

GESTÃO INTELIGENTE DE CUSTEIO E PRECIFICAÇÃO

A APLICAÇÃO DE CONCEITOS REFERENCIAIS DE CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA) E DE MARK-UP NO SEGMENTO DE A&B NA HOTELARIA

Enio Miranda

Entre os conceitos básicos essenciais do marketing, está o Mix de Marketing, ou os 4Ps, teoria de Jerome McCarthy que se tornou mundialmente conhecida através de Philip Kotler.

Nele explica-se a fundamental importância dos quatro elementos para o desenvolvimento com sucesso de qualquer negócio em sua relação com o mercado, em seu “front office”: Promoção (a comunicação do negócio ou produto), Praça (a localização do negócio ou de sua entrega), Produto (o produto em si com seus benefícios e diferenciais), e Preço – que é talvez um dos mais importantes entre os quatro.

Através do preço final de venda de um produto é possível determinar o posicionamento da marca e de toda a empresa no mercado, é possível construir ou derrubar um negócio em função de sua capacidade de geração de lucro, é possível determinar o valor intrínseco do produto, e é possível ainda definir o público-alvo que se quer atingir.

Isto vale para todo tipo de produto ou serviço, e não seria diferente para o setor de Alimentos e Bebidas, ou Foodservice, seja ele dentro ou fora de um hotel.

Como determinar o preço ideal de seu produto

Vários fatores devem ser considerados para se construir o cálculo do preço ideal de um produto ou serviço, fatores matemáticos (exatos) e fatores econômicos (humanísticos). Neste texto vamos abordar tanto os fatores exatos como os humanísticos, mas nos limitaremos à precificação de produtos no cardápio de um bar ou restaurante.

Os fatores matemáticos, ou exatos, referem-se à composição de preço “de baixo para cima”, ou seja, calculando-se todos os custos e despesas da casa e adicionando-se uma margem de lucro média desejada, obtendo-se assim um preço final.

Porém este preço final tem que caber dentro do preço final que o seu público aceitaria pagar, quando ele considerar qual o valor que o seu produto tem para oferecer naquele momento.

Esta consideração, sobre o valor atribuído pelo público no momento do consumo, é a que envolve os fatores econômicos ou humanísticos, seria a composição “de cima para baixo”. Ou seja, é necessário entender qual o preço máximo o produto poderia ter para se tornar atraente ao cliente, em função de sua qualidade (produto), naquele lugar (praça), e de acordo com a percepção do cliente naquele momento (promoção).

Fatores matemáticos ou exatos na composição de preço

Para se estruturar o raciocínio de como calcular o preço final do produto, que, genericamente, é a soma de todos os custos mais o lucro, é necessário entender o que são exatamente estes custos e o que é exatamente este lucro, e quais as formas de se flexibilizar ambos.

A estrutura de composição do faturamento de um restaurante varia muito conforme o tipo de restaurante, bar, pizzaria, lanchonete, churrascaria, buffet por pessoa ou por quilo, a la carte, etc. Mas um bom ponto de partida é entender a régua genérica da estrutura financeira do negócio, e entender se ele está indo bem.

Ressaltando novamente que estas são médias genéricas e podem variar muito de negócio para negócio, mas para se ter uma visão geral e medir a sua saúde da empresa de A&B, é possível estruturar a sua análise financeira por divisões do faturamento líquido, usando-se a estrutura 30-30-20-20, a seguir:

- a) Casa dos 30%: Custo dos insumos alimentares (CMV)
- b) Casa dos 30%: Custo de mão-de-obra e folha de pagamento
- c) Casa dos 20%: Despesas fixas, despesas variáveis e administrativas gerais
- d) Casa dos 20%: Margem de lucro e retorno do investimento

Neste caso a composição do preço final do produto deve espelhar-se nesta mesma estrutura de análise financeira geral do negócio. Esta seria uma composição extremamente saudável.

Escrevo este texto em 2021, e sabemos que atualmente em um restaurante tradicional esta estrutura tende a ser algo próximo a 35-30-25-

10, ou, afinando os números, a 33-30-30-7, ou a 38-32-25-5, ou infelizmente em muitos casos a 35-30-35-0. Porém é justamente usando esta régua de análise estrutural das finanças que se pode visualizar a saúde e o momento do negócio de A&B.

Como calcular o CMV – Custo de Mercadoria Vendida

O CMV em uma grande empresa engloba uma série de itens que podem ser traduzidos como itens necessários à produção da mercadoria. Porém para simplificar a atender às necessidades diretas de um restaurante ou negócio de A&B, consideraremos aqui o CMV como sendo o custo do insumo, ou seja, quanto você pagou pelo insumo alimentar contido naquele prato. A mesma atribuição é feita para os produtos no cardápio de bar e copa.

O CMV pode ser calculado de duas formas: CMV do prato e CMV médio do negócio.

