



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FEAAC - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HOLGA MARIA DE CASTRO MONTE

A LÓGICA DA FORMAÇÃO DE PREÇOS NOS RESTAURANTES DE FORTALEZA

FORTALEZA

2013

HOLGA MARIA DE CASTRO MONTE

A LÓGICA DA FORMAÇÃO DE PREÇOS NOS RESTAURANTES DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira

FORTALEZA

2013

HOLGA MARIA DE CASTRO MONTE

A LÓGICA DA FORMAÇÃO DE PREÇOS NOS RESTAURANTES DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Francisco Isidro Pereira (Orientador)
Universidade Feral do Ceará (UFC)

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Feral do Ceará (UFC)

Prof. Idevaldo Barbosa da Silva
Universidade Feral do Ceará (UFC)

À Deus.

Aos meus pais Iraci e Hamilton.

Ao meu esposo Alan.

As minhas irmãs Hágda e Hyana.

RESUMO

Diante do crescimento do mercado de restaurante nos últimos anos, surge a necessidade de tentar entender como os responsáveis chegam ao preço final de tudo o que é oferecido ao cliente. A finalidade desse trabalho é apresentar e conhecer o objeto de estudo - O Restaurante - em todos os seus aspectos, história, mercado e tipologia; e as formas de formação de preço para então identificar se a atividade de precificação é realizada com base em algum dos métodos apresentados ou se é feito de forma aleatória. Para a apuração dos dados, além da pesquisa literária, foi realizada uma entrevista em dois restaurantes bem conceituados na cidade de Fortaleza. Após a pesquisa realizada foi percebido que apesar de existir toda uma estrutura de informações gerenciais que auxiliam no processo de formação de preço dos restaurantes, muitos ainda são definidos de forma aleatória.

Palavras-chave: restaurante, preço, formação de preço.

ABSTRACT

With the large growth of the restaurant market in recent years, it becomes necessary to try to understand how the leaders arrive at the final price of everything that is offered to the customer. The purpose of this paper is to present and meet the object of study - Restaurant - in all its aspects, history, market and typology, and the forms of pricing, and then identify whether the activity of pricing is done based on any of methods presented or randomly. For the results, besides the literature research, an interview was conducted in two highly regarded restaurants in the city of Fortaleza. After the survey was realized that although there is a whole structure of management information to assist in price formation process of restaurants, many are still defined randomly.

Keywords: restaurant, price, price formation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERC	Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas
ABIA	Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESC	Serviço Social do Comércio
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual de decisão do preço de venda.....	24
Figura 2 - Operações na cozinha.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Tipo de Restaurantes.....	18
Quadro 2 -	Apuração do <i>mark-up</i> divisor.....	27
Quadro 3 -	Apuração do <i>mark-up</i> multiplicador.....	28
Quadro 4 -	Desejos da clientela.....	38
Quadro 5 -	Apuração dos melhores restaurantes 2010-2013.....	41
Quadro 6 -	Resultado da pesquisa de campo.....	45
Quadro 7 -	Ficha técnica (Levantamento para a apuração do custo final da Paleta de Cordeiro - preparação da paleta).....	52
Quadro 8 -	Ficha técnica (Levantamento para a apuração do custo final da Paleta de Cordeiro - Molho de Jabuticaba).....	53
Quadro 9 -	Ficha técnica (Levantamento para a apuração do custo final da Paleta de Cordeiro - Purê de Ervas).....	54
Quadro 10 -	Ficha Técnica (Custo final da Paleta de Cordeiro - Paleta Montagem)...	55

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	O NEGÓCIO DE RESTAURANTES.....	12
2.1	Compêndio histórico.....	14
2.2	A questão da tipologia.....	18
3	O PREÇO SOB O CONTEXTO TEÓRICO.....	21
3.1	Formação de preço.....	26
3.1.1	Os custos na perspectiva teórica.....	29
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
7	REFERÊNCIAS.....	62

1. INTRODUÇÃO

O hábito de se alimentar fora de casa deixou de ser uma opção de lazer passando a ser uma questão de necessidade. Frente a essa oportunidade, o mercado de restaurantes cresce a cada ano e com o crescimento surgem preocupações que merecem ser observadas e estudadas, como por exemplo, a lógica da formação de preço.

Não se pode deixar de perceber, na ida a muitos restaurantes, a falta de preparo dos empresários. Parecem negarem a diferença entre servir uma alimentação dentro de casa e outra para dezenas de pessoas, na qual exige qualidade, higiene e preparação de quem faz e servi e que no conjunto influencia a constituição do preço.

Os especialistas apontam que a maioria perfila um pensamento de que administrar um restaurante é uma tarefa fácil, por isso, deixa de lado uma ferramenta fundamental, o planejamento, que serviria de suporte para os possíveis caminhos a serem percorridos. Um instrumental tão comum nas discussões acadêmicas e nos serviços de consultorias, mas supostamente negligenciada no cotidiano do ambiente de muitos restaurantes em Fortaleza. Com o planejamento, o empresário tem a possibilidade de conhecer melhor seu mercado, fornecedores, concorrentes, estruturas de gastos, possibilitando um cenário antecipado do que seriam as atividades operacionais em um período de tempo projetado.

Essa falta de preparação impossibilita a tomada de decisão com qualidade no que se refere a preços. Os operadores de *food service* (mercado de alimentação fora do lar) - restaurantes, lanchonetes, bares, redes de *fast-food* (comida rápida), padarias dentre outros - somou em 2011, um faturamento de R\$ 181 bilhões, o que engloba mais de 1 milhão de estabelecimentos. Desse total, 23% referem-se a restaurantes que por sua vez dividem-se em por quilo e *à la carte* (VALOR ECONÔMICO, 2011). Nesse universo, conforme a imprensa especializada, a maior parte leva em consideração apenas o mercado, tomando como base o preço dos concorrentes.

De acordo com Bernardi (1998, p. 219) o preço "é o valor que se paga para se obter um bem ou serviço em função de suas características, qualidade e a percepção do mercado de que seja um preço justo". Mas, para se chegar ao valor ideal é necessário que se perceba todos os custos que fazem parte para a composição do produto, não bastando apenas analisar o preço praticado pelo mercado.

Apesar da constante preocupação dos sindicatos, do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresa), do SESC (Serviço Social do Comércio) e de outras instituições em capacitar donos de restaurantes com conceitos formais para melhor conduzir seus negócios, ainda persistem aquela construção de preço com base na orientação de um “colega” que por conta do seu aumento de preço, provoca uma imediata reação à definição de um novo preço.

Sob esse prisma este trabalho se propõe como objetivo geral a entender a lógica da formação de preço nos restaurantes de Fortaleza. O que está por traz do pragmatismo dos donos de restaurantes na atividade de precificação?

Já os objetivos específicos visam:

- Entender o preço no contexto dos negócios dos restaurantes de Fortaleza;
- Proceder um estudo empírico.

Para se chegar à lógica pretendida é necessário observar alguns questionamentos.

- Existe algum método de apuração dos custos?
- Qual importância dada ao preço dos concorrentes na hora de formar ou reajustar os preços?
- Como é percebido o valor do produto no momento da formação do preço?

O presente trabalho está disposto em seis capítulos. O primeiro capítulo, de caráter introdutório, apresentará o tema de forma concisa, com sua justificativa e seus objetivos (principal e secundários). Em seguida, o segundo capítulo mostrará o objeto de estudo, o Restaurante, abordando aspectos como o compêndio histórico e a questão da tipologia. Após, o terceiro capítulo irá tratar sobre o Preço em seu contexto teórico e suas diferentes formas de precificação. No quarto capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos, explicando como será realizada a pesquisa de campo. Posteriormente, no quinto capítulo será tratado das informações coletadas na pesquisa de campo. Já o sexto capítulo, as considerações finais mostrará o resultado da pesquisa realizada seguindo das referências utilizadas para o desenvolvimento desse trabalho.

2. O NEGÓCIO DE RESTAURANTES

A grande transformação no modo de vida da sociedade, com o advento da globalização, também permitiu que as pessoas mudassem seus hábitos alimentares, passando a ter uma dedicação maior em realizar suas refeições fora de casa.

Segundo dados da ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas), 2010, o mercado de empresas de refeições coletivas chegou a oferecer 9,4 milhões de refeições/dia, movimentando 10,8 bilhões de reais por ano, consumindo um montante de 3,0 mil toneladas de alimentos diariamente. Diante desses dados e de levantamentos feitos, calcula-se que o potencial desse setor no Brasil é superior a 41 milhões de unidades diariamente, o que demonstra uma tendência de crescimento para o setor.

Dados revelam que no Brasil, a cada cinco refeições, uma é feita fora de casa. Essa informação, explica, em parte, uns dos motivos para o aumento do número de estabelecimentos desse ramo.

Rebelato (1997) exprime que uma boa parcela da população exige mais tempo de lazer no dia-a-dia e a taxa de expectativa de vida está crescendo. Relacionado a esses fatos, percebeu-se a tendência crescente da urbanização e o aumento da renda per capita, que pode ser entendido como uma melhor distribuição de riqueza e potencializador dos gastos individuais. São fatores que impactam fortemente na geração de demanda pelos serviços de alimentação.

O aumento do número de refeições feito fora de casa pode ser justificado pelas diversas transformações ocorridas na sociedade, como por exemplo: a entrada da mulher no mercado de trabalho, onde ela deixa de ser a dona de casa, responsável pelos serviços domésticos, passando a ser independente e realizada profissionalmente, que contribui para o orçamento familiar, com esse perfil as famílias tendem a diminuir de tamanho, o que também diminui o número de contratações de empregadas domésticas.

Outras, famílias, com seus números reduzidos, preferem se alimentar fora de casa seja por questão de comodidade, pois não se dispõem a cozinhar para poucos, ou porque não estão dispostas a irem aos supermercados fazer as compras do mês, para não correrem o risco de prejuízos quanto à perecibilidade dos alimentos a serem consumidos.

De fato, diversos são os motivos que as levam as pessoas a se alimentarem fora de casa, motivos estes que vão desde o suprimento simples das necessidades biológicas até o de complexas variáveis sociais, como, por exemplo, comemorar alguma conquista pessoal ou profissional, começar ou fortalecer um relacionamento, esclarecer conflitos familiares e de amizade, e inúmeros outros motivos. (VENTURINI, 2010)

As pessoas passam menos tempo em suas casas, dedicando sua maior parte do dia em atividades que gerem retorno financeiro, o que não sobra quase nenhuma atenção para as refeições.

Outro fator que contribui e reforça a demanda desse mercado é o aumento da distância física entre a casa e o local de trabalho, o aumento dos congestionamentos nas grandes cidades impede uma rápida circulação entre as vias, o que dificulta que as pessoas tenham interesse em irem se alimentar em casa e depois retornarem ao ambiente de trabalho.

Apesar do aumento da demanda, que gera uma forte tendência para o crescimento do mercado, os empresários desse ramo precisam estar atentos que nos dias de hoje os clientes estão muito mais exigentes e conhecedores de seus direitos, portanto, é necessário conhecer o perfil e o desejo do cliente, oferecendo-lhe um produto de qualidade em um ambiente agradável, com uma ótima localização, um cardápio variado e um preço justo.

Venturini (2010) assegura que grande parte dos empreendimentos, do ramo de restaurantes no Brasil, são empresas familiares, o que dificulta seu bom funcionamento, por diversos motivos, entre eles:

- o que é planejado não acontece, a fim, de se evitar conflitos em um bom ambiente familiar;
- o que é planejado tende a ser otimista e não realista;
- funcionários se apresentam mais emotivos do que racionais;
- nota-se um ambiente resistente a mudança e indisposto a ouvir críticas e reclamações.

Essas dificuldades encontradas na gestão da maioria dos restaurantes brasileiros preocupam. A inflexibilidade impede um conhecimento profundo da realidade do negócio. Muitos acreditam que conhecem o negócio em todas as suas variáveis, sejam elas internas ou externas, e esquecem de buscar atualizações e melhorias

2.1 Compêndio histórico

A origem dos restaurantes ainda não está totalmente definida, devido às divergências encontradas pelos autores, mas sabe-se que se trata de uma história secular. Há indícios que em 1700 a.C. nas cidades sumérias já existiam as tabernas (espécie de casa pública que oferecia alimento e comida para o povo local, em mesas coletivas e horário pré-determinado), outras pesquisas mostraram que os sumérios foram os iniciantes dos “vendedores de espetinho de gato”, onde se fritavam e vendiam peixes e cerveja nas ruas. Assim como na Suméria, outros povos também possuíam as chamadas tabernas e estalagens (um tipo de hotel que oferecia dormida e alimento aos viajantes), onde se ofereciam comida e bebida a população e aos viajantes.

Venturini (2010) relata que surgimento do primeiro restaurante, propriamente dito, se perfilam divergentes. Há autores que dizem que o primeiro restaurante surgiu no final do século XVIII na França, outros dizem que teria sido em Madri, na Espanha, em 1725, mas o maior consenso diz que o primeiro estabelecimento considerado como um restaurante foi aberto em 1765, em Paris, por um certo Boulanger (senhor que fazia pães).

Boulanger oferecia *restaurant*, um caldo fortificante ou restaurador, uma mistura de carne bovina ou aves, com cebola, cheiro-verde e raízes diversas, servindo para restaurar as forças de quem o tomasse. Venturini (2010) confere que de acordo com registros factuais, havia uma inscrição na parte externa do estabelecimento em que se lia: “*Venite ad me omnes qui stomacho laboratoris et ego restaurabo vos*”. Essa frase em latim pode ser traduzida como “vinde a mim vós que sofreis do estômago, que eu vos restaurarei” ou ainda “venham a mim todos aqueles cujos estômagos clamam angustiados, que eu vos restaurarei”. Outra placa no estabelecimento dizia: “Boulanger sert restaurant divine”, ou seja, “Boulanger serve um restaurador divino”. Em consequência o estabelecimento passou a se chamar *restaurant* em francês, que, agora, não descrevia mais o caldo, mas um estabelecimento comercial.

