

## **Custos e preço de venda: Um estudo em restaurantes bufê por peso**

### **Costs and sale price: A study in restaurants buffet by weight**

Jaqueline de Fátima Cardoso (CARDOSO, J. de F.)<sup>\*</sup>

**RESUMO** - O estudo tem o objetivo de identificar a apuração dos custos e sua relação com a fixação do preço de venda em restaurantes bufês por peso. Para alcançar tal objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar como os custos/despesas variáveis são apurados nas preparações; verificar como os custos/despesas fixos são alocados nas preparações; e identificar os métodos utilizados na definição do preço de venda. Quanto aos procedimentos metodológicos, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada a qual foi aplicada em dois restaurantes que trabalham com bufês por peso situados na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina (SC/Brasil) no ano 2011. Os resultados apontaram que os custos fixos não são alocados diretamente nas preparações; o mercado influencia fortemente a fixação do preço; e o método de custeio variável é o que melhor representa a alocação dos custos. Foi possível observar influência tanto de métodos formais quanto informais para definição do preço de venda.

Palavras-chave: Custos; Preço de Venda; Restaurante; Bufê por peso.

**ABSTRACT** - The study aims to identify the determination of cost and its relation to the fixing of the selling price buffets in restaurants by weight. To achieve the objective it was established the following specific objectives: identify how the costs/variable costs are calculated in the preparations; verify how the costs/fixed expenses are allocated in the preparations; and identify the methods used in setting the sale price. Regarding methodological procedures, this work is characterized as a descriptive and qualitative. Data were collected by semi-structured interviews which were applied in two restaurants that work with buffet by weight located in Florianópolis, Santa Catarina, Brazil, in 2011. The results showed that the fixed costs are not allocated directly in the preparations, the market influences strongly the price; and the variable costing method is which one that best represents the allocation of costs. It was possible to observe the influence of both formal and informal methods for setting the sale price.

Key words: Costs; Sale price; Restaurant; Buffet by weight.

---

<sup>\*</sup> Graduação e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutoranda em Engenharia de Produção (UFSC). Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) Campus Florianópolis - Continente. Endereço para correspondência: Rua Alba Dias Cunha, 190, ap. 301 – Trindade. CEP: 88036-020 – Florianópolis – Santa Catarina - Brasil. E-mail: jaquelinecardoso@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

O fornecimento de alimentos fora do âmbito doméstico é parte essencial das atividades da “indústria” do turismo e hospitalidade, sendo assim, afirmam Davis *et al.* (2012) que o fornecimento de alimentos e bebidas é um dos elementos de uma indústria que é muito mais ampla. Nesse sentido, a alimentação faz parte e influencia as atividades turísticas, tal afirmação pode ser comprovada nos estudos de Chrzan (2006) em Ohio, nos Estados Unidos e de Long (2011) realizado na região da Toscana, na Itália.

Cabe destacar que Florianópolis, situada no estado de Santa Catarina (SC/Brasil), é uma cidade com potencial turístico e que parte de seu desenvolvimento econômico vem de atividades turísticas. Sendo assim a área de alimentação fora do lar possui papel relevante. Vale lembrar que o sistema de bufê por peso é uma prática brasileira e que esse tipo de restaurante existe em número expressivo em Florianópolis, bem como em diversas cidades do país. Portanto, investigar esse tipo de negócio contribui para o desenvolvimento da “indústria” do turismo e hospitalidade.

Outro fator relevante para a alimentação fora do lar é que grande parte da população ativa realiza pelo menos uma de suas refeições diárias fora de seu domicílio, devido a motivos socioeconômicos, corporativos e culturais dos centros urbanos (DONATO, 2009). Na mesma linha de raciocínio, o estudo de Bezerra e Sichieri (2010), realizado em 48.470 domicílios brasileiros, concluiu que o consumo de alimentos fora do domicílio é frequente em todas as regiões do Brasil, os resultados apontaram a frequência de consumo de alimentos fora do domicílio de 35%, sendo maior na região Sudeste (38,8%) e menor na região Norte (28,1%).