Para se calcular o CMV do prato é fundamental e obrigatório que se tenha uma ficha técnica completa e muito bem detalhada de cada item do cardápio. E lembre-se que a ficha técnica não deve ser feita apenas para o prato final tal como descrito no cardápio, mas sim deve ser feita também para os ingredientes compostos que servem tanto para produzir como para temperar os pratos, e que são produzidos no restaurante, por exemplo: molho de tomate, molho maionese, molho bechamel, molho roti, temperos, caldos, bases, sucos, massas, etc.

Após o detalhamento do peso e volume de cada ingrediente utilizado na composição do prato, seja dos ingredientes compostos como



dos ingredientes puros utilizados na receita, e sabendo o preço pago pelo produto no fornecedor considerando o peso e volume da embalagem comprada, calcula-se o CMV do prato. Por exemplo, se você pagou R\$ 20,00 em um pacote de 5kg de arroz, incluindo o frete, e se em determinado prato você tem 80g de arroz, estas 80g custam R\$ 0,32. O mesmo cálculo deve ser feito para todos os ingredientes da receita, puros ou compostos.

Uma vez calculado o custo de todos os ingredientes considerando a gramatura exata de cada prato, e principalmente, considerando também que deve existir um padrão de qualidade e produção que cada prato ou item do cardápio seguirá sendo produzido sempre da mesma forma e com as mesmas quantidades, pode-se então comparar este CMV com a régua estrutural de base, aquela 30-30-20-20. Estima-se assim que o valor final do CMV do prato pode ser multiplicado por 3,3 para chegar no preço final daquele item no cardápio.

Logicamente haverá pratos com ingredientes mais caros que, para que seu preço final não ultrapasse o valor limite aceitável pelo cliente, ou seja, para que o prato não pareça muito caro, o seu CMV somente poderá ser multiplicado por 2, ou 1,5. Se isto ocorrer, estes são os pratos que trazem menos retorno para o negócio e somente devem existir no cardápio se venderem pouco, e também se tiverem um alto atrativo no marketing da casa. Por exemplo, o preço de venda de uma sobremesa com folha de ouro nunca cobrirá todo o seu custo, ela sempre venderá pouco, mas ela é atraente para mostrar o nível de sofisticação de um restaurante, serve como um bom marketing. Em geral os produtos mais vendidos do

cardápio devem ter seu preço final atrativo e que comportem multiplicar o CMV do prato por 2,5 a 3,5. Já em bares, os coquetéis muitas vezes comportam um preço final calculado como CMV multiplicado por 4 ou 5.

A outra forma de se calcular o custo do insumo em seu negócio é pelo CMV médio. Para se calcular o CMV médio deve-se adotar um período de contabilidade fixo, recomenda-se o mensal. Para este cálculo é fundamental e obrigatório manter um inventário de seu estoque atualizado diariamente. Você deve ter o controle de tudo o que entra e o que sai de seu estoque, e o valor de cada mercadoria estocada.

A conta é simples. Deve-se ter o inventário do estoque no primeiro dia do mês, ou seja o estoque inicial (EI), somar a isto tudo o que foi gasto com compra de insumos alimentícios durante todo o mês, ou seja, as compras (C), e subtrair disto o inventário de seu estoque no último dia do mês, ou seja o estoque final (EF).

$$\text{CMV médio do negócio} = \text{EI} + \text{C} - \text{EF}$$

Se você necessitar de uma conta mais precisa, pode-se também adicionar a esta fórmula as devoluções de compras e subtrair as devoluções de venda efetuadas no período:

$$\text{CMV} = \text{EI} + \text{C} + \text{DC} - \text{DV} - \text{EF}$$

Este cálculo é útil para comprovar a saúde de seu negócio pela régua estrutural básica 30-30-20-20. Este cálculo é também eficiente para se eliminar eventuais distorções no CMV por variações de preço do insumo em seu fornecedor, pois por ele você calcula sempre a média de preços do produto que está em seu estoque. Imagine por exemplo que



determinado produto sofreu aumento de preço mas você já tinha este produto bem estocado, por esta conta você vai obter o valor médio geral de todos os insumos consumidos no período, portanto este aumento de preço no seu fornecedor será automaticamente refletido na conta média mensal do CMV de seu negócio.

Resumo cálculo matemático de preço – “de baixo para cima”

Calcular o CMV de seu prato através do custo de cada ingrediente baseado em uma ficha técnica detalhada de pesos e volumes. Não esquecer os itens dos ingredientes compostos, como molhos ou massas por exemplo.

Multiplicar o CMV obtido por um coeficiente preferencialmente próximo a 3,3, sendo entre 2,5 e 3,5.

Conferir a saúde de seu negócio calculando qual é a sua régua estrutural de análise financeira, quanto mais próxima a 30-30-20-20, mais saudável é seu negócio.

Fatores econômicos ou humanísticos na percepção do preço

Após saber qual é o preço ideal de seu produto pelo cálculo de seus custos mais a margem de lucro desejada, é fundamental agora fazer uma análise para comprovar se este preço é viável ou se ele inviabiliza a inserção deste item no cardápio, ou ainda se é possível obter margens maiores sobre este item.

