurante oriental**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Itajaí, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: ATLAS, 2011.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar Bares e restaurantes**. 6ª Ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2005.

_____. **Marketing para bares e restaurantes**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2009.

MATTAR, João. **Metodologia Científica na Era da Informática**. São Paulo: SARAIVA, 2008.

PACHECO, Aristides de Oliveira. **Manual do Maître D'Hotel**. 5ª Ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2005.

PRIZIO, Concetta Marcelina de (Coord.). **Gestão de empreendimentos gastronômicos**. São Paulo: SENAC, 2008.

SEBASTIANY, Guilherme. Cardápios e seus dilemas. **Revista Gourmet & Food Service**, São Paulo, ano 3, n. 11, abril. 2010. Disponível em: <<http://www.sebastiany.blog.br/index.php/design-de-cardapios/>> Acesso em: 31 de maio.2014.

_____. Cardápios e seus dilemas - parte 2. **Revista Gourmet & Food Service**, São Paulo, ano 3, n. 12, junho. 2010. Disponível em:

<<http://www.sebastiany.blog.br/index.php/design-de-cardapios-parte-2/>> Acesso em: 31/05/2014.

_____. Cardápios e seus dilemas - parte 3. **Revista Gourmet & Food Service**, São Paulo, ano 3, n. 13, agosto .2010. Disponível em: <<http://www.sebastiany.blog.br/index.php/design-de-cardapios-parte-3/>> Acesso em: 31/05/2014.

_____. Cardápios e seus dilemas - parte 4. **Revista Gourmet & Food Service**, São Paulo, ano 3, n. 14, outubro. 2010. Disponível em: <<http://www.sebastiany.blog.br/index.php/design-de-cardapios-parte-4/>> Acesso em: 31/05/20014.

SENAC. DN. **Bares e restaurantes: gestão de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC NACIONAL, 2006.

SILVA, Sandra Maria Chemin Seabra da; MARTINEZ, Sílvia. **Cardápio: guia prático para a elaboração**. 2ª Ed. São Paulo: ROCA, 2008.

SLOAN, Donald (org.). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri: MANOLE, 2005.

WALKER, John R. **Introdução a Hospitalidade**. Barueri: MANOLE, 2002

VASCONCELLOS, Frederico; CAVALCANTI, Eudimar; BARBOS, Lourdes. **Menu: Como Montar um Cardápio Eficiente**. São Paulo: ROCA, 2002

VENTURI, James Luiz; **Gerenciamento de bares e restaurantes**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010.

Cardápio Duas Dobras

The image shows three menu boards for 'Pizza World Catani'. The first board on the left is titled 'PIZZAS' and lists various pizza options with prices. The second board in the middle is titled 'PIZZAS' and lists more pizza options. The third board on the right is titled 'PIZZAS' and lists additional pizza options, including a 'Lanche com Frutos Secos' section. Each board has a yellow background and red text, and includes small images of the food items.

Fonte: Imagens da internet

ANEXO II - EXEMPLO DE UMA MATRIZ DE ME

Tabela 3: Engenharia de cardápios – entradas

ITEM MENU	VENDAS (MM)	MENU MIX (MM%)	CUSTO (R\$)	PREÇO (R\$)	MC (R\$)	CUSTO MENU (R\$)	VENDAS MENU (R\$)	MC MENU (R\$)	CAT. MM %	CAT. MM R\$	CLASS. ITEM
Salada oriental	8	7,51	1,31	12,00	10,69	10,49	96,00	85,51	H	H	STAR
Sunomono	23	21,60	1,12	3,00	1,88	25,68	69,00	43,32	H	L	FLOW
Ostras salteadas	0	0,00	3,30	15,00	11,70	0,00	0,00	0,00	L	H	PUZZLE
Tatake de salmão	2	1,88	9,04	15,00	5,96	18,07	30,00	11,93	L	H	PUZZLE
Tatake de atum	0	0,00	10,27	13,00	2,73	0,00	0,00	0,00	L	L	DOG
Shiraneji na manteiga	4	3,76	9,53	12,00	2,47	38,13	48,00	9,87	L	L	DOG
Shitake na manteiga	2	1,88	9,22	12,00	2,78	18,43	24,00	5,57	L	L	DOG
Guioza	6,5	6,10	3,19	9,00	5,81	20,74	58,50	37,77	H	H	STAR
Harumaki	37	34,74	1,63	3,00	1,37	60,44	111,00	50,56	H	L	FLOW
Mini tempurá	8	7,51	3,20	8,00	4,80	25,58	64,00	38,42	H	H	STAR
Mini tempurá misto	2	1,88	5,57	11,00	5,43	11,15	22,00	10,85	L	H	PUZZLE
Mini robatas	1	0,94	0,90	6,00	5,10	0,90	6,00	5,10	L	H	PUZZLE
Torradas tailandesas	3	2,82	3,04	10,00	6,96	9,12	30,00	20,88	L	H	PUZZLE
Misoshiru	10	9,39	1,39	3,00	1,61	13,89	30,00	16,11	H	L	FLOW
TOTAIS	106,5	100				252,64	588,50	335,86			
Nº DE ITENS DO MENU	14					POPULARIDADE MÉDIA			5,00%	R\$ 3,15	
						CUSTO ALIMENTO				42,93%	