Leal (2010) afirma que em decorrência das intensas mudanças nas últimas décadas, notadamente no estilo de vida da população, ocorreu o aumento significativo da alimentação fora do domicílio. Segundo a autora alguns fatores influenciaram esse fato, como a ampliação dos serviços dos restaurantes como: *fast food*, *self service* (bufê) e prato feito.

Para Donato (2009) existe procura crescente pela alimentação fora do lar o que evidencia a demanda por alimentos variados e de custo acessível, sendo assim, os restaurantes bufês por peso visam atender a essa demanda. Diante disso, ainda destaca o

autor, faz-se necessário o aprimoramento das ações gerenciais, visando à qualidade dos serviços e a economia dos recursos humanos e financeiros. Nesse contexto, destaca o autor, surge a questão dos custos que compreende tanto os recursos humanos quanto os financeiros.

A determinação de 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 nas 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; 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.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2012), existem mais de um milhão de empresas no segmento de alimentação fora do lar no Brasil, das quais aproximadamente 99% é micro e pequenas empresas. São estabelecimentos onde os gerentes usam a intuição como modelo mais comum de tomada de decisão e não com base em informações consistentes e com referência nas boas práticas, além de indicadores de mercado, como deveria ser para garantir um melhor desempenho dos negócios.

De acordo com informações obtidas via *e-mail* junto ao Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis (SHRBS, 2012), o número aproximado de estabelecimentos na cidade, incluindo bares, lanchonetes e restaurantes é de 1.843, desses 756 são restaurantes. Também foi informado que se for considerar toda 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 alimentação fora do lar, conforme já mencionado, possui muitos empreendimentos de micro e pequeno porte, que por sua vez, nem sempre utilizam ferramentas adequadas para gerir os negócios. Dentro dessa realidade, cabe destacar a

relevância do planejamento e do controle dos custos, bem como do preço de venda.

A partir do exposto, o estudo tem por objetivo identificar a apuração dos custos e sua relação com a fixação do preço de venda em restaurantes bufês por peso. Para atingir tal objetivo, delinearam-se os seguintes objetivos específicos: identificar como os custos/despesas variáveis são apurados nas preparações; verificar como os custos/despesas fixos são alocados nas preparações; e identificar os métodos utilizados na definição do preço de venda.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de proporcionar melhor entendimento sobre o objeto desse estudo, neste tópico serão tratados conteúdos relativos ao conceito e classificação de custos; métodos de custeio; e métodos de formação de preço de venda em restaurantes.

### 2.1 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS

Para gerenciar custos, se faz necessária a compreensão de conceitos básicos relacionados ao assunto. Wernke (2004, p. 11) diferencia os conceitos de gastos, investimentos, despesas e custos, conforme segue:

- 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) menciona 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 (2012), custos são os gastos utilizados na

fabricação de um produto, na aquisição de mercadorias para revenda e para realização de um serviço.

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 pela quantidade de clientes que foi atendida em determinado período.

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 (2004, 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 os 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.

## 2.2 MÉTODOS DE CUSTEIO

As ferramentas de gestão devem ser escolhidas e trabalhadas de acordo com a necessidade de cada empresa. Portanto, deve-se definir qual o método de custeio a ser utilizado. Custeio é o fundamento da Contabilidade de Custos ligado à decisão de como deve ser mensurado o custo do produto, portanto, consiste na maneira de distribuir os custos aos produtos ou processos produtivos (SANTOS *et al.*, 2006). Braga (2008) especifica que há vários critérios para custear os produtos, dentre os quais dois são pertinentes para a gestão de estabelecimentos que atuam na alimentação fora do lar: custeio por absorção e custeio direto ou variável.

