

CUSTOS E PREÇO DE VENDA: UM ESTUDO EM RESTAURANTES À LA CARTE

COST AND SALE PRICE: A STUDY IN A LA CARTE RESTAURANTS

COSTE Y PRECIO DE VENTA: UN ESTUDIO EN RESTAURANTES A LA CARTE

Jaqueline de Fátima Cardoso¹

RESUMO: O presente estudo objetiva descrever a apuração dos custos e sua relação com a fixação do preço de venda em restaurantes à la carte. Para contemplar tal objetivo, destacam-se os seguintes objetivos específicos: identificar como os custos/despesas variáveis são apurados nas preparações; verificar como os custos/despesas fixas são alocados nas preparações; e descrever como os preços de

¹ Graduada e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora efetiva do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC. Pesquisadora do Grupo Alimentação e Hospitalidade do IFSC. Professora pesquisadora da CAPES no Programa Universidade Aberta do Brasil do Ministério da Educação. Tem experiência profissional em administração de organizações privadas e públicas. E-mail: jaque@ifsc.edu.br.

venda são definidos. Quanto aos procedimentos metodológicos, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada a qual foi aplicada em três restaurantes. Os mesmos foram analisados qualitativamente. Os resultados mostraram que os custos dos insumos são apurados por todos os estabelecimentos, já a alocação dos custos indiretos nas preparações não é uma prática entre os restaurantes pesquisados. Observou-se que o sistema de custos deve ser adaptado a cada realidade, considerando o detalhamento necessário e os gastos oriundos da obtenção desse detalhamento, com vistas à relação custo x benefício. Para determinar o preço de venda, os restaurantes utilizam tanto métodos informais quanto métodos formais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de empreendimentos da hospitalidade. Restaurante. Preço de venda. Custos.

ABSTRACT: This report describes the calculation of costs and their relation to fixing the sale price of a la carte restaurants. To cover this goal, we highlight the following specific objectives: to identify the costs / variable costs are calculated in the preparations; see how the costs and fixed costs are allocated in the preparations, and describe how the sales prices are set. As the methodological procedures, this work is characterized as a descriptive and qualitative. Data were collected through semi-structured interview which was applied at three restaurants. They were analyzed qualitatively. The results showed that input costs are calculated for all sites, since the allocation of indirect costs in the preparations is not a practice among the restaurants surveyed. It was observed that the cost system must be adapted to each situation, considering the depth needed and expenses arising from the breeding of this detail with a view to cost-benefit ratio. To determine the sale price, so the restaurants using informal methods and formal methods.

KEYWORDS: Hospitality management ventures. Restaurant. Sales price. Costs.

RESUMEN: Este informe describe el cálculo de los costos y su relación con la fijación del precio de venta de los restaurantes a la carta. Para cubrir este objetivo, se destacan los siguientes objetivos específicos: identificar los costos de los costes / variables

se calculan en los preparativos, ver cómo los costos y los costos fijos se distribuyen en los preparativos, y describir cómo los precios de venta se establecen. Como los procedimientos metodológicos, este trabajo se caracteriza por ser un estudio descriptivo y cualitativo. Los datos fueron recolectados a través de entrevista semi-estructurada que se aplicó en tres restaurantes. Se analizaron cualitativamente. Los resultados mostraron que los costos de los insumos se calculan para todos los sitios, ya que la asignación de costos indirectos en los preparativos no es una práctica entre los restaurantes encuestados. Se observó que el sistema de costos debe adaptarse a cada situación, teniendo en cuenta la profundidad necesaria y los gastos derivados de la cría de este detalle con el fin de la relación coste beneficio. Para determinar el precio de venta, por lo que los restaurantes utilizando métodos informales y métodos formales.

PALABRAS CLAVE: Empresas de gestión hotelera. Restaurantes. Precios de venta. Costos.

Introdução

A determinação dos custos é feita, comenta Megliorini (2001), com o objetivo de determinar o lucro, controlar as operações e tomar decisões. Segundo ele as informações geradas de custos determinam os custos dos insumos aplicados na produção, bem como em diversas áreas que compõem uma organização; reduzem os custos dos insumos aplicados na produção ou das diversas áreas que compõem uma organização; controlam as operações das atividades; auxiliam para tomar decisões ou resolver problemas especiais; reduzem desperdícios de materiais, tempo ocioso etc.; e determinam a elaboração de orçamentos.