No início tudo era muito simples, existindo apenas um único prato a ser servido, onde todos se alimentavam no mesmo horário, a um custo muito alto. Flandrin e Massimo (1998, apud VASCONCELOS, 2006) comentam que anos antes a Revolução Francesa, mudanças começaram a ocorrer, isso porque com a queda da nobreza, diversos cozinheiros ficaram disponíveis no mercado, assim, começaram a aparecer *restaurateurs* mais especializados, onde as refeições eram expostas em uma folha com uma moldura, as mesas passaram a ser individuais e ao final o cliente já recebia uma nota com o valor a pagar.

Diante das informações percebe-se que o termo “restaurante” tem sua origem recente, por volta do século XVIII, mas a sua estrutura, mesmo que arcaica, e a sua característica principal, oferecer alimentos, foram desenvolvidas há tempos, antes de Cristo. Isso demonstra desde já a importância dos estabelecimentos desse ramo para a sociedade.

No Brasil, também não se sabe, de forma precisa, sobre o aparecimento do primeiro restaurante ou casa de alimentação, Venturini (2010) assegura que por volta de 1600, um homem de nome Lopes, português, teria aberto uma casa na cidade de São Paulo. Complementa ainda que, as mudanças nos hábitos alimentares surgiram, na prática, com maior ênfase por volta de 1822, após a chegada da família real portuguesa. Já em 1847, havia dois restaurantes na cidade de São Paulo, o Charles e o Fontaine; e, em 1850, na cidade de São Sebastião do Rio de Janeiro, eram oferecidos cardápios aos clientes.

Estudos fazem a ligação do desenvolvimento dos restaurantes ao crescimento do mercado de hotéis, implicando em forte expansão entre o período de 1930 a 1950, com o surgimento dos hotéis cassinos. (REBELATO, 1997)

Tendo como referência o panorama evolutivo supra descrito, o termo restaurante é designado a todo estabelecimento que oferece refeições ao público, em troca de um pagamento. É claro que através dessa simples definição surge certa variação de estabelecimentos, com características próprias de acordo com o cardápio oferecido, o perfil do consumidor e o ambiente oferecido. Assim, o restaurante é visto como um fornecedor de alimentos prontos destinados a satisfazer o desejo do cliente.

O sentido literal de restaurante se originou da palavra francesa *restaurant*, que significava “comida restauradora”, uma espécie de caldo fortificante. Posteriormente, seu uso foi designado para estabelecimentos que se dedicam ao negócio de oferecer comida ao público. Na concepção de Venturini (2010) os primórdios dos restaurantes ainda não foram totalmente desvendados, mas é possível afirmar que os locais para a venda de alimentos têm uma história secular.

Hoje, o restaurante é tido como um estabelecimento que oferece várias opções de pratos, em troca de um pagamento. Mas, é interessante fazer uma diferenciação, pois diante dessa definição, outros estabelecimentos se assemelham, como por exemplo, uma padaria, um bar, uma sorveteria, todos também preparam e servem alimentos, mas como diz Venturini

(2010, p. 17) os restaurantes possuem "uma formatação específica, que o caracteriza e o diferencia em relação aos demais que também cumprem este papel".

Então, sendo o restaurante como um estabelecimento dedicado ao serviço de oferecer refeições, mas com uma formatação específica, esta pode ser diferenciada pela estrutura, um ambiente mais agradável, um tipo de prato ou cozinha, um processo de preparação que pode ser do mais simples ao mais sofisticado, um perfil de clientes bem definido, apesar dessa formatação específica, cada restaurante possui uma identidade própria que é percebida e diferenciada pelo cliente.

Uma característica marcante dos restaurantes é a presença do *menu*, uma palavra latina que significa "resumido". Alguns confundem com o chamado cardápio, mas existe uma simples diferença entre os dois, o primeiro informa a sequência em que os pratos deverão ser servidos como entrada, massas, carnes, sobremesas, cafés etc, o segundo é apenas uma lista de tudo o que o restaurante serve. (VENTURINI, 2010)

No Brasil as duas palavras, *menu* e cardápio, são usadas como sinônimos, onde na prática não existe distinção entre elas.

Venturini (2010) assegura que o restaurante é aquele empreendimento que oferece ao público, em troca de pagamento, uma série de opções gastronômicas para serem consumidas no local.

Com toda a evolução da sociedade, os restaurantes passaram a ocupar um espaço de destaque frente ao mercado, isso porque eles são usados por pessoas de todas as classes sociais, seja por motivos de lazer ou trabalho, o fato é que o setor de alimentos cresce bastante a cada ano, alavancando parte da economia mundial.

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2009, o hábito de se alimentar fora de casa já consumia cerca de 31% das despesas com alimentação das famílias brasileiras.

Dados da ABIA (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação) mostrou que o mercado de *Food Service* apresentou, no Brasil, o melhor desempenho nos últimos dez anos, chegando a um faturamento de R\$ 185 bilhões, atingindo um crescimento de 16,5%.

Um cálculo prévio, feito pela ECD Consultoria (empresa de consultoria) especializada em *Food Service* mostrou que o setor, em 2011, faturou R\$ 215 bilhões, com 60 milhões de

transações diárias, apresentando uma alta de 17,8% com relação ao ano anterior e uma expectativa para se chegar em 2014 com uma receita de R\$ 270 bilhões, o que equivale a 70 milhões de transações.

De acordo com Barba (2012) há cerca de 680 mil estabelecimentos como restaurantes e lanchonetes no país - que recebem 85,2 milhões de clientes por ano, enquanto que há nove anos esse número não passava de 240 mil empresas desse tipo.

De acordo com a ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) o gasto dos brasileiros com refeições feitas fora de casa cresce há uma década acima da inflação. Esse aumento foi superior ao de comidas compradas para consumirem em casa. O crescimento acumula alta de 143%, desde 2003, acima dos 82% do IPCA-15 (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), prévia do índice oficial de inflação.

Diante desses fatos fica claro perceber o forte crescimento do setor e entender que as mudanças que ocorreram com a globalização - atual dinâmica que o mundo convive por conta dos instrumentos tecnológicos - possibilitaram um maior acesso financeiro aos brasileiros, que querem mostrar esse ganho de capital, seja para almoçar na hora do trabalho ou para jantar fora como uma opção de lazer.

Com o crescimento dos restaurantes surgem tendências, que possibilitam ser vistas como oportunidades, que remetendo novamente a Venturini (2010), esse identifica:

- aumento na procura por cursos de gastronomia e culinária, após o surgimento de escolas regulares, como cursos de nível superior;
- interesses por novas culturas e experiências, estimulando aos restaurantes temáticos;
- procura por uma alimentação saudável, baseada em ingredientes frescos;
- aparecimento de novas redes de *fast foods*;
- maior consumo de alimentos prontos ou semiprontos, como congelados, por exemplo;
- estabelecimentos especializados para atender pessoas com restrições alimentares como hipertensos e diabéticos;
- personalização dos serviços, atendimentos diferenciado;
- influência da Internet, aumento de *delivers*.

2.2 A Questão da tipologia

O restaurante apesar de ser enquadrado como uma empresa do tipo comercial há autores que apontam como uma empresa mista, que concentra características de outros segmentos de mercado.

Souza (2007) afirma que os restaurantes podem ser considerados como uma pequena indústria, pois transformam os insumos (alimentos) em produtos para venda, como um comércio porque vendem produtos que não passam por um processo de transformação (bebidas), e, também, como um prestador de serviços, pois colocam a disposição do público, garçons, que servem e deixam tudo preparado para melhor atenderem aos clientes.

Os restaurantes não possuem uma tipologia clara e definida. A pouca literatura encontrada sobre o assunto não traz uma uniformidade a respeito de como os tipos de restaurantes se subdividem.

Venturi (2010) foi quem melhor expôs uma classificação para os restaurantes, conforme Quadro 1, quanto ao seu formato, especialidade e serviço.

Quadro 1 - Tipo de Restaurantes

Quanto ao formato	Local do restaurante, sua estrutura para receber o cliente e sua decoração.	Ex.: Tradicional ou popular; típico; gastronômico; comercial.
Quanto à especialidade	De acordo com o cardápio.	Ex.: Cantina Italiana, Japonês, Mexicano, Chinês, Churrascaria, Galeteria; Frutos do Mar, outros.
Quanto ao serviço		Ex.: Self-service, a la carte.

Fonte: Venturini, 2010

Apesar de ser apresentada uma classificação separada, subdivida em três seções, fica fácil perceber que elas não classificam um estabelecimento isoladamente. Apresentando um mesmo restaurante uma tipologia quanto ao formato, especialidade e serviço.

Devido às divergências encontradas na literatura para se delimitar uma classificação específica para os restaurantes, o enfoque optado foi quanto o serviço prestado, por ser mais abrangente.

➤ *Self-Service*

De acordo com o minidicionário da língua inglesa, Silveira Bueno, o termo *self-service* significa auto-serviço, um tipo de restaurante adotado onde as pessoas se servem, dispensado o atendimento prestado pelos garçons.

Os estabelecimentos *self-service* utilizam um sistema de pesagem por quilo, onde o cliente escolhe o que deseja para sua refeição, na quantidade desejada, pagando apenas o que consumir.

Dizem que o primeiro restaurante que se utilizou do serviço de refeição a quilo no Brasil, foi na cidade do Espírito Santo, em março de 1991, com o restaurante "Koma Kilo".

O público consumidor dos restaurantes *self-service*, quase sempre, são pessoas que estão em intervalos de trabalhos e têm pressa para realizar suas refeições. Essas pessoas buscam rapidez no atendimento e preços baixos (característica presente nesse tipo de serviço, devido à produção em grande escala). Com a mudança dos hábitos alimentares, também, pode-se perceber a presença de famílias que optam em utilizarem os *self-service*, deixando de preparar seu almoço em casa, principalmente aos fins de semana.

Como o público consumidor é presente mais no horário de almoço, geralmente, funcionam das 11hs às 15hs.

A produção dos *self-service* não trabalha por encomenda e apresenta um cardápio bastante simples, geralmente, composto por arroz, feijão, duas opções de carne ou frango e três opções de saladas.

O espaço, na maioria das vezes, possui mesas pequenas, pois a necessidade é que caibam os pratos e não diversas travessas com no serviço *a la carte*. A quantidade de garçons é mínima, servindo, apenas, bebidas e/ou retirando os pratos, alguns nem possuem garçons.

Vale ressaltar ainda que existem restaurantes que possuem as mesmas características do *self-service* mas que não utilizam o sistema de pesagem. Os clientes se servem do que desejam e um funcionário serve a carne ou o frango, pagando um valor único.

Os *self-service* surgiram como uma forma de suprir uma necessidade de quem têm pressa para se alimentar e não pode esperar o atendimento de um serviço *a la carte*.

➤ *A La Carte*

Na linguagem dos especialistas o termo a *la carte* se originou da língua francesa e significa "de acordo com o menu", é uma forma de serviço onde o cliente escolhe seu pedido separadamente conforme lhe é apresentado no "menu".

Os restaurantes que se utilizam do método a *la carte* possuem como principal característica o servir ao cliente, através, de um "cardápio" ou "menu", pré-definido, com garçons ou atendentes que acompanham o cliente desde o momento do pedido até o encerramento da conta.

Eles podem ser dos mais variados tipos: simples, clássico ou requintado; que servem comidas regionais, frutos do mar, pizzas, massas, entre outros ou que se diferenciam pelo horário de atendimento ou até mesmo pelo público frequentador.

O processo produtivo é realizado no momento do pedido do cliente, onde os alimentos ficam pré-dispostos, aguardando o momento da preparação final.

Os restaurantes que trabalham com esse tipo de serviço não possuem um horário pré-definido como no *self-service*, geralmente, abrem no horário de almoço e permanecem até altas horas da noite, outros abrem no início da noite e não possuem um determinado horário para fechamento.

Eles estão dispostos a atenderem clientes que não possuem pressa, mas sim que querem apreciar uma boa conversa e uma boa comida.

3. O PREÇO SOB O CONTEXTO TEÓRICO

O preço é considerado o valor pedido em troca do produto ou serviço solicitado, sendo um elemento financeiro que faz parte do composto de marketing (produto, preço, promoção e praça).

Sartori (2004), afirma que o preço corresponde à quantia de dinheiro ou a outra coisa de valor que a empresa pede em troca de seu produto.

De acordo com o ângulo percebido, o preço pode ser considerado, como a relação entre custos, despesas e o lucro de um estabelecimento; o valor em dinheiro pedido pelo produto ou serviço; aquilo que o consumidor está disposto a pagar, através do valor percebido pelo mesmo. Certo é que o preço justo é tido como a soma de todas as percepções apresentadas anteriormente.

Visto que o preço é delimitado pela junção de custo, concorrência e consumidor, Bernardi (1998), mostra que o valor pedido pelo produto ou serviço prestado, deve ser responsável pelo pagamento dos custos e despesas, além de apresentar um lucro compatível com o negócio, desde que o mercado e o consumidor aceitem.

Devido ao crescente mercado concorrente no ambiente em estudo o preço passa a ser um instrumento vital para a competitividade e para a sobrevivência da empresa.

O preço, antes, percebido pela simples equação $P = C + L + D$, onde seria igual à soma dos Custos mais o Lucro e as Despesas, hoje, o empresário não pode se permitir a observar apenas os aspectos internos para a formação do seu preço. Com os clientes e o mercado cada vez mais exigentes é necessário observar o ambiente externo, os preços praticados pelo mercado e o que o consumidor está disposto a pagar pelo produto que está sendo oferecido. Após um análise interna e externa é que se pode buscar identificar o preço justo a ser cobrado pelos produtos e serviços oferecidos ao consumidor.

Seguindo a orientação de Bernardi (1998), a única equação viável para o futuro de qualquer empresa será o Lucro é igual a Preço de Mercado menos os Custos e Despesas ou $L = PM - C - D$, o que implica que o direcionamento estratégico e a cultura empresarial devem estar voltados para a obtenção de resultados através de melhores preços no mercado, com qualidade, atendimento, serviços e imagem, com produtividade e custos baixos. Embora o preço passe a ser dado pelo ambiente externo, é fundamental que a empresa conheça e controle detalhadamente os custos e despesas para planejar corretamente seus níveis de

ocupação, de lucratividade e conseqüentemente de retorno, abordando o mercado de maneira efetiva e moderna.