Conforme Beulke (1998) o método de custeio por absorção para apuração dos custos de produção compreende todos os custos incorridos no processo de produção independente de serem fixos ou variáveis, diretos ou indiretos. O próprio nome do critério indica absorver cada departamento e cada produto final aos custos gerais, por meio de taxas de rateio ou absorção.

Pode-se 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 (BEULKE, 1998). Ainda para o autor, apesar desse sistema ser bastante usado, deixa a desejar em alguns aspectos, pois 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 (MEGLIORINI, 2012). De acordo com o autor esse método de custeamento pode ser empregado a qualquer sistema de determinação de custos, oferecendo, inclusive, vantagens quanto à aplicação no sistema de custeio por ordem de produção, por processo, pela responsabilidade.

No custeio direto ou variável, de acordo com Santos *et al.* (2006), somente os custos ou despesas variáveis são apropriados aos produtos ou serviços, já os custos e despesas fixas não são a eles apropriados individualmente. Esse método utiliza o conceito de margem de contribuição. Margem de contribuição, para Megliorini (2001), consiste no montante que resta do preço de venda de um produto depois da dedução de seus custos e despesas variáveis, permitindo assim avaliar a margem de contribuição em relação ao lucro.

Conforme demonstrou o estudo de Cardoso (2011) em restaurantes de pequeno porte *à la carte*, o custeio direto foi o método utilizado pelos estabelecimentos. Vale lembrar que qualquer método de custeio utilizado fornecerá subsídios, junto a outros fatores, para a tomada de decisão.

## 2.3 MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA EM RESTAURANTES

Para Braga (2008) determinar o preço de venda dos produtos somando-se ao custo de produção uma margem de lucro determinada pelo proprietário do negócio não existe mais. Segundo o autor, a concorrência acirrada exige que o cálculo do lucro seja feito subtraindo-se do preço de venda – que é agora o preço praticado pelo mercado e não aquele praticado pelo dono do negócio – os custos da produção. Nesse caso, se o saldo foi positivo haverá lucro.

Nessa mesma linha, Davis *et al.* (2012) afirmam que a política de atribuição de preços de um restaurante deve ter uma visão holística do negócio que abranja o retorno esperado ao investimento, a demanda de mercado, a concorrência – levando em conta a qualidade, os padrões adotados pelo setor para o tipo de estabelecimento, localização - e os custos fixos.

Padoveze (2010) 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. Para o autor 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 (2009), 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 nos concorrentes. Por outro lado, existem métodos formais ou científicos os quais têm por base dados relativos aos custos.

### 2.3.1 Métodos informais ou empíricos

Os métodos informais ou empíricos para formação do preço em negócios voltados para a alimentação fora do lar são apresentados por Fonseca (2009); Vasconcelos, Cavalcanti e Barbosa (2002), a saber:

- Intuição: A formação de preço por esse método vem do conhecimento empírico que o proprietário do negócio tem acerca 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.

- Competidores: 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 devem-se pesquisar os preços praticados por esses, e, de posse dessas informações, os preços do cardápio são compostos. Além disso, diante de um aumento na oferta do mesmo produto por uma maior quantidade de empresas, o preço desse produto tende a cair.

- Psicológico: se estabelece o preço com base na expectativa de gasto do cliente, ou seja, considera o perfil do público-alvo. Esse método pode ser uma linha de raciocínio para a elaboração de um preço de venda, mas não como único fator.

- 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 informais 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 ou científicos.

### 2.3.2 Métodos formais ou científicos

Um dos métodos formais utilizados é o 3C. 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).

O Método indexador Texas Restaurant Association (TRA) apresentado por Fonseca (2009), faz parte de um modelo financeiro de custos de restaurante composto por custo das mercadorias vendidas (CMV), 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. O referido método apresenta uma tabela indexadora que propõe um valor multiplicador, com base no percentual médio de CMV do restaurante, a ser acrescido ao custo da matéria-prima, a fim de determinar o preço de venda.