Assim um sistema de custos pode contribuir na solução de problemas relacionados, ao preço de venda, à contribuição de cada produto ou linhas de produtos para a composição do lucro, ao preço mínimo de determinado produto, em situações especiais, bem como ao nível mínimo de atividade em que o negócio passa a ser viável.

Um restaurante é um empreendimento complexo tendo em vista que desenvolve atividades comerciais, de prestação de serviços e industriais. Comerciais, vendendo

aquilo que produz e também revendendo produtos. Já as atividades de prestação de serviços acontecem quando o cliente é recebido e servido. Por fim, as atividades industriais compreendem a transformação de insumos em produto acabado. Sendo assim, ao servir um prato ao cliente o estabelecimento tem em seu produto todos os custos relativos a estas diversas atividades.

Cabe destacar a relevância do estudo tendo em vista que a área de alimentos e bebidas é recente, sendo que o primeiro curso superior em gastronomia surgiu em 1999.

Devido ao potencial turístico de Florianópolis/SC, bem como ao número de estabelecimentos na área de alimentos e bebidas, observa-se que essas atividades influenciam o desenvolvimento da economia local. Segundo dados do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, o número aproximado de estabelecimentos na cidade, incluindo bares, lanchonetes e restaurantes é de 1.843, desses 756 são restaurantes. Se for considerar a região de Florianópolis, englobando São José, Biguaçu, Palhoça, Governador Celso Ramos e Garopaba, o número total de estabelecimentos chega a 2.777.

A área de alimentos e bebidas possui muitos empreendimentos de pequeno porte, esses, por sua vez, nem sempre utilizam ferramentas adequadas para gerir os negócios. Dentro desta realidade, cabe destacar a relevância do planejamento e o controle dos custos, o que nem sempre é tratado com a sua devida importância.

Diante do exposto, o estudo tem por objetivo descrever a apuração dos custos e sua relação com a fixação do preço de venda em restaurantes à la carte. Para contemplar tal objetivo, destacam-se os objetivos específicos: identificar como os custos/despesas variáveis são apurados nas preparações; verificar como os custos/despesas fixas são alocados nas preparações; descrever como os preços de venda são definidos.

Fundamentação teórica

Conceitos básicos

Para melhor gerenciar custos, se faz necessária a compreensão de conceitos básicos relacionados ao tema. Na literatura, as várias interpretações encontradas podem

conduzir a diferentes entendimentos. Nesta pesquisa adotaram-se as seguintes definições, de acordo com Wernke (2001, p. 11):

- √ *Gastos* é o “termo usado para definir as transações financeiras nas quais a empresa utiliza recursos ou assume uma dívida, em troca da obtenção de algum bem ou serviço.”
- √ *Investimentos* “são os gastos que irão beneficiar a empresa em períodos futuros”.
- √ *Despesas* “expressam o valor dos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas, de forma voluntária”. Tal conceito é utilizado para diferenciar os gastos que não são utilizados na produção, os chamados custos.
- √ *Custos* “são os gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços”.

Na conceituação de custos, Martins (2003, p. 54) diz que custo é o “gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”. O que difere da despesa, “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas”. Na mesma linha, para Megliorini (2007), custos são os gastos utilizados na fabricação de um produto, na aquisição de mercadorias para revenda e para realização de um serviço.

Para efeito desse trabalho os custos e as despesas foram considerados como mais relevantes para o estudo da apuração de custos, sendo que esses totalizam os gastos que serão deduzidos para fins de apuração do lucro.

Classificação dos custos

Os custos podem ser divididos em diretos e indiretos, quando relacionados ao produto. E, quando se leva em conta a relação custos e volume de atividade numa unidade de tempo, classificam-se em fixos e variáveis.

