

O Restaurante que **Dá Lucro**

Do público certo ao ponto certo, do cardápio que vende à gestão que sustenta. Seis pilares para transformar operação em resultado.

01 Conexão com o Público-Alvo

02 A Bússola do Ponto de Venda

03 Como Criar um Cardápio Campeão de Vendas

04 Marketing e Redes Sociais

05 Gestão de Custos

06 Liderança na Prática

Lucro não é sorte. É método.

Todos os dias eu converso com donos de restaurante, lanchonete, hamburgueria, pizzeria e padaria. Gente que trabalha de domingo a domingo, enche a casa de clientes e, mesmo assim, termina o mês perguntando para onde foi o dinheiro.

A resposta quase nunca está em um único erro. Está em pequenas rachaduras espalhadas pelo negócio: um público mal definido, um ponto escolhido no impulso, um cardápio que empurra o prato errado, redes sociais que não vendem, custos que ninguém revisa há meses e uma liderança que só apaga incêndio.

Este ebook reúne os seis pilares que, na minha experiência acompanhando negócios de alimentação, mais pesam na diferença entre um restaurante que sobrevive e um que prospera. Não é teoria de mercado. É o que eu vejo funcionar, e o que eu vejo dar errado, na prática, todos os dias, cuidando da parte financeira desses negócios.

Você não precisa aplicar tudo de uma vez. Escolha o capítulo que mais dói agora, coloque em prática esta semana e siga para o próximo.

Jeniffer Libardi

Contadora • CRC 024694 • LibardES Soluções Empresariais

SUMÁRIO

01 Conexão com o Público-Alvo

Para quem você realmente está cozinhando?

02 A Bússola do Ponto de Venda

O endereço que vende (ou afasta) antes do primeiro prato sair

03 Como Criar um Cardápio Campeão de Vendas

Cada item do cardápio tem um papel a cumprir

04 Marketing e Redes Sociais

Presença digital que enche mesa, não só curtidas

05 Gestão de Custos

Onde o lucro se esconde (ou desaparece)

06 Liderança na Prática

O time que sustenta a casa quando você não está

01 CAPÍTULO 1 Conexão com o Público-Alvo

Restaurante que tenta agradar todo mundo, no fim, não encanta ninguém.

É comum o dono de restaurante descrever seu cliente como "todo mundo que gosta de comer bem". Essa resposta é sincera, mas é também o primeiro sinal de um negócio que vai gastar energia e dinheiro em direções opostas: cardápio genérico, comunicação sem identidade, um ponto de venda que não conversa com ninguém em especial.

Definir público-alvo não é sobre excluir clientes. É sobre saber para quem você está falando primeiro, para então desenhar tudo o resto (cardápio, preço, ambiente, atendimento e comunicação) em volta dessa pessoa.

As quatro perguntas que definem seu público

- 1 **Quem já vem e gasta mais?** Olhe seu histórico de vendas, não sua intuição. Quem repete o pedido, quem indica amigos, quem não reclama de preço: esse é o retrato real do seu público, mesmo que não seja o que você imaginou.
- 2 **Que problema você resolve para essa pessoa?** Fome rápida no horário de almoço, celebração de fim de semana, praticidade para quem não quer cozinhar, experiência para postar. Cada problema pede um restaurante diferente.
- 3 **Quanto essa pessoa está disposta a pagar, e por quê?** Preço não se define olhando o concorrente. Define-se entendendo o valor percebido pelo público que você quer atrair.
- 4 **Onde essa pessoa está, física e digitalmente?** Bairro, faixa etária, se pesquisa no Google, se decide pelo Instagram, se confia em indicação de vizinho. Isso muda sua estratégia de ponta a ponta.

NA PRÁTICA

Pegue as últimas quatro semanas de vendas. Separe os 20% de clientes que mais gastaram (se tiver esse dado por comanda ou cadastro) e observe horário, tíquete médio, itens pedidos, forma de pagamento. Esse grupo, e não a média geral, é quem deve guiar decisões de cardápio, ambiente e comunicação nos próximos meses.

Um público, várias ocasiões

O mesmo cliente pode procurar seu restaurante por motivos diferentes ao longo da semana. O almoço executivo de terça-feira não é a mesma ocasião do jantar de sábado com a família.

Mapear as ocasiões de consumo, e não só o perfil demográfico, ajuda a entender por que um cardápio "para todo mundo" não converte em nenhuma delas com força total.

"Quem fala com todo mundo não é lembrado por ninguém."

Definir o público-alvo é o primeiro pilar porque ele é a base dos próximos cinco capítulos: o ponto de venda ideal, o cardápio que vende, o marketing que converte, os custos que fazem sentido pagar e o tipo de liderança que aquele público espera sentir ao ser atendido.