Quando o preço for determinado pelo mercado ou pela clientela, o custo será necessário para medir a lucratividade de produtos, guiando a administração em dirigir as vendas aos canais mais lucrativos e enfatizando a necessidade de controlar custos para que as margens de lucro disponíveis não venham a sofrer erosão por custos excessivos. (SARTORI, 2004)

Dessa maneira, percebe-se, que apesar do preço ser, em partes, determinado, pelo mercado, o conhecimento dos custos se faz importante, pois através dele a empresa poderá avaliar se será vantajoso ou não vender seus produtos pelo valor determinado pelo ambiente externo. O conhecimento dos custos e despesas pode apresentar o valor ou preço mínimo a ser cobrado ao consumidor.

A literatura, principalmente a de Marketing, também enquadra o preço como àquele que pode ser avaliado pelo valor percebido pelo consumidor, responsável pela afirmação de caro ou barato a quantia determinada pelo estabelecimento. É importante que a empresa perceba o valor do seu produto para o mercado, o diferencial apresentado, seja em termos de estrutura, qualidade e sabor oferecido, para que esse diferencial seja incluído ao preço estabelecido.

Sob a orientação teórica, caso a empresa perceba esse valor e consiga agregá-lo ao preço, a lucratividade pode ser aumentada consideravelmente, apresentando melhores resultados.

Para definição do preço, é necessário o conhecimento de todo o mercado em que a empresa esteja inserida, desde a percepção do poder aquisitivo do consumidor, suas preferências, até a disponibilidade de produtos substitutos, essas variáveis externas também influenciam na formação do preço de venda, de forma, que mostram a reação do consumidor a determinado nível de preço, regulando a demanda do produto oferecido.

Bernardi (1998) assegura que é de suma importância que a empresa conheça seus limites de preços, o preço ideal, e o defina corretamente, para entender e estabelecer o que é possível e saudável, de forma a manter-se notadamente num mercado competitivo ou desaquecido, em que por mínimas diferenças se perde o cliente. Nesse mercado, as margens

de erro devem ser pequenas, os riscos devem ser bem calculados e a eficiência da empresa é testada frequentemente.

O preço pode ser considerado como um elemento responsável para uma troca mutuamente benéfica, pois sendo aceito pelos dois, vendedor e comprador, a transação permite a satisfação de ambos, que querem algo de valor, um o produto ou serviço e outro o valor cobrado.

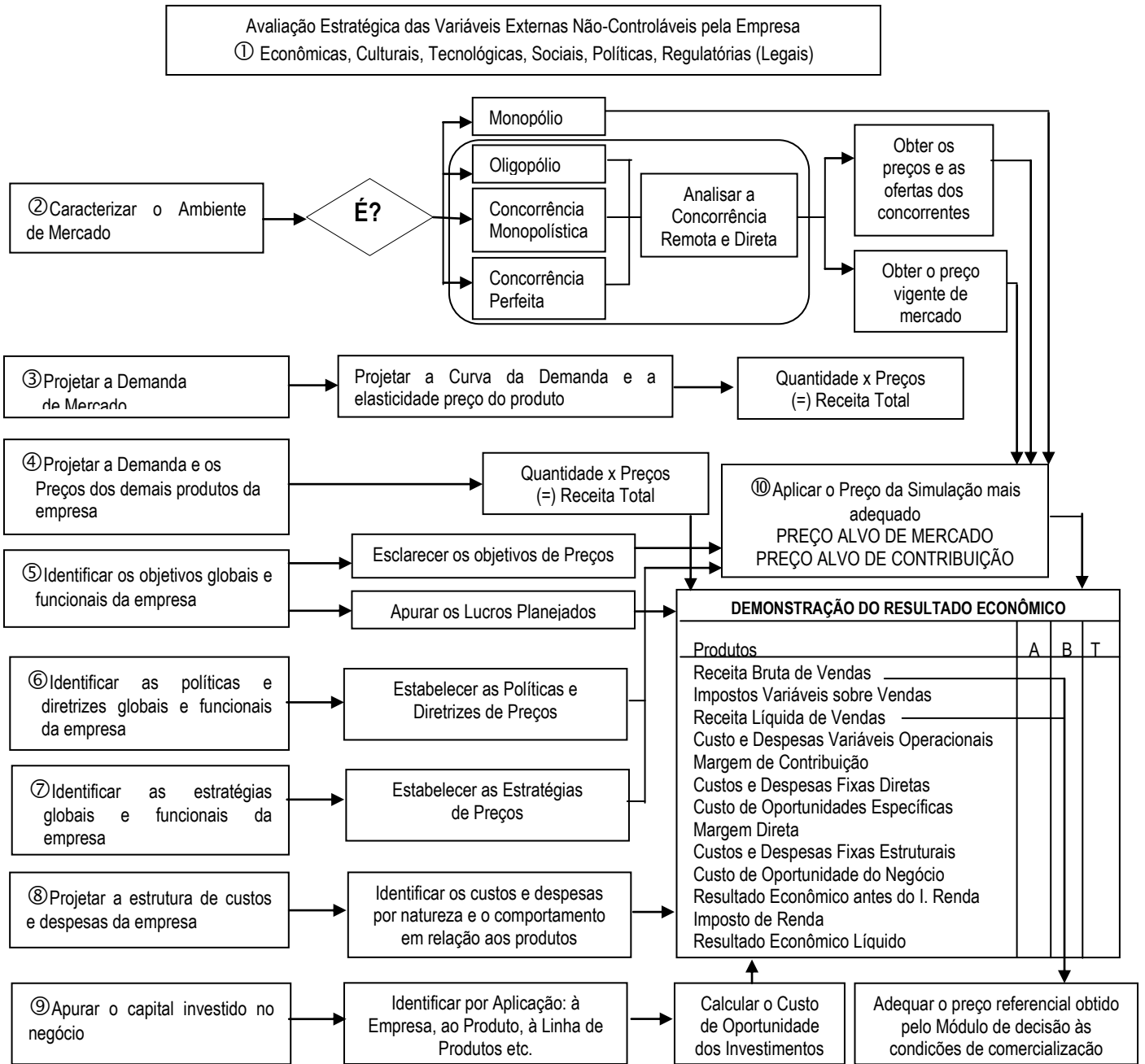
Um preço mal formado, sem o conhecimento e levantamento das variáveis necessárias (custos, mercado e valor), pode colocar em risco toda a estrutura do estabelecimento, ocasionado uma baixa lucratividade ou até mesmo um prejuízo.

A partir da definição do preço a empresa deverá ser capaz de suprir e manter toda a estrutura e a lucratividade do negócio em questão.

Santos (1997) propõe um modelo de preço de venda tendo como base um novo enfoque para o “target-price” ou preço alvo. Descreve e enfatiza os conceitos do preço alvo de mercado e preço alvo de contribuição. Neste sentido, parte do princípio de que as principais abordagens existentes de decisão de preço, orientados: pela teoria econômica, pelos custos e pelo marketing, não são satisfatórias, pois tratam o problema com parcialidade ou com ênfase excessiva em algumas variáveis críticas.

Um modelo conceitual de decisão de preços de venda, que incorpora os pontos fortes e as contribuições de cada abordagem, é proposto dentro de um contexto estratégico, sob o enfoque sistêmico e ao mesmo tempo, buscando superar as limitações de aplicabilidade dos modelos existentes. A Figura 1 resgata o modelo concebido pelo autor.

Figura 1 – Modelo conceitual de decisão de preço de venda



Fonte: Santos, 1997

Considerando que uma das finalidades do estudo concebido por Santos (1997) era estruturar conceitualmente um sistema de decisões de preço de venda que incorporasse as contribuições dos modelos de decisão de preço existentes, foi assegurado que o modelo de decisão edificado contribuiria para os seguintes pontos de forma a melhorar o processo decisório dos gestores de preços:

1. trata da situação decisória de preços dentro de uma abordagem sistêmica, que permite aos gestores a identificação e utilização de um fluxo lógico e normativo de dados e informações, caracterizando inclusive os produtos finais gerados em cada etapa do modelo e reconhecendo a interdependência das diversas variáveis envolvidas neste tipo de decisão;
2. fornece preços referenciais, quando adequadamente utilizado, procurando garantir continuidade da entidade no longo prazo, através da remuneração adequada do capital investido no negócio;
3. reconhece, também sob o enfoque sistêmico, a existência e a influencia dos objetivos globais da empresa sobre os objetivos de preço;
4. permite a utilização e o teste de estratégias de preço condicionadas às estratégias globais da organização;
5. é adaptável a qualquer tipo de estrutura organizacional, embora recomende que para uma gestão eficaz e eficiente de preços, deva haver uma área diretamente responsável por estas decisões;
6. incorpora também as vantagens obtidas pela utilização de um processo formal de planejamento e controle, dentro do processo de gestão, operacionalizando através de um plano orçamentário integrado;
7. atende, com razoável flexibilidade, às diversas funções-objetivos dos decisores de preços, dando possibilidades de avaliação dos resultados econômicos de cada alternativa de preço;
8. permite a simulado de resultados de cada alternativa de preços, antes da tomada de decisão final;
9. reconhece, sob a abordagem sistêmica, a influência do macro ambiente da empresa nas decisões de preço;
10. reconhece a influência das diversas estruturas econômicas de mercado na formação de preços dos produtos e sua interação com a empresa;
11. leva em consideração a influência da concorrência direta e remota sobre os preços praticados pelas entidades;
12. incorpora os padrões de comportamento do consumidor derivados da lei da procura, através da quantificação da curva de demanda do produto para a empresa;

13. esclarece , interpreta e utiliza-se do inter-relacionamento entre custos, preços, volumes e lucros dentro de um ambiente empresarial caracterizado por multiprodutos e multirestrições;
14. possibilita a utilização de modelos probabilísticos para a simulação de resultados em condições de incerteza;
15. utiliza custos cientificamente predeterminados, dentro do conceito de custos-padrão, não permitindo com isto que ineficiências operacionais sejam repassadas aos preços;
16. permite a utilização de técnicas de pesquisa operacional, tais como a programação linear, de forma a obter a alternativa otimizadora da produção e das vendas;
17. pode ser aplicado a diferentes tipos de organizações, independente de sua natureza, ou seja, indústrias, comércio ou serviços.

A construção da presente pesquisa ora relatada neste documento tem fortes influências das ideias apresentadas por Santos (1997) o qual está sintetizada na Figura 1. Pois o mesmo de certa maneira reúne todo o arcabouço teórico disponível em sua discussão na construção do modelo. Nesse sentido para não perder de vista a essência da questão núcleo da investigação realizada reforçará elementos teóricos conceituais nas próximas seções.

3.1. Formação de preço

Os métodos de formação de preços apresentam uma variedade de circunstâncias e o custo exerce um papel que difere de acordo com o produto, com a demanda - elástica ou inelástica, com a concorrência - fraca ou forte, se o produto é vendido através de estoques ou sob encomenda. (SARTORI, 2004)

Os pressupostos da teoria econômica propõem que, com relação à demanda, o preço pode ser considerado elástico ou inelástico de acordo com a reação das vendas frente a sua variação. Inelástica, quando se apresenta pouca variação de vendas diante das alterações do preço de venda e, elástica quando a demanda reage de forma acentuada frente às mudanças de preços.

Outro fator importante, que merece atenção, é o volume de vendas, pois essa informação impacta diretamente nos custos, através dos custos variáveis, a empresa poderá

umentar ou diminuir seus custos de modo a impactar possivelmente em uma queda de preço ou aumento do lucro, pois quanto maior o volume de vendas menor serão os custos.

Bernardi (1998) assegura que o entendimento dos próprios custos e despesas, além do método de formação de preços, auxilia no conhecimento dos custos da concorrência e da estratégia competitiva, ficando a empresa mais bem preparada para desenvolver sua própria estratégia de preços e política de mercado, tornando-se assim mais competitiva.

Para a formação do preço de venda existe um elemento fundamental chamado *Mark-up* tido como sendo um percentual a ser adicionado ao custo para a formação do preço de venda. Aplicado ao custo deverá ser suficiente para cobrir todos os impostos e taxas incidentes sobre as vendas e todos os gastos que não foram inclusos no custo do produto.

De acordo com Bernardi (1998) o mark-up estruturado é formado essencialmente de quatro componentes:

- impostos incidentes nas vendas;
- despesas variáveis da venda;
- despesas fixas;
- lucro desejado.

Traduzido como remarcação para cima, o *mark-up* pode ser obtido de duas formas, como sendo divisor ou multiplicador.

O *mark-up* divisor é encontrado pela diferença entre a porcentagem do preço (100%) com a representação de porcentagem de sua composição e, parte da lógica de que o preço é obtido pela divisão entre os custos variáveis e o *mark-up* divisor

O quadro 2 exibe uma ilustração exemplificativa.

Quadro 2 - Apuração do *mark-up* divisor

Discriminação	%
(+) Preço de venda	100,00
(-) ITV - Impostos e taxas de vendas	23,65
(-) CDFL - Custos, despesas fixas e lucro desejado	34,37
(=) <i>Mark-up</i> divisor	41,98
TCV = Total dos custos variáveis	38,00
<i>Mark-up</i> divisor	41,98%
Preço de venda = TCV/<i>Mark-up</i> divisor x100	90,51

Fonte: Sartori, 2004

Já considerando o *mark-up* multiplicador, que é encontrado pela divisão entre a porcentagem do preço (100%) com *mark-up* divisor, o preço é obtido pela multiplicação entre os custos variáveis e o *mark-up* multiplicador.