Fonte: Autor

Legenda

Vendas: Comandas dez/2008

Menu mix: Vendas/ totais itens menu x 100

Custo: Apêndice A

Preço: Cardápio restaurante

MC: Preço – custo

Custo menu: Vendas x custo

Vendas menu: Vendas x preço

MC menu: Vendas x MC

Popularidade média: 100%/ n° itens menu x 0,7

MC média: MC menu/ totais itens menu

Custo alimento: Custo menu/ vendas menu x 100

ANEXO III - A EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO DA ME

O seguinte quadro apresentado por Linassi (2009) traz um panorama da evolução da Engenharia de Cardápios ao longo dos anos, através do pensamento dos autores chave de cada época.

Autor	Aspectos relevantes	Limitações
Miller 1980, 1987 <i>apud</i> Taylor (2005)	Precursor do <i>menu analysis</i> Uso de matriz de 4 quadrantes Popularidade do produto X custo percentual do alimento	Inclui apenas custo do alimento Não inclui outros custos Não utiliza trabalho ³ Relação maior de “vencedores”
Kasavana e Smith 1982, <i>apud</i> Taylor (2005)	Uso de matriz de 4 quadrantes Introdução ao lucro bruto Criadores do ME Popularização do ME	Não utiliza trabalho
Pavesic 1983, 1985 <i>apud</i> LeBruto, Ashley e Quain (1995,1997)	Uso de matriz de 4 quadrantes Introduz análise custo/ margem Examina os itens do <i>menu</i> por categoria de alimento Inclui categoria de custo suplementar que pode ser usada para custos diretos, incluindo trabalho	Não utiliza plenamente trabalho
Hayes e Huffman (1985; 1995)	Examina outros custos Segmenta a análise em grupos de alimentos e períodos de alimentação Uso do Valor meta Declaração de perdas e lucros	Não direciona a alocação de custos variáveis Alocação de custos simplista
Bayou e Bennet (1992)	Divide a análise em grupos Comparação entre quatro métodos Simplificação da análise	Não apresenta como calcular os custos
LeBruto, Ashley e Quain (1995, 1997)	Uso de matriz de 8 quadrantes Introdução de componentes do trabalho Apresenta técnicas de mix de vendas utilizando ME e MC	Expande a matriz de 4 para 8 quadrantes Cálculos não são bem definidos
Cohen, Mesika e Schwartz, 1998 <i>apud</i> Taylor (2005)	Inclui múltiplos fatores na análise Normalização dos dados para simplificar a comparação entre os itens	Alocação inapropriada dos outros custos
Horton , 2001 <i>apud</i> Taylor (2005)	Uso de matriz de 4 quadrantes Inclui custos de trabalho Inclui períodos de alimentação Inclui categorias de alimentos Comparação entre modelos	Alocação de custos de trabalho incompletos
Taylor (2005)	Uso de matriz Inclui custos de trabalho Análise Delphi Análise DEA Fatores potências do trabalho Comparação entre modelos	Complexidade e custos elevados para aplicação
Raab (2003, 2005, 2006, 2007)	Uso de matriz de 4 quadrantes Inclui custos de trabalho Inclui períodos de alimentação Inclui categorias de alimentos Inclui custeio baseado em atividades	

Fonte: LINASSI (2009)