Outro método apresentado por Fonseca (2009) é o do Lucro Bruto, o qual 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 frequentaram o restaurante no período. Ao lucro bruto médio somam-se os custos das fichas técnicas e o resultado disso será o preço de venda.

QUADRO 1 - MODELO FINANCEIRO DE CUSTOS PARA RESTAURANTE – MÉTODO TRA

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

FONTE: FONSECA (2009, p. 129).

Para Braga (2008) um dos métodos mais utilizados para o cálculo do preço de venda consiste na aplicação de um índice (divisor ou multiplicador) sobre o custo da matéria-prima, esse índice é conhecido como *mark-up*. Isso também pode ser observado no método TRA.

Cabe destacar que para calcular os custos em restaurantes é possível utilizar fichas técnicas das preparações. Essas fichas podem ser simples, contendo apenas os ingredientes e os respectivos custos. Ou, mais complexas, podendo ainda conter os custos de mão de obra e os custos indiretos.

Dado o exposto, a utilização dos métodos de preço de venda em geral não é excludente. Observa-se que os informais podem complementar os formais; estes, os

formais, utilizam os custos como base para determinar o preço de venda. Conforme Cardoso (2011), a utilização conjunta de diferentes métodos – intuição e custos da matéria-prima - foi identificada em restaurantes *à la carte*.

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 e variáveis. A matéria-prima é o consumo dos produtos utilizados para a produção, como por exemplo: carne, grãos, verduras, legumes, frutas, dentre outros. 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 e seguro. As despesas\custos variáveis são todos os gastos que variam de acordo com o volume de produção, tais como impostos, comissões e taxa cartão de crédito/débito.

Para os restaurantes com sistema bufê por peso, Magnée (2005) sugere um mapa de apuração de custo diário, conforme exemplo apresentado no Quadro 2. O mapa compreende informações relativas ao consumo de estocáveis, hortifrutis, perecíveis e descartáveis e outros; receita total em valores e quantidade de refeições servidas e valor das bebidas vendidas; e despesas operacionais. Tais informações possibilitam calcular: consumo de matéria-prima, demonstrativo de resultados, resultado operacional, preço de venda por quilo, receita total, despesas operacionais, custo da mercadoria vendida (CMV) por quilo, lucro por quilo vendido, lucro sobre as vendas em %.

QUADRO 2 - EXEMPLO DE MAPA DE APURAÇÃO DOS CUSTOS

MAPA DE APURAÇÃO DE CUSTO DIÁRIO					DIA	22/8/05	PREÇO DE VENDA P/QUILO	12,90
<b>CONSUMIDO</b>								
Docum.	Estocáveis	Hortifrutti	Perecíveis	Descartáveis	Outros			
343		95,00						
344		47,00						
<b>355</b>			<b>92,50</b>					
357			34,00					
324	234,00							
356			11,20					
357			48,00					
<b>358</b>			70,00					
360				23,00				
359			38,00					
361			9,50					
<b>TOTAIS</b>	234,00	142,00	303,20	23,00	-			
<b>DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS</b>								
Despesas Gerais ( Balancete* ) por dia				792,92				
Consumo de Matéria Prima ( insumos )				702,20				
Despesas Operacionais				33,00				
<b>Total de Despesas</b>				1.528,12				
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>								
<b>RECEITA BRUTA ( Vendas totais )</b>				2.312,00				
( - ) Total de Despesas				1.528,12				
<b>Resultado Operacional</b>				783,88				
<b>C.M.V por Quilo</b> <b>( Custo da Mercadoria Vendida )</b>								
Consumo de Matéria Prima				702,20				
Receita Bruta por quilo				1.897,00				
<b>C.M.V em %</b>				37,02				
<b>LUCRO POR QUILO VENDIDO</b>								
LUCRO POR QUILO						1,10		
LUCRO SOBRE DE VENDA EM %						9%		

FONTE: MAGNÉE (2005, p. 107)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza da presente pesquisa é de 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 é do tipo qualitativa, tendo em vista que se caracteriza pelo não emprego de instrumentos estatísticos 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.