A regra é simples, se você por exemplo calculou que o preço ideal de um determinado prato é R\$ 45,00 vai ter agora que saber se este preço



é barato, se é o ideal ou se é caro na percepção do seu cliente. Estamos falando aqui da relação entre preço e valor.

Preço é a tradução do valor em dinheiro, é quanto é aceitável pagar por um determinado produto. Já o valor é algo muito variável, há muitos fatores que podem modificar o valor percebido de um produto. Por exemplo, se você estivesse no deserto há dois dias sem beber água, poderia dar tudo o que tem por uma garrafinha de água, mas se estiver em um estádio de futebol onde passa um vendedor na sua frente gritando “olha a água” a cada 10 minutos, ao contrário, você quase que pagaria para ele não passar mais lá. Outro exemplo, um relógio suíço de ouro pode ser um bem desejado por muitas pessoas, que gastariam uma pequena fortuna para comprá-lo, para elas este bem tem um alto valor. Agora para a grande maioria das pessoas um relógio de ouro não significa absolutamente nada, não tem todo este valor e por isso não compram, ao contrário, fazem questão de nunca ter um deles para não correr o risco de serem assaltadas na rua.

O valor das coisas é relativo ao momento do consumo, ao estado de humor e de poder aquisitivo do cliente, ao local onde a compra vai ser feita, à atração da marca, à forma de comunicação e por fim, à necessidade do cliente em relação àquele produto naquele momento, e somente depois disso, à própria qualidade do produto.

Por isso, para avaliar a viabilidade dos preços definidos para o seu cardápio, é necessário analisar muito bem:



a) Os preços da concorrência próxima e da concorrência nos meios digitais:

Você não precisa necessariamente ser mais barato do que a concorrência, e dependendo do posicionamento do seu estabelecimento e da sua marca no mercado, pode ser interessante ser o mais caro. Porém seu preço tem que ser coerente com a sua oferta de qualidade, de conveniência, e com a sua intenção de posicionamento.

b) A sua localização:

Sua localização pode ser estratégica, e além da qualidade da sua oferta, os seus preços devem estar de acordo com o poder aquisitivo do público da região onde está.

c) A exclusividade:

Você deve avaliar se sua oferta tem diferenciais únicos que gerem exclusividade. Ou seja, se sua oferta for a única do tipo em um bairro ou até em uma cidade, você terá espaço para cobrar um pouco mais caro e aumentar a sua margem.

d) Sua comunicação, principalmente digital:

Com uma boa comunicação, e principalmente nos meios digitais, você alcançará uma demanda maior, mais pessoas vão procurar seu estabelecimento, e com o aumento da sua demanda você também poderá aumentar as margens de lucro.

e) A conveniência de seu estabelecimento:

Conveniência pode ser definida por três fatores: estar perto do público, ter atendimento rápido, e ter preços baixos. Se a sua



estratégia e modelo de negócio for competir por conveniência, você tem que cumprir estes três requisitos. Por exemplo, redes de fast-food, restaurantes por quilo de almoço em bairros comerciais e de escritórios, hotéis em estradas, etc.

f) Perfil do cliente:

A análise detalhada do perfil de seu cliente atual e do perfil de seu cliente desejado vai te trazer uma visão sobre a aceitação que eles podem ter da sua média de preços no cardápio, e também de como se comportar com os preços de seu cardápio para ajustar gradualmente seu público para o perfil desejado.

g) O posicionamento de sua marca:

Todos os itens anteriores impactam no posicionamento de sua marca no mercado, e este posicionamento vai definir quais faixas de preço sua oferta vai poder se encaixar.

A análise destes estes fatores é um exercício de percepção e sensibilidade empreendedora, não é uma conta matemática exata, e por isso os chamei de fatores econômicos ou humanísticos, pois referem-se à percepção de público e à sua própria capacidade de entender o seu negócio e o mercado em que ele está inserido. Quanto mais você praticar, mais expert vai se tornar, e mais sucesso seu negócio obterá.

Resumo cálculo econômico de preço – “de cima para baixo”

a) Analisar detalhadamente os preços do mercado sob os seguintes aspectos: concorrência, localização, exclusividade,



comunicação, conveniência, perfil do cliente e posicionamento da marca.

b) Identificar qual o seu posicionamento em meio a estas análises.

c) Definir para cada item do cardápio qual valor máximo eles poderiam ter para serem muito bem aceitos segundo as análises acima. Aqui entra uma boa pitada de sua percepção, sensibilidade e empreendedorismo.

d) Checar se o preço anteriormente calculado matematicamente se encaixa ou não no preço máximo possível.

e) Aumentar o preço daqueles itens que ficaram muito baratos, e descartar os itens que seu custo supera as margens possíveis. Lembra, venda apenas o que te traz mais retorno, ou que tenha o poder de atrair mais clientes para adquirir os produtos que te trazem mais retorno.

Agora que você e já tem uma visão geral dos conceitos básicos de precificação de cardápio, que tenha muito sucesso em seus negócios!!