Para Wernke (2001, p. 13) os custos obedecem a uma classificação própria que varia de acordo com a finalidade, conforme segue:

- √ *Quanto à identificação:* Custos diretos são os gastos facilmente apropriáveis às unidades produzidas. Não há necessidade de rateio para sua mensuração no produto, dado a existência de medições objetivas no processo de produção. Em um restaurante os materiais e a mão-de-obra envolvida em sua manufatura seriam ambos custos diretos. Custos indiretos são os gastos que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos. Os critérios de rateio são utilizados para a alocação dos custos indiretos aos produtos.
- √ *Quanto ao volume de produção:* Custos variáveis são aqueles que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda. Os valores consumidos ou aplicados que têm seu crescimento vinculado à quantidade produzida pela empresa. Custos fixos são aqueles gastos que tendem a se manter constantes nas alterações de atividades operacionais, independentemente do volume de produção. Podem sofrer pequenas variações, mas são irrelevantes ou desproporcionais à variação da produção.

Ademais, por vezes o custo para obter uma informação pode ser maior que o benefício de conhecê-la. A aplicação desses conceitos será útil à medida que uma empresa define qual método de custeio utiliza no processo de tomada de decisão. Assim, entende-se que a realidade empresarial determina o nível de detalhamento necessário para seus custos e suas despesas.

Os custos são considerados em relação à receita, portanto, o couvert médio é uma informação importante para dimensionar o faturamento de um restaurante. Fonseca (2009) define couvert médio como a divisão da receita dos alimentos e bebidas vendidos em determinado período, pela quantidade de clientes que foi atendida no mesmo período.

Métodos de custeio

As ferramentas de gestão devem ser escolhidas e trabalhadas de acordo com a necessidade de cada empresa. Nesse sentido, deve-se definir qual método de custeio a

ser utilizado, quando necessário e viável economicamente. Custeio consiste na maneira de distribuir os custos aos produtos - ou processos produtivos. A seguir apresentam-se os alguns métodos de custeio abordados na literatura: custeio por absorção, custeio direto e custeio baseado em atividades.

O método de custeio por absorção para apuração dos custos de produção, conforme Beulke (1998) compreende todos os custos incorridos no processo de produção de bens e serviços. O próprio nome do critério indica absorver cada departamento e cada produto final aos custos gerais, por meio que denominação de taxas de absorção, seja eles custos definidos como diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais. Esse método é amplamente adotado, e é ainda um procedimento contábil aceito pela legislação fiscal no Brasil.

Pode constatar que esse método resulta em um aumento dos custos administrativos, sendo um critério que exige muita dedicação e uma equipe altamente envolvida no processo. Apesar de esse processo ser bastante usado, deixa a desejar em alguns aspectos, pois ele trabalha intensamente com os custos indiretos, distribuindo-os em bases, às vezes duvidosas, entre os departamentos e entre os produtos.

No método do custeio variável ou direto, os produtos receberão somente os custos decorrentes da produção, ou seja, os custos variáveis. Os custos fixos, por não serem absorvidos pela produção, são tratados como custos do período, indo diretamente para o resultado do exercício (MEGLIORINE, 2007).

Esse critério de custeamento pode ser empregado a qualquer sistema de determinação de custos. Oferece, inclusive, vantagens quanto à aplicação no sistema de custeio por ordem de produção, por processo, pela responsabilidade.

É assim denominado de custeamento variável porque trata dos custos que variam com o parâmetro operacional que foi escolhido para ser a base de volume, ou da atividade, ou do departamento. Esse método utiliza o conceito de margem de contribuição. Margem de contribuição, segundo Megliorini (2001), consiste no montante que resta do preço de venda de um produto depois da dedução de seus custos e despesas variáveis. Sendo assim, permite avaliar a margem de contribuição em relação ao lucro. O custeio direto possui desvantagens relacionadas ao crescimento da

proporção de custos fixos na estrutura de custos das empresas, em decorrência de investimentos na capacitação tecnológica.

O custo baseado em atividades, também denominado custeio ABC, afirma Leone (1996), é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. Uma ferramenta que permite melhor visualização dos custos por meio de análises das atividades executadas dentro da empresa e suas respectivas relações com o produto. Ou seja, os custos indiretos são apropriados às atividades da empresa, tais como: compras, almoxarifado, montagem, contas a pagar etc. Leone (1996) destaca que, em geral, esse método de custeio não encontra viabilidade em entidades de pequeno e médio porte, por ser um método burocrático, o investimento de recursos é elevado para implantá-lo.