A pesquisa é um estudo comparativo, compreendendo a investigação de dois restaurantes, com sistema de trabalho bufê por peso, localizados em Florianópolis (SC). Tais estabelecimentos possuindo mais de um ponto de venda e tempo de atuação no mercado superior a 10 anos.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas no ano de 2011, os dados 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.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A pesquisa foi realizada em dois restaurantes que trabalhavam com sistema de bufê por peso, localizados em Florianópolis (SC), e atendiam a um mesmo público-alvo.

### **4.1 RESTAURANTE A**

Tendo 11 anos de mercado, 3 lojas, em torno de 35 a 40 funcionários, não possuindo funcionário para auxiliar na área da gestão, no entanto, o entrevistado ressaltou que desejava mudar esse quadro tendo em vista uma maior profissionalização dessa área. O número de clientes atendidos em média por dia situava-se entre 700 a 800. O *couvert* médio, incluindo a bebida, estabelecia-se entre R\$ 13,00 e R\$ 14,00.

O estabelecimento não estava utilizando ficha técnica para apuração dos custos, mas a utilizava com a finalidade de padronizar a elaboração de algumas preparações, como por exemplo, as sobremesas. Já os pratos salgados possuíam ficha técnica somente de preparações mais elaboradas as quais não eram feitas diariamente. Ao ser questionado quanto ao padrão de qualidade, o entrevistado mencionou que os funcionários mais velhos detinham esse conhecimento e que o repassavam para os mais novos. Os proprietários também auxiliavam nesse controle de qualidade, acompanhando o que estava sendo produzido.

Tendo em vista que a ficha técnica não compreendia os custos da matéria-prima, foi questionado como esses custos eram apurados. O entrevistado declarou que o estabelecimento não fazia apuração desses custos diretamente, e que era levado em conta o preço do quilo praticado pelo mercado, e em cima disso se perseguia a adequação dos custos para o preço estabelecido pelo mercado.

O CMV ficava entre 40% e 45% da receita, caso o índice ultrapassasse esse valor eram identificados os produtos com custo mais elevado, por exemplo, produtos que estão fora da estação, e os mesmos eram reduzidos ou até retirados do cardápio e substituídos por outros. Os desperdícios internos eram fiscalizados pelo chefe de cozinha e a cozinheira, bem como pelos proprietários. Com relação às sobras, isto não foi visto como um problema sendo que o número de clientes atendidos diariamente era constante e possibilitava trabalhar na reposição do bufê de tal forma que as sobras fossem minimizadas.

Os custos fixos não eram alocados nas preparações produzidas, girando em torno de 20% da receita e a mão de obra ficava em torno de 10%, perfazendo um total de 30% de custo fixo.

Os custos da matéria-prima não foram considerados primordiais na definição do preço de venda, pois, conforme já relatado, o preço de mercado era o ponto de partida e esses custos estavam sendo trabalhados internamente de modo que se adequassem ao referido preço.

O perfil do cliente era levado em conta na definição do preço de venda já que se levava em conta o preço praticado pelo mercado, o qual atende a determinado público-alvo. O entrevistado afirmou que esse público está disposto a pagar maior valor pelo quilo, buscando mais qualidade nas preparações, boa apresentação dos alimentos e do ambiente, entre outros.

A percepção do mercado bem como a experiência no ramo estavam sendo consideradas para a definição do preço de venda.

Foi apontado que a margem de lucro situava-se entre 15% a 20%, no entanto, de acordo com os custos fixos e variáveis informados, a margem poderia chegar a 25%.

Eram elaborados controles das entradas e saídas de recursos financeiros para a apuração dessa margem. O restaurante não utilizava *software* para gestão, os controles financeiros eram feitos em planilhas eletrônicas.