Quadro 3 - Apuração do *mark-up* multiplicador

Discriminação	%
(+) Preço de venda	100,00
(-) ITV - Impostos e taxas de vendas	23,65
(-) CDFL - Custos, despesas fixas e lucro desejado	34,37
(=) <i>Mark-up</i> divisor	41,98
<i>Mark-up</i> multiplicador (100%/ <i>mark-up</i> divisor)	2,3821
TCV = Total dos custos variáveis	38,00
<i>Mark-up</i> multiplicador	2,3821
Preço de venda = TCV x <i>Mark-up</i> multiplicador	90,51

Fonte: Sartori, 2004

O custo é todo e qualquer gasto incorrido para a produção e comercialização do produto ou serviço a ser oferecido. Basicamente, são formados por três elementos principais: matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.

Para facilitar a alocação dos custos, as empresas costumam dividir as atividades e áreas em centro de custos, que significa a menor unidade em que se acumulam os custos pertencentes a uma atividade.

A apuração dos custos é fundamental para uma possível sugestão de preço a ser praticado no mercado, para isso é necessário apurar um "custo total" formado pelos custos de fabricação, mais as despesas administrativas, comerciais e outras.

Os custos precisam ser analisados periodicamente para que possam trazer segurança para a comercialização do produto, pois como o mercado está em constante mudança os próprios custos também sofrem modificações e conseqüentemente os preços ao longo do tempo.

O claro conhecimento dos custos é considerado a base de toda a gestão econômica da empresa. Isso ocorre porque o custo é tido, na maioria das vezes, como ponto inicial para a formação de preço dos produtos a serem oferecidos. (SOUZA, 2007)

3.1.1 Os custos na perspectiva teórica

Os custos serão tratados sob uma visão de gestão buscando entender e direcionar como funciona o processo.

- **Custo direto:** são alocados ao produto por medições objetivas, é facilmente identificado e diretamente apropriado ao produto, como por exemplo: a matéria prima e a mão de obra da produção.
- **Custo indireto:** são gastos incorridos no momento da produção, mas que não se pode apropriá-lo ao produto no momento de sua ocorrência, como por exemplo, materiais de auxílio ao processo produtivo, que não estão diretamente ligados ao produto final. Geralmente as tentativas de alocação ao produto ocorrem por meio de estimativas e arbitrarias, devido à dificuldade de uma medida objetiva em relação ao produto. Exemplos no caso de um restaurante: consumo de gás, manutenção do fogão, entre outros.
- **Custos fixos:** não possuem relação com o volume produzido ou vendido. Geralmente são indiretos, ocorrendo mesmo que a produção ou a venda sejam zero. Um aspecto do custo fixo é que eles não apresentam sempre o mesmo valor, existem causas para que seu valor seja modificado, seja pela variação de preço ou expansão da empresa ou por outros motivos que possam vir a acontecer.
- **Custos variáveis:** são aqueles que variam com a quantidade produzida ou vendida, ou seja, se a produção ou as vendas aumentarem esses custos também aumentam, se a produção ou as vendas forem zero, esses custos não ocorrem.
- **Custo meta:** considerado o máximo permitido para o produto para que ele seja rentável para a empresa. É o limite, a partir da definição desse custo a empresa tem ciência de que caso o custo supere o custo meta, o produto poderá ser descontinuado, pois talvez não seja rentável mantê-lo no mercado. A utilização do custo meta permite uma maior interação entre os departamentos da empresa, de modo que todos trabalhem em conjunto, com a finalidade de alcançar o custo desejado, com um olhar não só para dentro, mas também para fora, de forma a acompanhar melhor a relação com fornecedores e clientes.
- **Custo de transformação:** "representa o esforço despendido pela empresa através dos fatores de custos constituídos pela mão de obra direta e pelos custos de produção para a transformação dos materiais diretos adquiridos de fornecedores em produtos". (SANTOS, 1991, p. 23)

➤ **Custo padrão:** custo previamente determinado antes do início do processo produtivo. Serve de base para uma posterior comparação aos custos realmente incorridos, após a comparação a diferença encontrada é chamada de variação de custo.

Os processos de custeio ocorrem com a finalidade de buscar informações operacionais e contábeis, de forma a conhecer e apropriar corretamente os custos de um processo produtivo.

O **custeio por absorção** ou **custo pleno** tem a finalidade de custear o produto adicionando, além do custo variável, uma parte dos custos fixos, ou seja, atribuem-se todos os custos de produção de forma direta e indireta, através de rateios, aos produtos elaborados. Acredita-se que o preço formulado cubra todos os custos (variáveis e fixos).

Após a apuração de todos os custos acrescenta-se uma margem de lucro.

Essa forma de custeio é considerada importante para uma formação de preço em longo prazo, pois sua determinação traz certa segurança na recuperação total dos custos e no retorno da margem planejada dos lucros. (SANTOS, 1991)

O custeio por absorção, apesar de ser o único aceito pelo fisco (Simeão, 2007 apud VICECONTI e NEVES, 2000), por atender aos princípios e normas contábeis, pode ser falho ao ser utilizado como instrumento gerencial de tomadas de decisão, isso porque o rateamento dos custos fixos pode levar a uma escolha arbitrária, trazendo resultados até enganosos para a empresa.

Esse método não leva em consideração os preços praticados pelo mercado, gerando um grau de incerteza se o valor cobrado será aceito ou não.

A margem de lucro acrescentada aos produtos precificados por esse método, geralmente são uniformes o que impede o real conhecimento dos produtos em potencial, pois nem sempre produtos diferentes podem trazer lucros a uma mesma taxa.

"Apesar de não ser totalmente lógico quando realiza rateios arbitrários e de muitas vezes falhar como instrumento gerencial, é obrigatório para fins de avaliação de estoques". (MARTINS, 2003, p. 38)

O **custeio direto/variável**, também chamado como método do custeamento marginal, considerada para a alocação dos custos somente aqueles variáveis, que incidem diretamente

no produto. Os custos fixos passam a ser considerados como custos do período ou despesas do período, passando a ser atribuído diretamente a receita, para, após obter um resultado ou lucro.

Esse método surgiu como uma alternativa ao Custeio por absorção, devido às arbitrariedades ocasionadas ao processo de rateio dos custos fixos, não trazendo informações seguras para fins de decisão.

A forma de alocação dos custos fixos ocorre, pois se acredita que eles não se alteram a curto e médio prazo, portanto não precisam ser considerados em tais decisões de curto prazo. A simplicidade desse método permite que seja mais usado em empresas que não possuem sistemas de custos, por evitar arbitrariedades de rateio aos custos fixos. (SARTORI, 2004)

O preço com base no custo marginal mostra que qualquer valor que contribui para quitar os custos fixos é melhor que nenhum.

A margem de contribuição é considerada como sendo o valor que cada produto contribui, após a retirada dos custos diretos, essa margem tem que ser necessária para cobrir os custos fixos, que ainda não foram alocados, como para trazer lucro para o negócio, ou seja, o lucro é obtido através da margem de contribuição de cada produto, após a retirada dos custos fixos e despesas.

Santos (1991, p. 39), afirma que "os índices de margem de contribuição muitas vezes ajudam a administração a decidir que produtos devem merecer maior esforço de venda ou ser colocados em planos secundários ou simplesmente tolerados pelos benefícios de vendas que puderam trazer a outros produtos".

Através do conhecimento da margem de contribuição pode-se perceber a potencialidade de cada produto.

O que contribui para a real amortização das despesas é à margem de contribuição total, que é a soma de todas as margens de contribuição dos produtos em determinado períodos, mas para se chegar a ela se faz necessário o conhecimento da margem de contribuição unitária, que é a contribuição dada por cada produto, por cada unidade, entre a diferença da receita e dos custos variáveis.

Com a margem de contribuição unitária e o volume de venda dos produtos, o administrador poderá analisar quais produtos trazem uma maior contribuição e quais mesmos

não trazendo não podem ser eliminados, pois podem trazer a venda de outros produtos ou podem ser vendidos em um volume aceitável para empresa.

O **custeio baseado nas atividades (ABC)** presumi-se de foi criado na década de 70 e possui seu enfoque em analisar e custear funções, operação atividades em grau de importância.

O método de custeio ABC surgiu na tentativa de amenizar as distorções provocadas pela arbitrariedade dada ao rateio dos custos indireto, pois sua fundamental diferença aos sistemas tradicional é a forma como os custos indiretos são tratados.

O primeiro passo para iniciar o custeio ABC é identificar as atividades de maior importância dentro de cada departamento afim de posteriormente detalhar todos os recursos necessários para desempenhar cada uma, para que se possa identificar a relação atividade produto.

Sartori (2004, p. 72) fala da importância do método ABC e afirma que "nada melhor do que conhecer os custos de todas as atividades, para daí se ter condição de verificar quais as atividades que não adicionam valor e que precisam ter seus gastos reduzidos ou anulados, e quais atividades que podem ser racionalizadas".

Apurar os custos por atividades permite um maior detalhamento da forma de trabalho da empresa e quanto mais se dividi o processo e o custeio, maior precisão e clareza se obtêm, trazendo mais segurança aos resultados obtidos.

Qualquer que seja o método utilizado para a formação de preços é necessário que os valores obtidos sejam comparados com os dos concorrentes.

A partir dessa pesquisa, o empresário terá bases para entender um pouco do funcionamento do mercado, frente aos custos, produtos e qualidade, para então tomar sua decisão de posicionamento.

Sartori, (2004, p. 66) afirma que "As políticas de preço devem ser estabelecidas de forma que as alterações na concorrência e no mercado possam ser rapidamente atendidas".

A formação de preço com base nos concorrentes apresenta ao administrador o custo-meta, ou seja, aquele máximo permitido para que o produto seja rentável ou não. A partir do

preço do concorrente e da margem requerida o responsável tem condições de se chegar ao máximo permitido em seus custos.

Em grande parte dos negócios, as margens de lucros são estabelecidas de forma arbitrária, muitas vezes por falta ou custo da informação, prevalecendo em muitos casos os preços praticados pelos concorrentes dependendo do grau de monopolização dos produtos no mercado e leis da oferta e procura. (SANTOS, 1991)

O processo de formação de preço realizado através do preço do concorrente pode ser analisado por quatro perspectivas:

- Método do preço corrente;
- Método de imitação de preços;
- Método de preços agressivos;
- Método de preços promocionais.

- **Preço corrente**

Esse método ocorre quando os produtos são vendidos pelos mesmos preços por todos os concorrentes, preço tradicional.

Nessa prática supõe-se que o cliente não está disposto a aceitar outro valor senão aquele que já tem o costume de pagar.

O administrador fica sem opção de praticar outros valores isoladamente, sendo forçado a praticar o valor de mercado.

Essa igualdade de preços pode chegar a ocorrer por tradição ou por características do mercado.

- **Imitação de Preços**

Santos (1991, p. 124), diz que, "esse método prevê que os mesmos preços sejam adotados por uma empresa concorrente selecionada no mercado. Isso ocorre muitas vezes em razão da falta de conhecimento técnico para a sua determinação ou custo da informação".

- **Preços Agressivos**

Conhecido como concorrência suicida, o método de preços agressivos consiste em um grupo de concorrentes travarem uma disputa de redução de preços, podendo chegar a um preço abaixo do custo, levando a falência.

Em certos casos essa disputa é considerada ilegal, conhecido como *dumping*.

- **Preços Promocionais**

Os preços promocionais são bastante conhecidos em diversos ramos do mercado, onde o estabelecimento oferece um produto a um preço promocional com a intenção de atrair compradores para o local de venda, com o intuito de estimular a venda de outros produtos que estão no preço normal.

Sartori chama essa estratégia de "Apreçamento de líder de perda", pois os produtos selecionados são comercializados bem abaixo do normal, estando o preço bem próximo ou, às vezes, abaixo do custo, de forma a atrair consumidores que supram a perda com a compra de outros produtos mais lucrativos.

Mesmo com uma chance de risco, essa prática permite certo relacionamento positivo para com o cliente.

Quando se percebe que o preço praticado pelo concorrente é determinante para o mercado em questão se faz necessário reconhecê-lo e também praticá-lo. A partir dessa escolha e da definição do lucro desejado é que se define o custo a ser alcançado, ou melhor, o custo meta, sendo esse o valor máximo permitido de custo e despesa para que o produto seja aceito e comercializado.

A partir da definição do preço com base no mercado concorrente, pode-se perceber que o custo é definido de fora para dentro.

Essa forma de definição de preço é considerada de risco, pois a falta de uma análise detalhada entre o preço praticado pelo mercado e o custos da empresa dificulta a percepção de que muitas vezes o preço praticado não produz o retorno mínimo desejado ou que às vezes não cobre nem os gastos fixos.

Outra forma de precificação seria o preço com base no valor.

O valor é considerado como sendo a realização das expectativas que o consumidor tem com relação ao produto através do preço pago pelo mesmo.

Pela visão do comprador, sua decisão de compra é feita após o confronto entre o que se espera receber e o que será dado em troca. A partir dessa comparação é identificado o valor percebido. Quanto maior esse valor mais benéfica será a transação para o consumidor.

O valor percebido pelo cliente não necessariamente será o menor preço com os maiores benefícios. Diante do mercado altamente competitivo, aquele empresário que consegue perceber todos os benefícios que satisfazem os clientes e os valoriza a ponto de refletir no preço, sai em vantagem, tanto em termos de demanda como em termos de lucratividade, pois para alguns consumidores, um alto valor pode ser compensado se o benefício percebido for maximizado.

Na concepção de Tucker (1999) para ganhar vantagens e seguir na frente na Revolução do Valor, você precisa pensar mais e oferecer mais do que a sua concorrência. Essa visão significa criar todo um mercado propício a sua empresa, de modo a atrair mais clientes e fidelizá-los.

Em um negócio bem valorado o consumidor percebe que sua oferta vale mais e que seu retorno também será maior, dando preferência a aquele que considera estar fazendo um bom negócio à concorrência exposta no mercado.

Quando se decide precificar com base no valor não se pode deixar de perceber o preço da sua empresa frente ao concorrente, tentar entender como o cliente vê o seu preço e o do concorrente, convencendo-o que caso ele perceba seu preço alto existe todo um agregado que justifique o valor cobrado e pago.