ANTES DE VIRAR A PÁGINA

Escreva em uma frase quem é o cliente que você quer atrair nos próximos 90 dias. Não quem já vem por acaso, mas quem você quer que venha de propósito. Essa frase vai guiar as decisões do restante deste ebook.

02 CAPÍTULO 2 A Bússola do Ponto de Venda

O endereço já está vendendo, ou já está afastando cliente, antes do primeiro prato sair da cozinha.

Muitos negócios de alimentação nascem de uma oportunidade: um ponto disponível, um aluguel em conta, um imóvel de família. É compreensível. Mas quando o ponto não é escolhido a partir do público definido no Capítulo 1, o restaurante passa a operar na defensiva, competindo por fluxo em vez de ser escolhido pelo cliente certo.

Os quatro eixos da bússola

Eixo	O que avaliar
Fluxo	Quem passa em frente ao ponto nos horários em que você vai operar, e se esse fluxo é o seu público-alvo, não apenas "muita gente".
Acesso	Facilidade de chegar, estacionar, enxergar a fachada e entrar; isso pesa mais que metragem em muitos formatos de alimentação.
Vizinhança	Negócios ao redor reforçam ou concorrem com sua proposta? Uma padaria ao lado de academias vende diferente de uma ao lado de escritórios.
Custo de ocupação	Aluguel, condomínio e IPTU somados não devem comprometer a margem que seu modelo de negócio precisa para respirar.

ALERTA DE CUSTO

Uma referência usada no setor é manter o custo de ocupação (aluguel mais encargos do imóvel) dentro de uma faixa que não pressione demais a margem. O número exato varia por formato e cidade, mas o ponto de atenção é sempre o mesmo: esse custo é fixo, entra todo mês, chova ou faça sol de movimento. Antes de assinar contrato, simule o cenário de um mês fraco, não só o de um mês ideal.

Fluxo não é sinônimo de faturamento

Um ponto badalado, de alto fluxo de pedestres, pode ter aluguel alto justamente porque todo mundo sabe do potencial dele. E o aumento de faturamento nem sempre compensa o aumento proporcional de custo. Muitas vezes vale mais um ponto de fluxo médio, alinhado ao público certo e com custo de ocupação saudável, do que um ponto disputado que consome a margem inteira só para pagar o endereço.

Ambiente como extensão da marca

Depois de validado o eixo comercial, o ambiente entra como reforço da conexão com o público. Iluminação, música, disposição das mesas, nível de ruído e até o tempo de espera tolerável mudam conforme a ocasião de consumo que você definiu no capítulo anterior. Um almoço executivo pede agilidade visual. Um jantar de casal pede aconchego.

"O ponto certo não é o mais bonito. É o que fala com o cliente certo, no momento certo, pelo custo que sua margem aguenta."

ANTES DE VIRAR A PÁGINA

Se você já tem ponto fixo, refaça o teste: seu fluxo atual é composto pelo público que você definiu no Capítulo 1? Se a resposta for não, o ajuste pode estar mais no horário de operação, na fachada e na comunicação do que em uma mudança de endereço.

03 CAPÍTULO 3 Como Criar um Cardápio Campeão de Vendas

Cardápio não é lista de pratos. É uma ferramenta de vendas, e como toda ferramenta, precisa ser bem calibrada.

Grande parte dos cardápios é montada por afeto: o prato que o chef gosta de fazer, a receita de família, o item que "sempre vendeu". Falta critério de rentabilidade e critério de leitura visual, os dois pontos que separam um cardápio decorativo de um cardápio que de fato empurra a venda para onde o negócio ganha mais.

A matriz que organiza o cardápio

Cruzando popularidade (quanto o item vende) com rentabilidade (quanto ele deixa de margem), cada prato cai em um de quatro grupos:

Categoria	Perfil	O que fazer
Estrelas	Vende muito e dá margem boa	Destacar visualmente, proteger a qualidade, nunca deixar faltar
Puxadores	Vende muito, margem baixa	Manter, mas sugerir acompanhamentos e combos que elevem o tíquete
Enigmas	Margem boa, mas pouca saída	Reposicionar no cardápio, melhorar descrição ou foto, testar novo nome
Abacaxis	Vende pouco e dá pouca margem	Repensar receita, reprecificar ou remover do cardápio

NA PRÁTICA

Pegue o relatório de vendas por item do último mês e cruze com o CMV (custo da mercadoria vendida) de cada prato. Não precisa de planilha sofisticada. Uma lista simples com quantidade vendida e margem por item já revela quais pratos merecem destaque e quais estão ocupando espaço sem retorno.