Diante dos métodos expostos, observa-se que o custeio por absorção e o baseado em atividades são viáveis em empreendimentos de maior porte, já o custeio variável é possível implementar em empresas de pequeno e médio porte. Vale lembrar que qualquer método de custeio utilizado fornecerá subsídios, junto a outros fatores, para a tomada de decisão.

Métodos de formação de preço de venda em restaurantes

A formação do preço de venda, comentam Vilela e Santos (2000), é um assunto amplamente discutido pela teoria econômica, pois, na análise da melhor maneira de se calcular o preço de um produto, é preciso que se conheça variáveis como o tipo de mercado em que a empresa atua e características do produto.

A concorrência também exerce certa influência no preço. Diante de um aumento na oferta do mesmo produto por uma maior quantidade de empresas, o preço desse produto tende a cair.

Padoveze (1994) afirma que a formação do preço de venda a partir do custo determina, pelo menos, um parâmetro inicial, estabelecendo o limite inferior de preço de venda a ser praticado. Abaixo desse limite a empresa estará trabalhando com prejuízo em suas operações.

Especificamente, os métodos considerados para a formação do preço de venda das preparações possuem características peculiares. De acordo com Fonseca (2004), Vasconcelos, Cavalcanti e Barbosa (2002), alguns são considerados informais ou empíricos, pois se baseiam na intuição e/ou na experiência das pessoas naquelas áreas de atuação, nos clientes e concorrentes. Por outro lado, existem métodos formais ou científicos os quais tem por base dados relativos aos custos.

Método informais ou empíricos

Os métodos informais para formação do preço tanto para Fonseca (2009) como para Vasconcelos, Cavalcanti e Barbosa (2002) possuem semelhanças nas nomenclaturas, a saber:

- √ *Intuição*: A formação de preço por esse método vem do conhecimento empírico que o proprietário do negócio tem a cerca do mercado, baseado em sua experiência em determinado ramo. Nesse caso, o preço será o valor que o proprietário entender ser o melhor indicado para os produtos. Esse método pode ser considerado inseguro, tendo em vista que se baseia na vivência de mercado.
- √ *Concorrentes*: Esse método foca os preços praticados pelos concorrentes, portanto, é de suma importância identificar quem são efetivamente os concorrentes. Esses se dividem em primários ou diretos e secundários. Os primários atuam no mesmo segmento que o outro restaurante, enquanto os secundários estão na mesma região de influência, mas em um segmento diferente. A partir da identificação dos concorrentes deve-se pesquisar os preços praticados por esses, e, de posse destas informações, os preços do cardápio são compostos.
- √ *Tentativa e erro*: não considera algo específico como base para definir o preço. O preço é atribuído e espera-se o comportamento das vendas. Diante disto, poderá ser ajustado para mais ou para menos.

Ressalta-se que tais métodos não devem ser os únicos considerados para a formação do preço de venda das preparações. Entende-se que esses devem ser utilizados como complementares aos métodos formais.

Métodos formais ou científicos

Como métodos formais ou científicos destacam-se as contribuições de Fonseca (2004) e Vasconcelos, Cavalcanti e Barbosa (2002):

- √ *3C's*: Esse método considera três fatores: (1°C) Consumidores; (2°C) Custos ; e (3°C) Concorrentes. Os consumidores determinam o teto do preço que estão dispostos a pagar. Os custos indicam o mínimo que se pode cobrar por um produto. Para calcular os custos cabe considerar os custos fixos e variáveis. Por fim, os concorrentes são considerados na definição do preço, pois mostram como o mercado está trabalhando. Uma vez inserido nesse mercado, deve-se trabalhar de forma condizente com ele, a não ser que se tenha um grande diferencial competitivo em relação a todos os concorrentes. (VASCONCELOS, CAVALCANTI E BARBOSA, 2002).

- √ *Método indexador TRA (Texas Restaurant Association)*: esse método parte de um modelo financeiro de custos do restaurante, é composto por CMV - custo das mercadorias vendidas -, folha de pagamento e gastos operacionais. O Quadro 1 ilustra esse método, sendo que os percentuais podem ser modificados de acordo com os objetivos do negócio. Nesse método há uma tabela indexadora que propõe percentuais a serem acrescidos ao custo da matéria prima, a fim de determinar o preço de venda com base no percentual médio de CMV do restaurante.