O cliente vê o produto como um pacote de variáveis tangíveis e intangíveis que juntos satisfazem as suas necessidades e os seus desejos. Assim, "a oferta de um pacote de valor superior faz mais do que satisfazer aos clientes; também incentiva a lealdade do cliente, que, por sua vez, leva a relacionamentos mais fortes e mais duradouros e, em última análise, a uma maior rentabilidade" (SARTORI, 2004, p.48).

Uma empresa que decide agregar características extras aos clientes deixa de competir por preço passando a competir por valor, o preço é maior que o mercado, mas também é oferecido mais para o cliente. As ideias precisam fluir diariamente, buscando sempre agregar mais valores ao cliente, nem que seja em um simples treinamento de atendimento ao cliente, é preciso sair na frente e aproveitar cada oportunidade que aparece ou que o cliente deixa perceber que é um desejo seu.

Sartori (2004) assegura que a área do Marketing está valorizando cada vez mais a satisfação dos desejos do cliente como forma de desenvolver a fidelidade com o objetivo de

distanciar a empresa do cenário "guerra de preços" que tendem a tornar as transações cada vez menos rentáveis.

O método baseado nas características do mercado exige um profundo conhecimento do ambiente externo por parte da empresa, permitindo ao administrador decidir se venderá o seu produto a um preço mais alto, de modo a atrair classes economicamente mais elevadas, ou a um preço popular para que possa atrair a atenção das camadas mais pobre. (SANTOS, 1991).

Pode-se dizer que para uma empresa estabelecer seu preço com base no valor, ela precisa avançar em todos os pontos já vistos, custos, concorrência e mercado.

É importante conhecer o cliente de maior potencial, aqueles que estarão dispostos a pagar mais do que o atual valor real, em troca de qualidades que excedam o simples produto a ser adquirido, pois seu interesse se encontra no pacote de valor que envolve o produto comprado.

Sartori (2004) também chama de apreçamento de prestígio, a forma de estabelecer um preço maior do que o exposto no mercado com a finalidade a atrair clientes dispostos a pagarem mais por qualidade ou um *status* mais elevado.

A percepção de valor varia de cliente para cliente, mesmo com essa variação é necessário estudar todos os desejos dos chamados clientes potenciais, de forma a satisfazer o maior número de vontades possíveis, tentando tornar a vida do cliente mais fácil.

Estudos apontam possíveis formas de identificar ações que podem atender ao cliente e agregar valor ao produto oferecido. Por exemplo, Tucker (1999) afirma que é indispensável uma boa localização, de forma a permitir uma proximidade entre o produto e o cliente, trazendo certa comodidade para a relação entre ambos; outra dica é oferecer o máximo de informações possíveis sobre as ofertas, permitindo ao comprador tranquilidade para fazer a escolha certa na hora da decisão; facilidade de pagamento, é outro fator que permite uma maior atração de clientes interessados em seu produto; facilidade de fazer negócio e de correção erros, são pontos importantes para uma saudável relação com o cliente, preparar bem os funcionários permite uma excelente negociação quando o cliente chega disposto a negociar, e uma rápida solução quando ocorre qualquer problema durante a negociação ou no próprio produto; contudo não se pode deixar de buscar formas de estreitar um bom relacionamento com o cliente através do serviço pós-venda.

Uma das melhores formas de procurar agregar valor ao produto é saber escutar os funcionários, pois são eles que estão em constante contato com o cliente, ouvindo e percebendo suas vontades e queixas, portanto é de suma importância saber dar a verdadeira importância aos colaboradores.

Tempo, rapidez são fatores determinantes na hora de decisão do cliente, conhecer o prazo de execução e transmitir a verdade sobre o tempo de espera ajuda no fortalecimento da relação com o comprador. Outras estratégias que abordam o fator tempo e podem ajudar a conquistar o cliente são: conheça o tempo do seu concorrente e procure reduzir o seu e ofereça um menor tempo para aos que estão dispostos a pagarem por esse serviço extra.

A equação de valor mostra a razão entre os benefícios percebidos e o preço percebido. O consumidor está disposto a analisar o que se espera do produto ou da empresa como um todo e o que está disposto a pagar, mesmo que seja a mais que a concorrência. Caso essa troca seja percebida de forma positiva pode-se esperar certa predisposição de fidelização do cliente, onde se resiste à concorrência para garantir sua permanência na empresa. Diante desses casos, o administrador precisa estar atento buscando oferecer sempre mais, estreitando os laços de fidelidade com o consumidor.

As empresas que acham que sabem o que o cliente realmente quer, na maioria das vezes, erram. Por exemplo, uma empresa atrai seus clientes por causa de um som ao vivo que é oferecido, uma música ambiente; na intuição de que os clientes não dão a mínima para a música, que está custando um valor alto, o administrador resolve tirá-la. Quando os clientes retornam ao local percebe que não tem mais a música que lhes agradavam, nesse caso o cliente ou deixa de frequentar o local ou em uma conversa informal com alguém do estabelecimento fala da falta que está fazendo a música. Nesse caso o valor agregado ao produto só foi percebido no momento em que foi retirado, o que pode uma percepção errada trazer sérios danos ao local.

Tucker (1999) afirma que em grande parte dos negócios, as pessoas que passam por eles supõem saber o que os seus clientes necessitam e valorizam, quando de fato elas nunca se esforçaram realmente para descobrir. Para valorizar e fazer o melhor para o cliente é preciso se colocar em seu lugar.

Os clientes que compram com base nos valores oferecidos querem sempre mais, não importando o quanto você era bom ontem. É preciso mostrar valores e preços conforme as

mudanças do mercado, que acontecem diariamente, pois o que era considerado um importante valor ontem, poderá não ser mais hoje, caso o administrador não esteja atento a essa questão, os clientes migrarão para as empresas concorrentes.

Inovar é a palavra correta que permite agregar um maior valor ao produto ou serviço, mesmo que o significado dessa palavra seja apenas fazer melhor. É mostrar novidades e melhorar o que já existe de forma que seja perceptível aos olhos do usuário.

Bernardi (1998) aponta os desejos do cliente, e os aborda em fatores objetivos e subjetivos, conforme quadro abaixo:

Quadro 4: Desejos da Clientela

O que o cliente quer?	Fatores objetivos	Fatores subjetivos
Mercadoria e produtos que funcionem.	Aspecto de ordem e limpeza.	Atendimento ao cliente.
Atendimentos e serviços.	Conforto do estabelecimento.	Relacionamento com o cliente.
Certeza de atendimento pós-vendas.	Organização, layout e tamanho físico.	Relacionamento entre os funcionários.
Qualidade.	Tipos de produto e forma de exposição.	Relacionamento entre os proprietários e funcionários.
Preços compatíveis.	Política consistente de preços.	Nome e tradição no mercado.

Fonte: Bernardi (1998)

Todos esses fatores são perceptíveis aos consumidores e juntos formam uma cadeia de valor que agrada e gera prazer ao consumidor que pouco se sensibiliza por preço.

Sabendo que nos dias de hoje os clientes estão cada vez mais exigentes, muitas empresas optam por serviços personalizados que permitem agradar a exclusividade e a individualidade de cada cliente. A personalização agrega valor e permite uma vantagem competitiva, devido ao poder dado ao cliente, mas é preciso oferecer as opções que satisfazem e resolvem as necessidades do cliente.

Quando se trata de valor o cliente precisa estar ciente do que está comprando, perceber se o que está levando é compatível com o que se está pagando. Para isso quatro estratégias foram desenvolvidas com base no valor agregado ao produto que está se vendendo. Essas estratégias são chamadas de estratégias de valor, que tem a finalidade de superar o cliente com base no que está sendo oferecido. São elas: menos por menos, mais por mais, mesmo por mesmo e mais por menos.

A estratégia "**menos por menos**" é tida como popular, usada quando os clientes são sensíveis a preço. Eles sabem que estão recebendo menos, portanto estão pagando menos.

Uma forma de oferecer menos por menos é reduzir o serviço ao cliente, à assistência que pode ser dada na compra de um produto, como por exemplo, permitindo o autoatendimento.

No caso do estudo em questão essa estratégia pode ser oferecida de forma a vender para o cliente um simples atendimento, pratos sem requinte, um ambiente simples, mas agradável; é oferecer menos sem perder a qualidade.

Para Tucker (1999, p. 51) "um componente vital do menos por menos: o seu custo deve ser tão baixo quanto os seus preços".

Mesmo sabendo que na maioria dos casos os clientes são mais sensíveis a preço, existe uma parcela deles que está disposto a pagar mais para se ter mais, seria a estratégia "**mais por mais**".

Esse mais precisa ser dado em valores extras que deve ser melhorado e inovado constantemente, de forma perceptível para o cliente, devido às rápidas mudanças ocorridas no ambiente externo, pois um valor agregado hoje, pode se tornar algo comum amanhã e se o administrador não estiver atento para fazer a diferença, o que seria valor extra, passa a ser algo comum.

Agregar valor significa oferecer comodidade, satisfação, prazer, *status*, além da qualidade que é indispensável.

Um "sinônimo" da estratégia mais por mais seria o *status*, as pessoas estão dispostas a pagar mais por algo que seja apresentável a sociedade, pelo simples *status* em ter ou aparecer, como por exemplo: possuir uma caneta Mont Blanc ou jantar em um restaurante de luxo que sempre aparece nas colunas sociais.

A estratégia "**mesmo por menos**", considerada intermediária, dentre as estudadas anteriormente, permite ao consumidor levar o mesmo valor agregado ao produto a um menor preço.

Uma principal ferramenta para que a empresa possa chegar a praticar essa estratégia é a análise de custos. Para oferecer o mesmo por menos é necessária uma redução nos custos, dessa forma a redução obtida pode ser claramente repassada ao consumidor.

Apesar do foco dessa estratégia ser uma redução no custo, não se pode deixar de lado a inovação, pois com o tempo ela pode ser facilmente copiada pelos concorrentes, então é preciso ficar atento, buscando sempre melhorias a um menor custo, para garantir que o cliente sempre receberá mais por menos.

Após a análise feita anteriormente, ficou claro perceber que muitas vezes uma estratégia mesmo por menos pode se transformar um mais por menos. As rápidas mudanças no mercado permite a percepção de que uma vez usada à estratégia mesmo por menos rapidamente poderá ser copiada, dessa forma, para manter a fatia de mercado ou aumentar esse percentual terá que se fazer presente a inovação, passando a oferecer mais por menos.

No tocante a estratégia "**mais por menos**", como o próprio nome já diz, significa em oferecer valor por um menor preço.

Tucker (1999) assegura que empresas com esse tipo de estratégia são consideradas como um diferenciador que agrega valor ou uma mestre em preços baixos.

O método utilizado se volta para o custo, onde o empresário precisa observar o que pode ser oferecido a mais ao cliente em termos de serviço, qualidade, tecnologia, mas com menor custo.

Esta pode ser talvez, a técnica mais difícil de ser praticada e a que mais atrai ao cliente, portanto, são necessários estudos constantes do ambiente externo, interno e do próprio cliente, para que se tenha certeza de que o que está sendo feito e oferecido para o cliente esteja dentro o planejado gerando um retorno saudável para o empreendimento.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O campo empírico do presente estudo foi delimitado aos restaurantes cuja essência operacionaliza o sistema *a la carte*, através do método qualitativo, no qual não emprega instrumentos quantitativos para a análise de dados.

A pesquisa qualitativa busca obter dados descritivos com a finalidade de uma compreensão mais detalhada através do estímulo ao livre pensamento dos entrevistados.

Nesse estudo foram pesquisados dois restaurantes que possuem o sistema de serviço *a la carte*. A base de escolha dos restaurantes foi através de um levantamento na Veja Comer & Beber Fortaleza, que apresenta um guia da gastronomia local reconhecido por especialistas na boa culinária. Na edição de 2012/2013 foram 661 estabelecimentos, divididos em 328 restaurantes, 151 bares e 182 casas de comidinhas.

A seleção foi feita com base no resultado apresentado entre os melhores restaurantes da cidade nas edições de 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013, conforme especialidade, como pode ser visto no quadro abaixo.

Quadro 5 - Apuração dos Melhores Restaurantes 2010-2013

<i>Especialidade</i>	<i>2010 / 2011</i>	<i>2011 / 2012</i>	<i>2012 / 2013</i>
Brasileiro / Regional	Colher de Pau	Lá na Roça	Lá na Roça
Carne	Santa Grelha	Cabana del Primo	Santa Grelha
Italiano	Cantina Di Napoli	Cantina Di Napoli	Cantina Di Napoli
Japonês	Misaki	Soho	Misaki
Peixada Cearense	-	-	Colher de Pau
Peixes e Frutos do Mar	Coco Bambu	Vojnilô	Vojnilô
Pizzaria	Vignoli	Vignoli	Vignoli
Variado	Oui Bistrô	Moranga	Sah Restaurante
Bom e Barato	La Bella Itália	Rei dos Mares	Zena
Restaurante Revelação	-	Medit	Le Marché
Chef do ano	Marie Anne (Âncora Restaurante)	Marco Gil (Sah Restaurante)	Marie Anne (Le Marché)

Fonte: Revista Veja Comer e Beber Fortaleza (edições 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013)
(-) Categoria não existente no ano da votação.

A ultima edição, 2013/2014, não foi levada em consideração para critério de escolha, devido a retirada de algumas categorias já apresentadas e ao surgimento de outras categorias, o que não traria uniformidade para a seleção dos restaurantes a serem pesquisados.

Dentre os nomes citados acima, a pesquisa foi realizada em dois restaurantes que aceitaram ser objeto de estudo do presente trabalho. Eles serão chamados de Restaurante "A" e "B", afim preservar a identidade dos mesmos.

Os dados foram coletados através de uma entrevista, com perguntas já estruturadas, Junho de 2013. Utilizou-se o gravador como meio de registro de dados, os quais foram transcritos via sistema computacional e analisados de forma qualitativa. Para melhor entendimento e reflexão o conteúdo foi impresso de forma a se enquadrar no aspecto analítico.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A princípio será feita uma caracterização dos restaurantes, mostrando um pouco da história de cada um.