Diante do exposto, observou-se que o método de custeio utilizado era o variável ou direto, conforme indica a bibliografia esse é um método adequado para pequenos negócios.

Quanto à formação do preço de venda, foi possível observar à presença mais forte do método informal, cuja base é a concorrência. Já o método formal, baseado nos custos, era utilizado quando a margem de lucro sofria redução. Isso demonstrou que estava existindo a utilização conjunta de ambos os métodos.

#### 4.2 RESTAURANTE B

Atuando a 11 anos no mercado, possuindo 2 lojas, 70 funcionários, atendia em média 700 clientes por dia, o *couvert* médio, incluindo a bebida, permanecia entre R\$ 11,00 e R\$12,00.

Não utilizava ficha técnica, o padrão de qualidade era mantido pelos (as) cozinheiros (as) que recebiam formação no próprio estabelecimento por meio de uma das proprietárias a qual trabalhava diretamente na produção. Um dos fatores apontados pelo entrevistado para justificar não haver ficha técnica era a diversidade e a inovação do cardápio, ou seja, o cardápio não era fixo. Era elaborado um cardápio base para 15 dias, as preparações eram oferecidas com base na matéria-prima disponível que gerava pratos diversificados. Isto era fruto da mudança no modo de trabalhar em relação à aquisição de insumos. O restaurante passou a apoiar a agricultura orgânica, adquirindo alimentos diretamente de pequenos produtores. Esse tipo de produto não mantém um padrão de fornecimento, sendo assim, era comprado o que o agricultor tinha disponível e em cima disso as preparações eram criadas. Nesse sentido foi destacado pelo entrevistado o forte trabalho de criação que era necessário para trabalhar com esses produtos.

O restaurante não estava apurando os custos de matéria-prima diretamente em cada quilo vendido, ou seja, não apurava diariamente, mas fazia o cálculo do CMV mensal o qual mantinha média entre 40% e 45% da receita.

Os custos fixos não eram alocados nas preparações. O percentual de custo fixo, incluindo mão-de-obra, situava-se em torno de 35% a 38% da receita.

Na definição do preço de venda era feita periodicamente pesquisa de preço de venda praticado pelo mercado, mas isso não representava a principal fonte de base de preços. Realizava-se também controle dos custos de matéria-prima, quando esses custos ultrapassavam o desejado – 40% a 45% da receita - recorria-se ao mercado para verificar se o preço poderia ser reajustado ou se os custos deveriam ser absorvidos. Certas vezes o estabelecimento tomou a frente no reajuste de preços, já em outras, manteve o preço abaixo do praticado pelo mercado. A concorrência não era quem determinava o preço, mas oferecia informações as quais eram consideradas na política de preços. O entrevistado destacou que o restaurante praticava o “preço justo” – essa foi a expressão utilizada - dessa forma, mesmo que a concorrência tivesse maior preço de venda, mas se o lucro estivesse dentro da margem desejada, o preço não sofria aumento, ou seja, não se buscava margens de lucro crescentes. Em suma, o que mais fortemente influenciava no preço de venda eram os custos fixos e variáveis.

O estabelecimento estava trabalhando com diferentes perfis de cliente, no entanto, todos os restaurantes praticavam os mesmos preços, isto, segundo o entrevistado, reforçando a questão do preço justo no sentido de que embora haja diferença de público de uma loja para outra, não se pratica preços mais elevados.

Os controles relacionados a custos e à receita eram efetuados mensalmente, depois era realizado o fechamento trimestral. Tal controle acontecia dessa forma porque o desempenho de um mês pode não representar uma efetiva mudança nos percentuais de desempenho do negócio. Por exemplo, em certo mês realizou-se compra de determinado produto além do normal, isso era equilibrado no mês seguinte, em que se compraria menos daquele produto. Dessa forma, para o entrevistado, o período de três meses oferecia subsídios para se tomar decisões, caso necessário, a fim de equilibrar os objetivos desejados.