GASTOS	PERCENTUAL DA RECEITA (%)
Lucro	10
Folha de pagamento	30
Gastos operacionais	25
TOTAL	65
Receita	100
Total de gastos	65
CMV	35

Quadro 1 - Modelo financeiro de custos para restaurante – Método TRA
Fonte: Fonseca (2009, p. 129)

√ *Método do lucro bruto*: tem como base um histórico de custos, a partir do qual se apura um lucro bruto médio – diferença entre receita e o CMV - dividindo-se pelo número de pessoas que freqüentaram o restaurante no período. Ao lucro bruto médio deve-se somar os custos das fichas técnicas e o resultado disto será o preço de venda. (FONSECA, 2009).

Cabe destacar que para calcular os custos em restaurantes podem ser utilizadas fichas técnicas das preparações. Estas fichas podem ser simples, contendo apenas os ingredientes e os custos desses. Ou, mais complexas, podendo ainda conter a os custos de mão-de-obra e os custos indiretos.

Dado o exposto, a utilização dos métodos em geral não são excludentes. Observa-se que os informais podem complementar os formais; esses, os formais, utilizam os custos como base para determinar o preço de venda.

Ainda com relação aos métodos científicos, Magnée (2005) afirma que os custos são formados pela matéria-prima, mão de obra direta ou indireta e despesas gerais fixas ou variáveis. A matéria-prima é o consumo dos produtos utilizados para a produção, como por exemplo: carne, grãos, verduras, legumes, frutas etc. A mão de obra direta é a soma de todas as despesas realizadas com a mão de obra utilizada diretamente na transformação da matéria-prima em produto acabado, acrescida dos encargos sociais e benefícios. É chamada indireta quando é utilizada independente da produção. Por fim, as despesas gerais compreendem todos os valores utilizados de forma indireta na produção, são geralmente custos fixos, pois são pagos independente do volume de

produção, como por exemplo: aluguel, salários, seguro etc. As despesas\custos variáveis são todos os gastos que variam de acordo com o volume de produção como impostos, comissões, taxa cartão de crédito/débito etc.

Procedimentos metodológicos

A natureza da presente pesquisa tem dimensão descritiva, a qual tem como finalidade "a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis", afirma Gil (2002, p. 42).

No que diz respeito à abordagem metodológica, a pesquisa assume o tipo qualitativa, que se caracteriza pelo não emprego de instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema. Conforme Richardson (2008), a pesquisa qualitativa é uma tentativa da compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, ao invés da produção de medidas quantitativas.

Neste estudo foram pesquisados três restaurantes que possuem sistema de trabalho à la carte, localizados em Florianópolis/SC.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi-estruturada. Os dados das entrevistas foram gravados e transcritos, em seguida foram tratados qualitativamente.

Em cada estabelecimento foi entrevistado um gestor que também era proprietário. Como forma de identificar os estabelecimentos pesquisados, os mesmos serão denominados: Restaurante A e Restaurante B.

Apresentação e análise dos dados

As empresas participantes desta pesquisa caracterizam-se como restaurantes de especialidades, ou seja, são especializados em uma cozinha específica, que pode ser de um determinado país; em determinado tipo de comida – massas, carnes, frutos de mar, outros; ou em determinado método de cocção – assados, grelhados, outros. (VASCONCELOS, CAVALCANTI, BARBOSA, 2002) O restaurante A atua há quatro

anos no mercado e possui quinze funcionários. O restaurante B está no mercado há vinte e um anos e conta com vinte funcionários. Já o restaurante C está estabelecido há dez anos, e atualmente possui trinta e dois funcionários.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado com base em questões relativas a custos e preço de venda. A seguir serão descritas as respostas às questões que compuseram tal instrumento.

Ficha técnica

Ao serem questionados sobre a existência de fichas técnicas das preparações nos estabelecimentos, observou-se que os restaurantes B e C possuem esse tipo de documento, nos quais constam os custos da matéria prima. Especificamente no restaurante C, além da matéria prima, também são considerados os custos da mão-de-obra, que nesse caso, aproxima-se de 25% do preço de venda. Ressalta-se que o gestor entende como custo as despesas com treinamentos de pessoal.