Onde o olho do cliente realmente vai

Em cardápios impressos e digitais, o olhar do cliente segue padrões previsíveis: costuma pousar primeiro no canto superior direito e nos itens em caixas ou molduras. Colocar ali os pratos estrela, os que têm boa margem e boa aceitação, é uma forma simples de direcionar a decisão de compra sem forçar o pedido do garçom ou do atendente.

Descrição vende mais que foto

Nomes descritivos, que citam origem do ingrediente, método de preparo ou um detalhe sensorial ("assado lentamente", "temperado com ervas frescas"), aumentam a percepção de valor do prato e sustentam um preço mais alto sem parecer caro. Evite listas secas de ingredientes. Conte, em poucas palavras, por que aquele prato vale o preço cobrado.

"Todo item do cardápio deveria justificar seu lugar ali: ou ele vende bem, ou ele dá margem boa. O ideal é fazer as duas coisas."

ANTES DE VIRAR A PÁGINA

Escolha os três itens mais vendidos do seu cardápio e calcule a margem real de cada um. Se algum deles estiver no grupo "puxador" ou "abacaxi", já existe um ponto de ajuste imediato de precificação ou de posicionamento.

04 CAPÍTULO 4 Marketing e Redes Sociais

Curtida não paga fornecedor. O objetivo da rede social é encher mesa, não acumular engajamento por engajamento.

É comum o dono de restaurante postar todos os dias, investir tempo em edição de vídeo e, mesmo assim, sentir que "as redes não trazem retorno". Na maioria das vezes o problema não é falta de esforço. É falta de conexão entre o que é postado e o público definido no Capítulo 1.

Três perguntas antes de qualquer post

- ❶ **Esse conteúdo fala com quem eu quero atrair?** Um vídeo de bastidor de cozinha pode ser bonito, mas se o público que você quer atrair decide pela praticidade do delivery, um conteúdo que mostra rapidez de entrega converte mais.
- ❷ **Esse conteúdo tem uma ação clara para o espectador?** Peça para chamar no direct, reservar mesa, ver o cardápio no link da bio ou aproveitar uma condição do dia. Sem chamada para ação, o post vira só entretenimento.
- ❸ **Esse conteúdo mostra algo que a foto de prato sozinha não mostra?** Ambiente, equipe, processo, bastidor e depoimento de cliente geram mais conexão do que mais uma foto do mesmo prato bem iluminado.

MIX DE CONTEÚDO RECOMENDADO

40% vitrine: pratos, promoções, cardápio, novidades.

30% bastidor: equipe, preparo, história do negócio, valores.

20% prova social: avaliações, clientes reais, depoimentos.

10% institucional: horário, endereço, formas de pedido, datas especiais.

Google e avaliações: o marketing que trabalha sozinho

Antes de decidir onde comer, boa parte do público pesquisa o nome do restaurante e lê as avaliações mais recentes. Manter o perfil no Google atualizado, com fotos recentes, horário correto e resposta às avaliações, muitas vezes traz mais reserva e pedido do que um post pago mal direcionado.

Meça o que importa

Alcance e curtidas são métricas de vaidade quando não conversam com o caixa. Os indicadores que de fato mostram retorno são outros: quantas mensagens de pedido ou reserva

vieram pela rede social, quantos cupons ou condições divulgadas online foram de fato usados, e se o tíquete médio de quem chega pela internet é diferente de quem chega por indicação.

"Rede social de restaurante não é vitrine de fotografia. É canal de vendas com estética cuidada."

ANTES DE VIRAR A PÁGINA

Revise os últimos dez posts do seu perfil. Quantos deles tinham uma chamada para ação clara (reservar, pedir, aproveitar)? Ajustar só esse ponto já costuma elevar a taxa de conversão das publicações.

05 CAPÍTULO 5 Gestão de Custos

O restaurante pode estar lotado todos os dias e, ainda assim, não sobrar lucro nenhum. O motivo quase sempre está nos custos que ninguém revisa.

Gestão de custos em alimentação tem uma particularidade. Os principais vilões da margem, insumos e mão de obra, são também os itens mais difíceis de cortar sem afetar qualidade ou atendimento. Por isso a gestão precisa ser constante, e não uma ação isolada só quando o caixa aperta.

Os três blocos que decidem a margem

Bloco	O que inclui	Onde mora o vazamento
CMV	Ingredientes e insumos de cada prato	Ficha técnica desatualizada, desperdício, perda por validade, porção sem padrão
Mão de obra	Salários, encargos, horas extras	Escala mal dimensionada para o movimento real de cada dia da semana
Despesas fixas	Aluguel, energia, sistemas, contabilidade	Contratos nunca renegociados, planos de serviço maiores que a necessidade atual

FICHA TÉCNICA: O PONTO DE PARTIDA

Todo prato do cardápio deveria ter uma ficha técnica com quantidade exata de cada ingrediente, custo unitário atualizado e custo total da porção. Sem isso, o preço de venda acaba definido no "achismo", e qualquer alta no preço do insumo corrói a margem sem que ninguém perceba a tempo.