A margem de lucro líquido era cerca de 20%. Foi destacado que o pensamento do restaurante não era mais focado no lucro, sendo que esse era consequência de um trabalho bem feito, preocupando-se também com questões relacionadas à responsabilidade sócio-ambiental. Isto se refletindo na mudança de práticas para que o negócio se torne mais sustentável e responsável, tais como: exclusão de matéria-prima não saudável; separação de todo o lixo para reciclagem, inclusive o orgânico, mesmo antes de haver a lei; compra de produtos orgânicos direto do produtor; e ações focadas

na melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Todas estas ações foram implementadas por meio de uma parceria com uma empresa de consultoria.

O restaurante não estava utilizando *software* para gestão, os controles financeiros eram feitos em planilhas eletrônicas.

Observou-se que o método de custeio utilizado era o variável ou direto, conforme indicado na bibliografia esse é um método adequado para pequenos negócios.

Quanto à formação do preço de venda, identificou-se a presença de ambos os métodos, formais e informais. Pareceu que os custos eram mais fortemente considerados na definição do preço de venda do que outros fatores.

#### 4.3 COMPARAÇÕES ENTRE RESTAURANTE A E RESTAURANTE B

O Quadro 3 demonstra a comparação dos principais aspectos analisados no estudo.

QUADRO 3 - COMPARAÇÃO DOS PRINCIPAIS ASPECTOS ANALISADOS

Aspecto levantado	Restaurante A	Restaurante B
Nº de funcionários	35 a 40	70
Nº de clientes atendidos diariamente	700 a 800	700
Couvert médio	Entre R\$ 13,00 e R\$ 14,00	Entre R\$ 11,00 e R\$ 12,00
Utiliza ficha técnica	Em algumas preparações	Não
Custos na ficha técnica	Não	Não
Custos fixos alocados nas preparações	Não	Não
Influência dos custos variáveis no preço de venda	Médio	Forte
Influência do mercado no preço de venda	Forte	Médio
Base principal para definição do preço de venda	Mercado	Custos
% CMV	Entre 40 e 45%	Entre 40 e 45%
% Custos fixos (inclusive mão-de-obra)	Em torno de 30%	Entre 35 e 38%
Margem de lucro líquido	Entre 15 e 25%	Em torno de 20%
Método de custeio	Variável ou direto	Variável ou direto

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS

Por utilizar o custeio variável os restaurantes não estavam alocando os custos fixos nas preparações. Os custos variáveis, nesse caso a matéria-prima, tinha importância diferenciada para os restaurantes. O Restaurante A trabalhava com esses custos tendo como base o mercado, ou seja, de fora para dentro. Já o B priorizava os custos para depois o mercado, nesse caso, de dentro para fora.

O índice de CMV era igual para ambos, no entanto os custos fixos eram maiores no Restaurante B. Quanto à margem de lucro, existia semelhança, entretanto, pareceu que no Restaurante A sofria mais oscilações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral identificar a apuração dos custos e sua relação com a fixação do preço de venda em restaurantes bufês por peso. Tal objetivo foi alcançado.

Cabe ressaltar que na gestão de pequenos negócios, as informações sobre o desempenho do empreendimento nem sempre estão registradas, nesse caso vale o conhecimento do proprietário/gestor que está diariamente atuando em todas as frentes do negócio. Nesse sentido, foi possível observar que os estabelecimentos pesquisados possuíam registros de suas operações, sabiam identificar o quanto foi gasto, em que foi gasto e o lucro obtido.

Outro ponto importante é o aprendizado ao longo dos anos, o qual propicia aos gestores um conjunto de informações relevantes que auxilia na gestão dos custos e do preço de venda.