O Restaurante "A", atua há 13 anos no mercado, tipicamente familiar, pertence a uma sociedade de dois irmãos. O primeiro, de um grupo de cinco restaurantes, Restaurante "A", especializado em carnes nobres, se dispõe a oferecer pratos individuais a seus clientes. A entrevista foi realizada com um dos sócios.

Por gostarem de fazer churrasco, os sócios sempre tiveram vontade de montar um restaurante de carnes em Fortaleza. Observaram que existiam poucos restaurantes de carne, no segmento *a la carte*, pois muitos dos que já existiam vendia a carne no quilo, e resolveram explorar esse mercado que estava em expansão.

Foram a São Paulo, visitaram restaurantes similares, buscaram alguns fornecedores e abriram o Restaurante "A" no ano de 2000.

A facilidade foi ter encontrado um fornecedor que vendia a carne porcionada, já na quantidade certa a ser oferecida ao cliente. Sem noção de como formar o preço, foram na base do "achometro", resolveram multiplicar o valor de compra das carnes vezes dois, na intenção de que todos os demais custos fossem supridos com essa porcentagem de "100%" em cima do valor de compra, então se determinada porção de carne era comprada por R\$ 5,00, a mesma era vendida ao cliente por R\$ 10,00.

Com o cardápio e os preços dos pratos pré-estabelecidos foram ao SEBRAE pedir orientações, lá o técnico informou que o negócio seria inviável, pois se a carne fosse comparada ao kg, como era vendida nos demais restaurantes, o preço de venda estava bem superior ao que se encontrava no mercado.

Sem experiência e sem muito planejamento decidiram iniciar, pois tinham a certeza de que o que seria oferecido ao cliente era um serviço novo, totalmente *a la carte*, com pratos individuais. No primeiro ano a margem de "100%" foi suficiente, eram poucos funcionários, os sócios trabalhavam no restaurante, um na cozinha e o outro no caixa, e não retiravam pró-labore. Depois perceberam que estava ficando apertado cobrir os demais custos e foram fazendo novas tentativas de preço, com novos multiplicadores e sempre observando os concorrentes, que eram poucos.

Atualmente tudo é diferente, o crescimento permitiu grandes mudanças e uma diferente estrutura em organização. Hoje, são 31 pessoas, distribuídos entre cozinha, copa e churrasqueira, sendo 28 colaboradores, 1 chefe executivo, 1 estagiário de gastronomia e 1 de nutrição, além de um nutricionista para ajudar na composição dos pratos.

O Restaurante "B", parte de um grupo de seis restaurantes e uma distribuidora de alimentos, atua no mercado desde 2009, há 4 anos, e pertence a 3 sócios, dois irmãos e um amigo de infância.

Os sócios iniciaram com uma distribuidora de frios. Em 2006, devido ao grande poder de compra alcançado pela distribuidora resolveram montar o primeiro restaurante, uma casa mais popular. Devido ao crescimento da cidade na área de gastronomia e pela falta de uma cantina italiana, viram uma oportunidade, assim em 2009 abriam o Restaurante "B". Especializado em cozinha italiana, o restaurante também oferece carnes, peixes e frutos do mar; os pratos são servidos para duas pessoas, excetos as pizzas. A entrevista foi realizada com o gerente, pela dificuldade de se encontrar um dos sócios com disponibilidade de tempo para responder as perguntas.

Em seguida será apresentado o quadro com o resultado da pesquisa de campo, a primeira coluna informará as perguntas que foram feitas aos entrevistados e na segunda e terceira coluna as respostas apuradas dos restaurantes "A" e "B", respectivamente.

Quadro 6: Resultado da Pesquisa de Campo

	Restaurante "A"	Restaurante "B"
1. Existem alguns métodos de apuração de custos de materiais utilizados para a formação de preços. Como você apura os custos de suas matérias-primas e embalagens?	<p>Hoje existem relatórios diários, que informam quanto de matéria prima foi consumida para a quantidade de pratos vendidos.</p> <p>Cada prato possui sua ficha técnica (feita ou pelo Chefe da Cozinha ou pelo Chefe da Confeitaria) com todos os custos diretos que são levados em conta na hora da formação do preço. As vezes para se chegar ao custo final de uma prato é necessário fazer várias fichas técnicas.</p> <p>Atualmente possuem um nutricionista e estão se organizando para indicar os valores calóricos de cada prato nas próximas fichas técnicas.</p> <p>A produção é dividida em pequenos departamentos: cozinha, copa, churrasqueira, bar, facilitando a apuração dos custos, pois ao final do mês são perceptíveis os gastos de cada departamento.</p> <p>Os relatórios diários são apurados ao final do mês em forma de "DRE", onde se deduz do faturamento toda matéria-prima consumida, os custos indiretos e os impostos.</p>	<p>Para se chegar ao preço de custo, cada prato possui sua ficha técnica, com todos os produtos e quantidades necessárias para a composição do prato.</p> <p>Utilizam o último preço de compra, que serve como meta para a próxima cotação.</p> <p>Como possuem o centro de distribuição, conseguem barganhar uma parte da matéria prima para todos os restaurantes do grupo, a um custo abaixo do mercado.</p> <p>O centro de distribuição compra os produtos necessários, porciona, reaproveita o que pode, calcula as perdas e depois repassa para os restaurantes do grupo. Mesmo o centro de distribuição cobrando um preço diferenciado por todo o trabalho necessário para porcionar os alimentos, os restaurantes ainda possuem custos abaixo do mercado devido ao grande poder de compra.</p>
2. O lucro é um dos componentes fundamentais do preço. Na hora de formá-lo, como você determina o lucro	Em partes esse lucro é determinado pelo mercado, mas a experiência e a	Cada prato possui, em média, uma margem de contribuição, após os

<p>adequado para o seu restaurante?</p>	<p>análise nos relatórios mensais se permitiu chegar a um <i>mark-up</i> ideal, em torno de 300%, com o maior retorno possível.</p> <p>Dependendo do custo do prato se acrescenta ou não esse <i>mark-up</i> ideal, pois a experiência permite saber qual o valor máximo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto.</p> <p>Nas fichas técnicas a precificação já vem sugerida acrescentando-se o <i>mark-up</i> ideal, cabe aos diretores a decisão final avaliando-se o mercado e a complexidade do prato.</p>	<p>custos, de 40% a 50%.</p> <p>Alguns pratos podem ter uma margem maior ou menor dependendo dos custos e do mercado, mas sabe-se que devido ao poder de compra podem garantir um maior retorno ao negócio.</p>
<p>3. O processo de formação de preços pressupõe a existência de um conjunto de informações gerenciais. Quais instrumentos gerenciais estão disponíveis em seu restaurante?</p>	<p>Temos todas as informações gerenciais necessárias, fluxo de caixa e controle de estoque diário, um escritório central para os restaurantes do grupo com RH, contas a pagar e contas a receber e demonstrativos com os resultados mensais. As despesas fixas do grupo são rateadas proporcionalmente para cada restaurante, com base no faturamento.</p>	<p>O controle de estoque é feito pelo centro de distribuição, que recebe as matérias-primas e a fracionam para os restaurantes do grupo. Semanalmente ou 2 vezes por semana são preenchidas requisições de pedidos com todas as porções necessárias para a composição dos pratos. Se o restaurante possui uma capacidade para armazenar 25 porções de determinado prato, na requisição precisa informar quantos pratos foram vendidos para que seja feita a reposição, não é um pedido aleatório de quantas porções o chefe de cozinha queira.</p> <p>Os setores de contas a pagar e a receber ficam no escritório central do grupo.</p>

		No restaurante em si, possuem fluxo de caixa, controle de faturamento e compras (interligado ao centro de distribuição).															
4. O Existem critérios diferentes para tratar a questão das despesas fixas na formação de preços. Como você adéqua essas despesas na formação de preços?	As despesas fixas são deduzidas ao final do faturamento. Ao se definir o <i>mark-up</i> ideal para cada prato fica subtendido que esse multiplicador deverá cobrir todas as demais despesas do restaurante. No caso dos restaurantes do grupo as despesas fixas são tratadas como custo meta a serem alcançadas dentro do faturamento. Por exemplo, dentre as análises fica estipulado que o aluguel, gás, água, mão de obra, energia só podem comprometer x% do faturamento.	As despesas fixas são deduzidas ao final do mês, em cima do valor total do faturamento.															
5. Em muitas empresas, os encargos financeiros representam grande desembolso. Para a sobrevivência delas, o lucro precisa cobrir as despesas financeiras. Como você trata este item na formação de preços?	Os alimentos, em geral, possuem os mesmos encargos, que são dedutíveis ao final, após apuração do faturamento.	Algumas despesas financeiras são inclusas antes do preço final - como os impostos dos vinhos - outras são inclusas ao final, sendo deduzidas do faturamento total.															
6. Analise o quadro abaixo e responda qual decisão você tomaria em relação ao prato "Z":	A princípio excluiria do <i>menu</i> , pois está dando prejuízo. Faria uma análise mais detalhada, buscando formas de diminuir o custo variável, e o manteria no <i>menu</i> .	Seria feita toda uma análise do prato, em busca de reduzir custos, e só seria retirado do cardápio se o prejuízo fosse inviável para o funcionamento do restaurante. Nesse caso, como o lucro se mantém positivo,															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PRATOS</th> <th>X</th> <th>Y</th> <th>Z</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Faturamento</td> <td>15.000</td> <td>57.000</td> <td>28.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>(-)Imposto e comissões</td> <td>4.000</td> <td>12.500</td> <td>6.000</td> <td>22.500</td> </tr> </tbody> </table>	PRATOS	X	Y	Z	TOTAL	Faturamento	15.000	57.000	28.000	100.000	(-)Imposto e comissões	4.000	12.500	6.000	22.500		
PRATOS	X	Y	Z	TOTAL													
Faturamento	15.000	57.000	28.000	100.000													
(-)Imposto e comissões	4.000	12.500	6.000	22.500													

(-) Custos variáveis	5.100	16.200	12.100	33.400		permaneceria.
(=) Margem de contribuição	5.900	28.300	9.900	44.100		
(-) Despesas fixas da empresa*	5.600	21.100	10.400	37.100		
(=) Lucro operacional	300	7.200	-500	7.000		
*As despesas fixas foram rateadas proporcionalmente ao faturamento.					Sempre avaliamos os concorrentes e percebemos que temos um preço mais elevado, nos sentimos como uma referência frente aos concorrentes, pelo tempo de mercado. Nunca tivemos política de promoção e nunca buscamos oferecer preços baixos, primando sempre à valorização do nome do restaurante.	Nunca tiveram a intenção de ser referência para os concorrentes. De vez em quando os sócios e os gerentes frequentam o mercado concorrente e sempre percebem que os preços do Restaurante "B" estão um pouco abaixo do mercado, em torno e 8 a 10%. Acredita-se que devido ao forte poder de compra pode se colocar com preços um pouco abaixo do mercado e conseguir um alto retorno.
7. Com a globalização da economia e o aumento da competitividade, os preços passaram a ser fortemente influenciados pelo mercado. Em relação à concorrência, de que forma você atua na formação dos preços?	Temos um ambiente agradável, uma louça diferenciada, pratos requintados, com os melhores produtos. Todo um investimento que é feito para oferecer	Preza sempre por um ótimo atendimento ao cliente, um alto padrão de qualidade nos produtos oferecidos, um ambiente agradável e familiar com				
8. Para o cliente, o preço representa a expressão monetária do valor oferecido pelo produto ou serviço. De que maneira você trabalha a questão do valor do prato na hora de formar o preço?						

	<p>o melhor para o cliente. Sei que tudo é feito com pensamento voltado para o cliente, mas nunca se parou para perceber o quanto esse valor agregado pode refletir no preço.</p> <p>Os clientes são sempre ouvidos, através de um opinário oferecido no fechamento da conta, onde os mesmos podem elogiar, reclamar, trazer sugestões, que são analisadas e trazidas para dentro do restaurante. Existe uma pessoa responsável para fazer contato com o cliente, caso exista alguma reclamação. A equipe de vendas sempre é ouvida e os sócios estão sempre presentes no estabelecimento para ouvir os clientes.</p>	<p>profissionais qualificados.</p> <p>O padrão do cliente é da classe média para alta. Eles são ouvidos constantemente através de um opinário, feito em tablets, de forma virtual, ao final do atendimento; quando respondem o opinário, o mesmo é enviado por e-mail ao gerente que visualiza no mesmo momento e qualquer problema detectado é resolvido antes que o cliente vá embora, na intenção de que o cliente perceba que existe alguém preocupado com ele.</p> <p>Devido ao grande poder de compra consegue agregar todos os benefícios acima a um preço um pouco menor do que o mercado.</p>
<p>9. O volume de vendas altera de modo significativo o lucro da empresa e, conseqüentemente, pode ser trabalhado para determinar preços diferenciados por quantidade. De que maneira você trabalha a questão preço x volume x lucro?</p>	<p>Não existe alteração de preço com relação ao volume. Os preços são fixos, independente do valor comprado ou vendido.</p>	<p>Os preços são fixos, independentemente do volume comprado.</p> <p>Nesse caso, caberia o volume de compras, pois como possuem o centro de distribuição, conseguem barganhar parte da matéria prima para todos os restaurantes do grupo, a um custo abaixo do mercado. Como os preços cobrados são próximos aos praticados pelos concorrentes acreditam que conseguem um lucro a mais devido aos baixos preços de compra.</p>

<p>10. O mix também altera de modo significativo o lucro da empresa, uma vez que cada produto possui preços e custos diferenciados. De que maneira você trabalha a questão do mix na formação de preços?</p>	<p>O cardápio gira em torno de 100 itens de alimentos. Cada prato é analisado e possui sua margem. Em uma média de seis em seis meses ou anual, o cardápio é reformulado, onde os pratos que possuem pouca saída, ou que possuem custos muito elevados, são substituídos. Os preços são ajustados uma vez por ano, às vezes, somente conforme a inflação.</p>	<p>O cardápio possui em média 80 pratos, cada um com sua ficha técnica e sua margem de contribuição. Em torno de duas vezes por ano, realizam uma manutenção, onde os pratos que possuem pouca saída são retirados e novos são acrescentados. Durante essa manutenção são analisadas todas as observações acompanhadas ao longo do tempo.</p>

Abaixo será apresentada a relação entre as respostas coletadas.