Custo fixo, custo variável e o ponto de equilíbrio

Separar o que é fixo (aluguel, salários base, sistemas) do que é variável (insumos, taxas de cartão, comissão de aplicativo de delivery) é o que permite calcular o ponto de equilíbrio: quanto o restaurante precisa faturar por mês só para pagar as contas, antes de começar a dar lucro. Sem esse número, decisões como "vale a pena abrir aos domingos" ou "compensa entrar em mais um aplicativo de entrega" acabam tomadas no escuro.

A armadilha da taxa de aplicativo

Aplicativos de delivery trazem volume, mas cobram comissões que, somadas a taxas de pagamento e eventuais impulsionamentos, podem consumir uma fatia relevante do preço do prato. O preço praticado no aplicativo precisa já embutir essa comissão na precificação. Vender pelo mesmo preço do balcão dentro do app, sem ajuste, é entregar margem de bandeja.

"Não é o quanto entra no caixa que define lucro. É o quanto sobra depois que cada custo é pago."

ANTES DE VIRAR A PÁGINA

Escolha os cinco pratos mais vendidos e confira se a ficha técnica de cada um foi atualizada nos últimos três meses. Reajuste de fornecedor que não chega ao preço de venda é uma das causas mais comuns de margem apertada sem explicação aparente.

06 CAPÍTULO 6 Liderança na Prática

Nenhum dos cinco pilares anteriores se sustenta se o restaurante só funciona bem quando o dono está no salão.

Alimentação é um dos setores com maior rotatividade de equipe do país, e boa parte dessa rotatividade nasce de liderança reativa: dono que só dá feedback quando algo dá errado, escala definida de última hora, funções pouco claras, nenhuma rotina de treinamento. O resultado é um time que executa por obrigação, não por engajamento, e isso se sente no atendimento.

Quatro práticas de liderança que sustentam a operação

- ✓ **Rotina de briefing.** Um alinhamento curto antes de cada turno, cobrindo o que está em falta, o que precisa de atenção e qual a meta do dia, evita retrabalho e mantém o time informado sem depender do dono estar por perto o tempo todo.
- ✓ **Funções e processos por escrito.** Checklist de abertura, checklist de fechamento e um roteiro básico de atendimento reduzem a dependência de "só funciona se for eu explicando pessoalmente".
- ✓ **Feedback constante, não só corretivo.** Reconhecer o que deu certo tem o mesmo peso de corrigir o que deu errado. Time que só ouve crítica desliga a atenção com o tempo.
- ✓ **Delegação com autonomia real.** Formar um responsável de turno que pode tomar pequenas decisões sozinho é o que permite ao dono sair do operacional sem o negócio parar.

TESTE DE DEPENDÊNCIA

Se você precisasse se ausentar por uma semana inteira sem aviso, o restaurante manteria o padrão de atendimento, os horários e a qualidade dos pratos? Se a resposta for não, o gargalo não está no cardápio nem no marketing. Está na estrutura de liderança e processos.

Cultura se constrói no dia a dia, não em reunião anual

Pequenos hábitos de liderança pesam mais do que grandes discursos: cumprimentar a equipe ao chegar, reconhecer publicamente um bom atendimento, ser consistente nas regras (para todos, sem exceção) e admitir um erro próprio quando ele acontece. Esses gestos constroem, com o tempo, um time que veste a camisa, o que se traduz em menos rotatividade, menos retrabalho e um atendimento mais consistente para o cliente que você definiu lá no Capítulo 1.

"O negócio que só funciona com o dono presente não é um negócio. É um emprego com mais responsabilidade."

ANTES DE FECHAR O LIVRO

Escolha uma das quatro práticas de liderança acima e implemente esta semana, mesmo que de forma simples. Estrutura de liderança, assim como caixa, se constrói com constância, não com um único esforço isolado.

PARA FECHAR

Seis pilares. Um único negócio.

Público-alvo, ponto de venda, cardápio, marketing, custos e liderança não são áreas separadas. São engrenagens do mesmo negócio. Quando uma trava, as outras sentem o peso. Quando uma gira bem, ela puxa as demais junto.

Se, ao longo deste ebook, algum capítulo revelou um número que você não tinha em mãos (CMV desatualizado, ponto de equilíbrio desconhecido, margem real por prato), esse é exatamente o tipo de lacuna que uma contabilidade especializada em alimentação existe para resolver.

VAMOS CONVERSAR SOBRE O SEU RESTAURANTE

Jeniffer Libardi · Contadora, CRC 024694

LibardES Soluções Empresariais

jeniffer@duocontabilidadeoficial.com.br

Cachoeiro de Itapemirim, ES