A utilização de ficha técnica para efeito de custos pode não ser indicada para o sistema de bufê por peso, tendo em vista que a venda das preparações é realizada em conjunto e cabe ao cliente decidir as combinações. Dessa forma, o custo de cada preparação na ficha técnica não corresponde ao que o cliente consumiu. Salvo quando se tratar de preparações vendidas individualmente, como, por exemplo, sobremesas. Uma forma válida para apurar o CMV diário é a utilização do mapa de custos diário (Quadro 2) o qual comprehende todos os custos de matéria-prima utilizados no dia. Tal ferramenta não estava sendo utilizada nos estabelecimentos pesquisados. Observou-se que a literatura específica sobre custos e preço de venda em restaurantes, em geral, é mais adequada para o sistema *à la carte*.

O entrevistado no Restaurante B destacou que o foco não estava mais no lucro, isto pode ser observado no momento em que existe a utilização de produtos orgânicos adquiridos diretamente do produtor; além de ações relacionadas à busca de produtos

mais saudáveis; a reciclagem dos resíduos; bem como a qualidade de vida do trabalhador. Isso eleva o custo da matéria-prima, porém proporciona maior flexibilidade e criatividade na preparação do cardápio.

O estudo mostrou que os restaurantes possuíam domínio de sua estrutura de custos e que estavam na busca de maior desenvolvimento na gestão de seus processos.

Ademais, o custo para obter uma informação pode ser maior que o benefício de conhecê-la. Nesse sentido a aplicação desses conceitos será útil à medida que uma empresa define qual método de custeio será utilizado no processo de tomada de decisão. Assim, entende-se que o nível de complexidade empresarial determina o nível de detalhamento necessário para seus custos e suas despesas, e isso pode ser observado nas empresas pesquisadas.

Por fim, pode-se dizer que o sistema bufê por peso é uma prática brasileira e que pesquisas sobre a gestão desse tipo de negócio são importantes para o desenvolvimento em particular do setor de alimentação fora do lar, e da “indústria” do turismo e hospitalidade como um todo.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/noticias/item/249>>. Acesso em: 16/04/2012.

BEULKE, R. **Custos e estratégias de resultado**. Porto Alegre: SAGRA, 1998.

BEZERRA, I. N.; SICHERI, R. Características e gastos com alimentação fora do domicílio no Brasil. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v. 44, n. 2, Abr. 2010.

BRAGA, R. M. M. **Gestão da gastronomia**: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro. São Paulo: Editora Senac, 2008.

CARDOSO, J. F. Custos e preço de venda: um estudo em restaurantes à la carte. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VIII, n. 2, p. 103-120, jul.-dez. 2011.

CHRZAN, J. Why Tuscany is the new Provence: Rituals of sacred self-transformation through food tourism, imagined traditions, and performance of class identity. **Appetite**, v. 47, n. 3, p. 388, 2006.

DAVIS, B.; LOCKWOOD, A.; PANTELIDIS, I; ALCOTT, P.; YASOSHIMA J. R. **Gestão de alimentos e bebidas.** Ed. Compacta. (coleção Eduardo Sanovicz de Turismo). Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DONATO, D. R. **Restaurante por quilo:** uma área a ser abordada. São Paulo: Metha, 2009.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes.** São Paulo: Editora Senac, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

LEAL, D. Crescimento da alimentação fora do domicílio. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 123-132, 2010.

LONG, L. Whose food? Nurturing and challenging community sustainability through culinary tourism. **Appetite**, v. 56, n. 2, p. 536, 2011.

MAGNÉE, H. **Administração simplificada para pequenos e médios restaurantes.** São Paulo: Livraria Varela, 2005.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIORINI, E. **Custos:** análise e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

\_\_\_\_\_. **Custos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2010.

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

SANTOS, J. L.; NUNES, M. S.; PINHEIRO, P. R.; SCHMIDT P. **Fundamentos de Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 2006.

SHRBS, 2012. Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis. Disponível em: <<http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/>>. Informação obtida via-email.

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

WERNKE, R. **Gestão de custos:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2004.

Recebido em: 10-07-2012

Aprovado em: 10-08-2012.