Rateio dos custos fixos

Com relação ao rateio dos custos fixos nas preparações verificou-se que, o restaurante A não realiza essa divisão, mas encontra-se em fase de implantação. O restaurante B desenvolveu uma forma de alocação desses custos, porém, entendeu ser irrelevante na relação custo x benefício. Os restaurantes A e B, afirmam acompanhar a evolução dos custos fixos mensalmente junto ao resultado global do estabelecimento. Já o restaurante C utiliza uma distribuição dos custos fixos para cada preparação. Todavia, não especificou quais critérios utiliza para realizar a referida distribuição.

Formação do preço de venda

Quando se tratou da formação do preço de venda, o restaurante A citou dois momentos em sua história. 1) Quando iniciou o negócio utilizou o mercado como parâmetro para definir seus preços, além disso, definiu em 25 % a margem de lucro

líquido desejada. Utilizou também sua experiência no ramo de alimentação, pois já havia tido outro negócio na área. 2) Atualmente, os custos mensais da matéria-prima, os custos indiretos e os custos fixos são considerados na determinação do preço. Nesse caso, o controle da matéria-prima é feito com base no inventário periódico (estoque inicial + compras - estoque final). Ressaltou ainda que os custos totais não devam ultrapassar 75% do preço de venda, entretanto, não é controlado por preparação mas sim pelo resultado total do mês. O perfil do cliente não foi mencionado.

Para o restaurante B, o preço de venda é fruto da matéria prima utilizada, embora ainda não utilize a ficha técnica. Por considerar importante esse custo está implementando fichas técnicas das preparações por meio de uma consultoria. “Esse é o principal fator para determinar o preço”, afirma o entrevistado. Segundo informações, aos custos da matéria-prima da ficha técnica é acrescido, em média, duas vezes o valor da mesma. Quanto à concorrência, o gestor não considera os preços praticados pela mesma, pois seu público-alvo não leva em conta o preço na escolha de onde comer, mas sim, a qualidade. De acordo com o entrevistado: “Não importa o preço, se é bom pode por no cardápio que vende.” Portanto, considera seu público alvo para definir preço. Para o referido restaurante, a experiência que possui no ramo é considerada na formação do preço, tendo em vista que a mesma é longa.

A formação do preço para o restaurante C é orientada pelas fichas técnicas que compreendem, além da matéria-prima, os custos de mão-de-obra e os custos indiretos. Ao ser questionado sobre o mercado, afirmou que não leva esse em consideração, embora ouça comentários sobre os preços praticados pela concorrência. O que foi apontado como elemento na definição do preço foi o cliente, ou seja, o poder aquisitivo desse e o quanto se dispõe a pagar por uma refeição. Outro fator que contribui para a formação do preço, é a experiência do gestor na área.

É possível observar, em todos os estabelecimentos pesquisados, mais fortemente a presença dos métodos empíricos para fixação do preço de venda.

Margem de lucro

Por fim, questionou-se sobre a margem de lucro dos estabelecimentos. O restaurante A utiliza o custeio variável, com margem de contribuição mensal, considerando o total vendido e não por produto. A margem esperada de lucro líquido é de 25% sobre as vendas.

Igualmente, no restaurante B, a margem de lucro é considerada no total e não por produto. Segundo o gestor, embora já tenha sido feito, é muito difícil medir os custos indiretos e fixos por produto. Além disso, afirmou que essas informações não são relevantes para determinar o preço.

O restaurante C afirma medir a margem de lucro por produto, baseado nas fichas técnicas. Todavia, não apresenta critério de rateio para justificar a alocação dos custos indiretos.

Cabe ressaltar que todas as empresas demonstraram controle sobre as vendas. Utilizam sistemas informatizados que permitem identificar e acompanhar de forma individual as vendas das preparações - quantidade e valor.

O Quadro 2 apresenta os principais resultados de forma comparativa.