A primeira pergunta foi relacionada com a forma de apuração dos custos de matéria-prima e embalagens. Os dois restaurantes informaram que cada prato possui sua ficha técnica - uma ficha com o levantamento de tudo o que é necessário para a composição do prato, ingredientes, quantidades, preços e modo de preparo - através dessas fichas é que são apurados os custos com a matéria-prima.

No Restaurante "A" a cozinha é dividida em pequenos departamentos - cozinha, copa, churrasqueira e bar - onde além das fichas (formuladas pelos Chefes da Cozinha ou da Confeitaria), se consegue apurar o que cada departamento utilizou para atender determinado cliente. Muitas vezes para se chegar ao custo final de um prato é necessário fazer várias fichas técnicas, cada ficha é feita com uma parte do prato, como por exemplo a Paleta de Cordeiro onde foram necessárias 4 fichas técnicas para se chegar ao fim do levantamento dos custos, pois cada uma representa parte do prato. As fichas técnicas utilizadas para a composição do prato Paleta de Cordeiro são apresentadas nos quadros 7,8 e 9. Por fim, no quadro 10, é que se descreve o custo final, na ficha técnica "Paleta Montagem".

Quadro 7 - Ficha Técnica - Levantamento para apuração do custo final da Paleta de Cordeiro - Preparação da Paleta

Restaurante "A"							
Receituário Padrão							
Referência: PALETA DE CORDEIRO							
Classificação: PRATOS							
Rendimento da receita:			Kg	2,740	Custo total:	R\$	36,46
Rendimento de porções:			Pç	5	Custo porção:	R\$	7,29
Peso da porção:				Custo kg:	R\$	13,30	FOTO
Produto	Medida caseira	Quant liq	Unid	Preço unid.	Rendimento	Quant bruta	Preço liq.
PALETA DE CORDEIRO	1 PÇ	1,800	KG	R\$ 15,90	95%	1,895	R\$ 30,126
CENOURA	100 G	0,100	KG	R\$ 1,90	95%	0,105	R\$ 0,200
SALSÃO	100 G	0,100	KG	R\$ 8,00	100%	0,100	R\$ 0,800
CEBOLA	100 G	0,100	KG	R\$ 3,25	90%	0,111	R\$ 0,361
VINHO BRANCO	300 ML	0,300	L	R\$ 5,50	100%	0,300	R\$ 1,650
SAL	Q.B	0,020	KG	R\$ 0,50	100%	0,020	R\$ 0,010
PIMENTA DO REINO	Q.B	0,010	KG	R\$ 19,80	100%	0,010	R\$ 0,198
ALECRIM	1 MÇ	0,150	KG	R\$ 10,00	100%	0,150	R\$ 1,500
MANJERICÃO	1 MÇ	0,150	KG	R\$ 10,00	100%	0,150	R\$ 1,500
ALHO	2 DENTES	0,010	KG	R\$ 11,00	100%	0,010	R\$ 0,110
						TOTAL	R\$ 36,46
MODO DE PREPARO							
1) ESFREGAR O SAL , ALHO , ERVAS E PIMENTA DO REINO NA PALETA, ADICIONAR OS OUTROS INGREDIENTES E ENSACAR							
2) DEIXAR MARINAR POR 2 DIAS, ASSAR O PERNIL POR 6 HORAS REGANDO COM O MARINADO							

Quadro 8 - Ficha Técnica - Levantamento para apuração do custo final da Paleta de Cordeiro - Molho de Jabuticaba

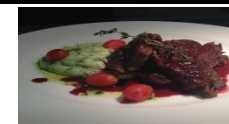
Receituário Padrão							
Referência: MOLHO DE JABUTICABA							
RESTAURANTE "A"							
Classificação:							
Rendimento da receita:			kg	3,000	Custo total:		R\$ 103,68
Rendimento de porções:			pç	100	Custo porção:		R\$ 1,04
Peso da porção:			0,100		Custo kg:		34,56
Produto	Medida caseira	Quant liq	Unid	Preço unid.	Rendimento	Quant bruta	Preço liq.
JABUTICABA	2 KG	2,000	KG	R\$ 39,00	100%	2	R\$ 78,00
AÇÚCAR	200 G	0,200	KG	R\$ 1,50	100%	0,2	R\$ 0,30
TOMILHO	10 RAMOS	0,020	KG	R\$ 10,00	100%	0,02	R\$ 0,20
VINHO TINTO	1 L	1,000	L	R\$ 5,50	100%	1	R\$ 5,50
SAL	Q.B	0,005	KG	R\$ 0,50	100%	0,005	R\$ 0,00
GELÉIA	2 VD	2,000	UND	R\$ 8,83	100%	2	R\$ 17,66
ROTI	300 ML	0,300	KG	R\$ 6,73	100%	0,3	R\$ 2,02
TOTAL						R\$ 103,68	
MODO DE PREPARO							
1) ESTOURAR AS JABUTICABAS COM A MÃO E ADICIONAR UM POUCO DE AÇÚCAR E O TOMILHO. DEIXAR POR 6 HS							
2) LEVAR AO FOGO POR 30 MINUTOS E COAR, ADICIONAR A GELÉIA E O ROTI, ACERTAR SAL E O PONTO DEVE SER NAPÊ							

Quadro 9 - Ficha Técnica - Levantamento para apuração do custo final da Paleta de Cordeiro - Purê de Ervas

Receituário Padrão							
Referência: PURÊ DE ERVAS							
RESTAURANTE "A"				Classificação:			
Rendimento da receita:			kg	0,120	Custo total:		R\$ 0,54
Rendimento de porções:			pç	1	Custo porção:		R\$ 0,54
Peso da porção:				Custo kg:		R\$ 4,48	
Produto	Medida caseira	Quant liq	Unid	Preço unid.	Rendimento	Quant bruta	Preço liq.
PURÊ DE BATATA	100 G	0,100	KG	R\$ 3,38	100%	0,1	R\$ 0,34
SALSA	20 G	0,020	KG	R\$ 10,00	100%	0,02	R\$ 0,20
TOTAL						R\$ 0,54	
MODO DE PREPARO							
1) DESFOLHAR A SALSA E BRANQUEAR, BATER NO LIQUIDIFICADOR ATÉ FICAR LISO							
2) AQUECER O PURÊ E ADICIONAR A SALSA NO FIM, FINALIZAR COM PESTO							

Quadro 10 - Ficha Técnica - Custo final da Paleta de Cordeiro - Paleta Montagem

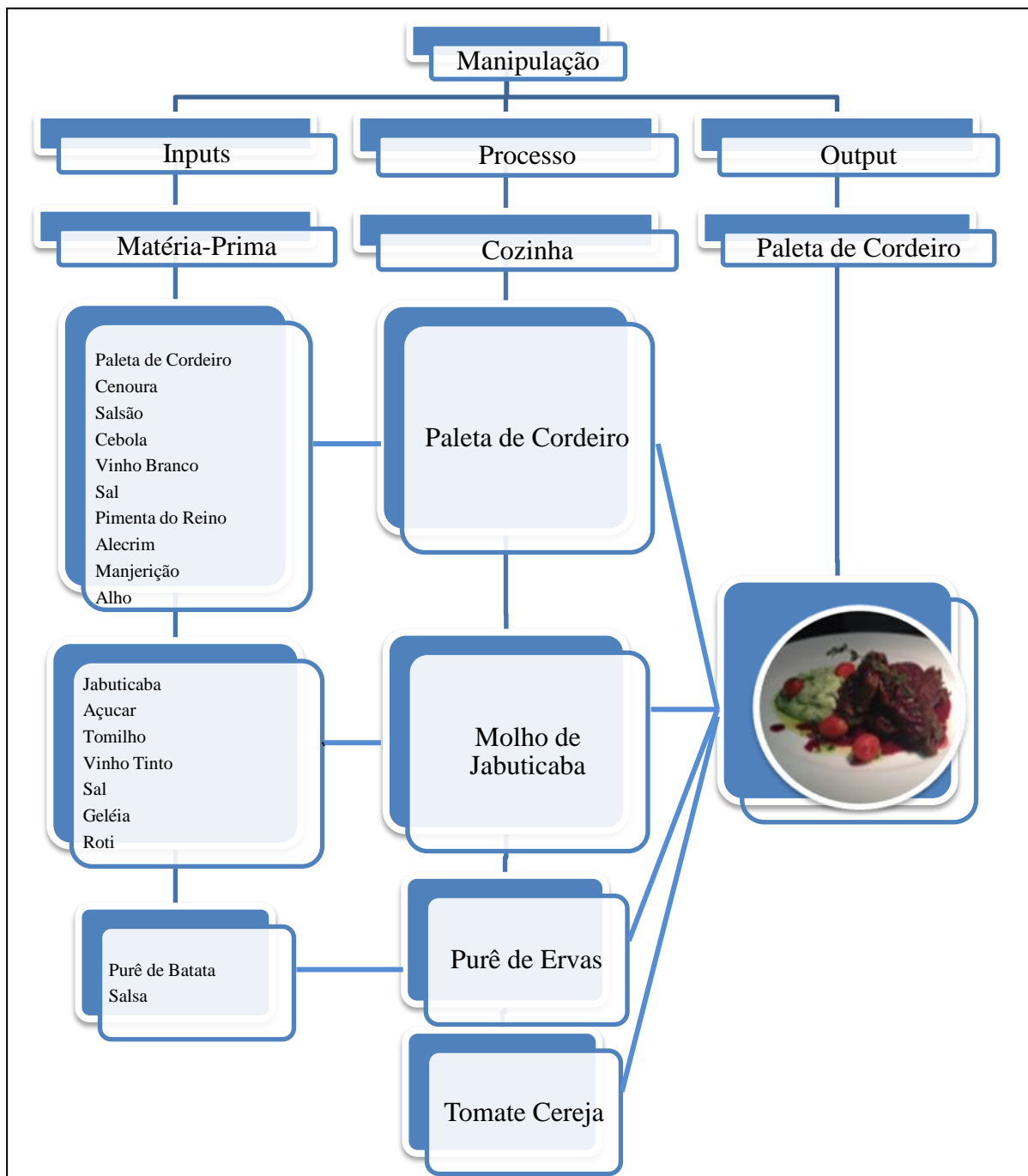
Receituário Padrão								
Referência: PALETA MONTAGEM								
RESTAURANTE "A"				Classificação:				
Rendimento da receita:				kg		Custo total: R\$ 8,93		
Rendimento de porções:				pç		Custo porção: R\$ -		
Peso da porção:						Custo kg: R\$ -		
Produto		Medida caseira	Quant liq	Unid	Preço unid.	Rendimento	Quant bruta	Preço liq.
PALETA ASSADA		1 PORÇÃO	1,000	UND	R\$ 7,29	100%	1	R\$ 7,29
MOLHO DE JABUTICABA		30 ML	0,030	KG	R\$ 34,50	100%	0,03	R\$ 1,04
PURÊ DE ERVAS		120	0,120	KG	R\$ 4,48	100%	0,12	R\$ 0,54
TOMATE CEREJA		10 G	0,010	KG	R\$ 7,00	100%	0,01	R\$ 0,07
TOTAL							R\$	8,93
MODO DE PREPARO								
1) DESOSSAR A PALETA, AQUECER NO FORNO COM UM POUCO DO MOLHO DE JABUTICABA								
2) FINALIZAR O PURÊ E DISPOR NO PRATO, APOIAR AS LASCAS DE CORDEIRO AO LADO E REGAR COM ROTI								
3) NUM RAMEQUIN PEQUENO SERVIR O MOLHO DE JABUTICABA, DECORAR COM O CROSTINI								



O restaurante se mostra bem estruturado quanto a apuração dos custos nas fichas técnicas e estão se organizando para que as próximas fichas se inclua a informação do valor calórico de cada prato, dados que estão sendo apurados juntamente com o nutricionista do estabelecimento.

A figura 2 representa o processo de manipulação da cozinha no Restaurante "A" com base nas fichas técnicas apresentadas.

Figura 2 - Operações na Cozinha



No Restaurante "B", além das fichas, que não foram disponibilizadas para que se fosse apresentada neste trabalho, o restaurante já recebe, do centro de distribuição do grupo, os produtos porcionados para a composição de cada prato. Para se comprar determinado produto, o preço da última compra é levado em consideração, como um custo meta, procurando sempre melhores compras. Apesar de cada restaurante do grupo possuir um pessoa responsável pelas compras no centro de distribuição, algumas comprar são feitas para todos os restaurantes do grupo, barganhando sempre melhores preços.

A segunda pergunta foi relacionada ao lucro, como ele é determinado. O Restaurante "A" informou que eles possuem um *mark-up* ideal - valor definido com base na experiência (que permite ter uma noção de quanto o cliente está disposto a pagar por determinado prato) e nas análises dos relatórios mensais, que gira em torno de 300% - de acordo com os custos, a complexidade do prato e o mercado é que se define se será praticado o *mark-up* ideal, ou não, podendo ser a maior ou menor. No Restaurante "B" após os custos é acrescido uma margem de contribuição, de 40 a 50%, em média, mas dependendo do prato essa margem também pode ser para mais ou para menos.

Após, foi questionado quais instrumentos gerenciais são utilizados no restaurante. As respostas foram bem parecidas, como os dois pertencem a grupos compostos por mais de dois restaurante, eles possuem escritórios centrais com departamentos de contas a pagar e contas a receber, nos estabelecimentos, possuem fluxo de caixa, sistema, controle de faturamento e controle de estoque. No Restaurante "A" foi falado que no escritório central eles também possuem um departamento de Recursos Humanos. Já no Restaurante "B" foi falado que parte do controle de estoque é feito no centro de distribuição, de forma que o restaurante só pode requisitar conforme sua capacidade de armazenamento, dessa forma, os pedidos são realizados no máximo 2 vezes por semana, sempre justificando a quantidade utilizada, para que a quantidade na requisição seja repostada, por exemplo, se a capacidade é de 25 porções e durante a semana foram utilizadas 16 porções, dentro do controle de estoque fica certo de que só se pode requisitar no máximo as 16 porções utilizadas.