Questionamentos	Rest. A	Rest. B	Rest. C
Custos utilizando ficha técnica	Não	Sim	Sim
Alocação dos custos fixos nas preparações	Não	Não	Sim
Formação do preço com base nos custos da matéria-prima	Sim	Sim	Sim
Formação do preço com base na concorrência	No início das atividades sim. Atualmente utiliza esporadicamente	Não	Não
Formação do preço com base na experiência na área	Sim	Sim	Sim
Formação do preço com base no público alvo	Não	Sim	Sim
Margem de lucro por produto	Não	Não	Parcialmente

Quadro 2 - Resumo dos resultados
 Fonte: Dados primários

Observa-se, no Quadro 2, que a utilização das fichas técnicas é fator importante para a gestão dos estabelecimentos, o que implica na apuração dos custos variáveis. Já os custos fixos são considerados somente por um estabelecimento. O preço de venda é definido com base na matéria-prima e na experiência dos proprietários na área. Já o público alvo é considerado em dois estabelecimentos. A margem de lucro por produto não é considerada.

Considerações finais

O estudo teve como objetivo descrever a apuração dos custos e sua relação com a fixação do preço de venda em restaurantes à la carte. Para contemplar tal objetivo, foram definidos objetivos específicos, a saber: identificar como os custos/despesas variáveis são apurados nas preparações; verificar como os custos/despesas fixas são alocados nas preparações; e descrever como os preços de venda são definidos. Tais objetivos foram alcançados.

Pode-se verificar que a gestão de custos é realizada com características que se aproximam de do método de custeio variável. Percebe-se que não há distinção de custos e despesas. Os dois restaurantes com mais tempo de mercado estruturam seus custos com base na ficha técnica. Esses julgam que a ficha técnica é importante para manter o padrão de qualidade e conhecer os custos da matéria-prima de cada preparação. Entretanto, os métodos científicos para fixação de preços são pouco utilizados.

Vale lembrar que os custos fixos não são alocados nas preparações, mas são acompanhados mensalmente. Observou-se também que não há conhecimento sobre a margem de contribuição por produto – preço de vendas menos custos da matéria prima

Ressalta-se que o tratamento empírico citado pelos gestores sobre os custos e a formação de preço de venda vem conduzindo as empresas pesquisadas ao longo de sua existência. Essa forma de gerir é satisfatória, tendo em vista o tempo em que os restaurantes estão no mercado. Entretanto, a continuidade das atividades enfrenta riscos que poderiam ser conhecidos, caso a gestão fosse mais apurada.

A introdução de novos produtos, o abandono de produtos do cardápio e a resposta a produtos rivais poderiam ser melhores administradas caso as informações específicas de cada preparação fossem bem apuradas. Dessa forma, a tomada de decisão seria facilitada. Cabe destacar, que a experiência pessoal do gestor, aliada a informações organizadas sob uma perspectiva técnica, possibilitam utilizar instrumentos de intervenção a fim de administrar e avaliar, com maior exatidão, o desempenho organizacional.

Observou-se que o sistema de custos deve ser adaptado a cada realidade, considerando o detalhamento necessário e os gastos oriundos da obtenção desse detalhamento, com vistas à relação custo x benefício. Torna-se, então, relevante um sistema de custos que consiga mensurar e alocar os custos aos produtos, adaptado realidade das micro e pequenas empresas, visando o aperfeiçoamento das ações de gestão.

Referências

- BEULKE, Rolando. Custos e estratégias de resultado. Porto Alegre: SAGRA, 1998.
- DONATO, Dalton R. Restaurante por quilo: uma área a ser abordada. São Paulo: Matha, 2009.
- FONSECA, Marcelo T. Tecnologias gerenciais de restaurantes. São Paulo: Editora Senac, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEONE, G.S.G. Curso de contabilidade de custos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAGNÉE, Henri. Administração simplificada para pequenos e médios restaurantes. São Paulo: Livraria Verela, 2005.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEGLIORINI, Evandir. Custos. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MEGLIORINI, Evandir. Custos: análise e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis L. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994.

RICHARDSON, Roberto. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo:Atlas, 2008.

VASCONCELOS, F.; CAVALCANTI, E.; BARBOSA, L. Menu: como montar um cardápio eficiente. São Paulo: Roca, 2002.

VILELA, Dirley L., SANTOS, Roberto V. A contabilidade gerencial e o processo de comunicação: um estudo sobre a utilização de ferramentas de contabilidade gerencial pelas empresas de pequeno porte e pelos escritórios prestadores de serviços contábeis. In: Anais XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiânia, out. 2000. (CD Rom)

WERNKE, Rodney. Gestão de custos: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

Artigo recebido em 16 de abril de 2011

Aprovado para publicação em 04 de junho de 2011