Ressalta-se que apesar de ser um escritório central para determinados departamentos, as contas são separadas por restaurante os custos do escritório são rateados proporcionalmente para cada restaurante com base no faturamento.

A quarta pergunta se refere a adequação dos custos fixos na formação do preço de vendas. O Restaurante "A" informou que as despesas fixas já estão inclusas no *mark-up*

determinado para cada prato e que essas despesas são tratadas como custo meta pois só podem comprometer x% do faturamento. Já o Restaurante "B" informou que as despesas fixas são deduzidas ao final após a apuração do faturamento mensal.

Em seguida, se questionou sobre o tratamento das despesas financeiras na formação dos preços. No Restaurante "A", foi passado que o valor dos encargos para o alimentos, em geral, são quase os mesmos e que são tratados após a apuração do faturamento. No Restaurante "B", algumas despesas financeiras são alocadas antes do preço final, como os impostos dos vinhos, as demais são tratadas, também, após a apuração do faturamento.

Na questão seis, se pedia para que o quadro abaixo fosse analisado e se apresentasse alguma decisão com relação ao prato "Z".

PRATOS	X	Y	Z	TOTAL
Faturamento	15.000	57.000	28.000	100.000
(-) Imposto e comissões	4.000	12.500	6.000	22.500
(-) Custos variáveis	5.100	16.200	12.100	33.400
(=) Margem de contribuição	5.900	28.300	9.900	44.100
(-) Despesas fixas da empresa*	5.600	21.100	10.400	37.100
(=) Lucro operacional	300	7.200	-500	7.000

*As despesas fixas foram rateadas proporcionalmente ao faturamento.

O entrevistado do Restaurante "A" respondeu que a primeiro momento excluiria o prato do "menu", pois o mesmo está dando prejuízo, mas também buscaria formas de diminuir o custo variável e o manteria. O gerente do Restaurante "B" respondeu que seria feita uma análise em busca de redução de custos e só retiraria-o do cardápio se fosse completamente inviável mantê-lo e como o lucro se mantém positivo o prato permaneceria sem problemas.

Na sétima pergunta se questiona como a concorrência é vista no momento da formação de preço e como você é visto pelos concorrentes. O Restaurante "A" sempre avalia os concorrente e possuem um preço mais elevado, são vistos como referência para o mercado pelo tempo de existência e não trabalham com promoções. O Restaurante "B" não possui uma avaliação de mercado, propriamente dita, conhecem o preço dos concorrentes, pela própria frequência dos sócios e gerentes, e percebem que possuem um preço abaixo que os demais, em torno de 8 a 10%, esse preço abaixo dos concorrentes se dá devido ao grande poder de compra que diminui os custos.

A oitava pergunta tratava do valor oferecido pelo produto ou serviço e como essa questão é tratada no momento de formação de preço. Os restaurantes percebem que possuem

um valor agregado, mas não sabem quantificar. No Restaurante "A" foi falado de um ambiente agradável, uma louça diferenciada, pratos requintados, onde tudo é refletido no preço, mas não é quantificado e alocado ao preço. Já no Restaurante "B" foi mencionado o atendimento, profissionais qualificados, o ambiente agradável, produtos de alta qualidade, mas também não soube dizer quanto essa percepção reflete no preço final.

Durante essa resposta, nos dois restaurantes, foi comentado a realização de pesquisas de satisfação feita com os clientes. No Restaurante "A" foi mencionado que os clientes respondem um opinário no ato do fechamento da conta e que existe um funcionário responsável para analisar essas opiniões e fazer o contato com o cliente caso tem acontecido algum problema ou reclamação. No Restaurante "B" a pesquisa com o cliente é realizada em Tablets, também durante o fechamento da conta, ao concluir essa pesquisa é enviada imediatamente ao e-mail do gerente, que visualiza no mesmo instante e qualquer problema que tenha acontecido é solucionado antes do cliente ir embora.

Na nona pergunta se questiona sobre preço x volume x lucro. Os dois restaurantes passaram a informações de que não existe nenhuma relação entre as variáveis acima, de que os preços são fixos independente do volume comprado. Nesse caso, foi ressaltado no Restaurante "B", a relação preço x volume x lucro, mas com relação a compra da matéria prima, que é comprado a um preço abaixo de mercado, devido ao grande volume comprado e que mesmo com um preço de venda um pouco abaixo dos concorrentes, conseguem ter um ótimo lucro.

Na décima e última pergunta se questionou a maneira como é trabalhado a questão do mix na formação de preços. O Restaurante "A" informou que o "menu" do restaurante gira em torno de 100 pratos, divididos em entradas, pratos principais e sobremesas, a manutenção é feita de seis em seis meses, para a retiradas dos pratos que menos saem e entrada de outros pratos, geralmente o reajuste dos preços ocorrem anualmente, e as vezes, somente, conforme a inflação. No Restaurante "B" o cardápio possui em média de 80 pratos, divididos em massas, carnes, peixes, frutos do mar, pizza e sobremesas, a manutenção ocorre, no máximo, duas vezes por ano, também para a retirada dos produtos que possuem pouca saída e para a inclusão de novos pratos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo foi possível perceber que os custos diretos são facilmente apurados através das fichas técnicas, que contém todos os elementos necessários para a composição do prato. A ficha técnica apresentada pelo Restaurante "A" mostrou claramente a apuração detalhada dos custos com matéria-prima, nela se pode perceber o valor bruto, o rendimento e o custo líquido de cada produto que compõe o prato final a ser oferecido ao cliente. Com essas informações, pode-se concluir que o método utilizado para a formação dos preços é o de Custeio Direto/Variável, pois mesmo supondo que os custos fixos estejam dentro do *mark-up* utilizado (como foi dito pelo responsável do Restaurante "A"), esses custos são tratados como custo meta que só são deduzidos ao final da apuração do faturamento percebido no mês. O mesmo acontece no Restaurante "B", que só deduz as despesas fixas após o levantamento do faturamento.

Outro fator interessante, também comentado pelos dois restaurantes, mas em diferentes situações, foi à percepção do custo meta. No Restaurante "B" esse tipo de custo é utilizado no momento das compras, sendo o último valor de compra referência/meta para a próxima compra. No Restaurante "A" a definição de custo meta é utilizada para os custos fixos, onde cada valor custo deve comprometer x% do faturamento mensal.

A concorrência também é outro ponto analisado no momento da formação do preço para os restaurantes, mesmo não sendo utilizada como fator determinante, ela serve de parâmetro para que os estabelecimentos possam se posicionar acima ou abaixo do preço da concorrência. Os dois estabelecimentos conseguem ter percepções bem determinadas frente aos concorrentes.

O lucro, parte fundamental para a criação do preço de venda, é percebido após a apuração de todo o faturamento, pois já que os custos fixos só são deduzidos ao final, não se tem o valor ou percentual exato do lucro de cada prato.

Já os conceitos de *mark-up* e margem de contribuição são bem estabelecidos para os dois restaurantes, apesar de ter ficado perceptível que esses percentuais são determinados pela experiência do empresário, na base do "eu acho que o cliente está disposto a pagar x pelo prato". Um informou que possui um *mark-up* ideal para composição do preço, em torno de 300% (Restaurante "A") e o outro apresentou uma margem de contribuição em torno de 40 a 50% para se determinar o preço de venda (Restaurante "B").

Quanto ao aspecto decisório dos responsáveis pelos restaurantes não se percebeu segurança quando se perguntou o que deveria ser feito com o prato "Z" na questão 6. Os dois informaram que manteria o prato e buscaria redução dos custos, mas não foi perceptível que ao se retirar o prato "Z", o restaurante ficaria no prejuízo, isso porque as despesas fixas superam as margens de contribuição dos pratos "X" e "Y", e que mesmo o prato "Z" dando prejuízo, é ele quem permite o lucro operacional do estabelecimento.

A formação de preço com base no valor percebido é um elemento perceptível, mas não quantificado. Os responsáveis pelos restaurantes conseguem identificar possíveis valores agregados aos alimentos oferecido ao cliente, mas não conseguem, de fato, relacioná-los no preço.

A relação preço x volume x lucro se apresentou totalmente inelástica para os preços praticados ao cliente final, não existindo nenhuma alteração em qualquer das variáveis, diante a alteração de outra. Essa variação foi, por diversas vezes, comentada, mas na relação com os fornecedores, nesse caso, o baixo preço da matéria prima, devido ao grande volume comprado, se relacionaria com o lucro do produto final, já que esse ganho no preço da matéria prima não é repassado para o cliente final no momento da formulação do valor dos pratos a serem consumidos.

Com base nas informações apuradas pode-se perceber que existe sim uma estrutura para precificação nos restaurantes, o conjunto de informações gerenciais existente, a análise do mercado concorrente e a experiência dos proprietários dão suporte para a determinação do preço praticado. O que é ainda não quantificado são os valores agregados, gerados aos clientes durante toda a estadia no estabelecimento, valores esses - atendimento, ambiente agradável, prato requintado, entre outros - que se avaliados poderiam trazer um retorno a mais para o restaurante. Esses valores são até percebidos pelos responsáveis, eles sabem que buscam oferecer o melhor para seus clientes, mas não conseguem transmitir essa oferta para o preço de venda.

Como realizar uma precificação com base no valor, pode servir como sugestão de tema para estudos futuro, buscar entender o que é perceptível e valorado para o cliente e quanto ele está disposto a pagar por cada valor agregado ao serviço oferecido nos restaurantes.

REFERÊNCIAS

BARBA, Mariana Della. **Mercado de trabalho aquecido faz brasileiro comer mais fora de casa.** BBC Brasil em São Paulo, 2011. Disponível em:

<http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/08/110824_brasileiro_alimentacao_mdb.shtml>. Acesso em: 31 jan. 2012

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e Formação de Preços:** uma abordagem competitiva sistêmica e integrada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BUENO, Silveira. **Minidicionário Inglês-Português, Português-Inglês / Silveira Bueno.** São Paulo: FTD, 2000.

CARDOSO, Jaqueline de Fátima. **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. Disponível em:

<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDAQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.revosp.org%2Ffojs%2Findex.php%2Fhospitalidade%2Farticle%2Fdownload%2F395%2F484&ei=LutjUurfG9CGswaRjIHIBw&usq=AFQjCNFuVED-VEtAQ_9W1H5k3TAoNyDQRQ&sig2=Gk-Tfcgfohrr-YwKG73HZA&bvm=bv.54934254,d.Yms>. Acesso em: 03 dez. 2012.

CUNHA, Maria Clara. **Restaurantes:** modalidade à la carte. Salvador, 2012. Disponível em: <<http://mcnutrir.com.br/artigos/restaurantes-modalidade-a-la-carte/>>. Acesso em: 08 jan. 2013.

DANTAS, Marcelo; CAVALCANTE, Vanessa. **Pesquisa Qualitativa e Quantitativa.** Recife, 2006. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em:

<<http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>>. Acesso em: 28 jan. 2013.

LIPPEL, Isabela Laginski. **Gestão de Custos em Restaurantes - utilização do método ABC.** Florianópolis, 2002. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:

<<http://revista.unibrasil.com.br/index.php/retdu/article/viewFile/33/56>>. Acesso em: 14 jan. 2012.

MELO, Josimar. **Caldo inaugura a história do restaurante.** Folha de São Paulo - Online, 2002. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u119.shtml>> Acesso em: 31 jan. 2012.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa - Características, Uso e Possibilidades.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V. 1, N° 3, 2° Sem./1996. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2013.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REBELATO, Marcelo Giroto. **Uma Análise sobre a Estratégia Competitiva e Operacional dos Restaurantes Self-Service.** Gestão & Produção, v.4, n.3, p. 322 321-322, dez. 1997.

Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v4n3/a06v4n3.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2012.

REVISTA VEJA COMER & BEBER FORTALEZA 2010/2011. [**Os Melhores da Cidade**]. Fortaleza, 2010. Anual. Disponível em: <<http://vejabrasil.abril.com.br/public/assets/revista/fortaleza/2193/como-foi-a-votacao-restaurantes.html>>. Acesso em: 13 jan. 2013.

REVISTA VEJA COMER & BEBER FORTALEZA 2011/2012. [**Os Melhores da Cidade**]. Fortaleza, 2011. Anual. Disponível em: <<http://vejabrasil.abril.com.br/public/assets/revista/fortaleza/2244/restaurantes/img/tabela.jp>>. Acesso em: 13 jan. 2013.

REVISTA VEJA COMER & BEBER FORTALEZA 2012/2013. [**Os Melhores Restaurantes**]. Fortaleza, 2012. Anual. Disponível em: <<http://vejabrasil.abril.com.br/public/assets/revista/fortaleza/2298/tabela-restaurantes.jpg>>. Acesso em: 13 jan. 2013.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 1ª edição - 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Joel José dos - 1950. **Formação de Preços e do Lucro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SANTOS, Roberto Vatan dos. Planejamento do preço de venda. Cadernos de Estudos, v.9, n.15, São Paulo, FIEPECAFI, jan./jun., 1997.

SARTORI, Eloi. **Gestão de Preços**. São Paulo: Atlas, 2004.

SIMEÃO, Marieta Luiza de Alencar Feitoza. **Modelo de Formação de Preço de Vendas para Empresas do Ramo de Restaurantes**. 2007. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará.

SOARES, Francisco Jonatan *et al.* **Guia de Normalização de Trabalhos Acadêmicos da Universidade Federal do Ceará**. Biblioteca Universitária. 2012. Universidade Federal do Ceará.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de Custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostas com utilização do Excel**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUSA, Antônio de. **Gerência Financeira para Micro e Pequenas Empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007 - 4ª reimpressão

SPANG, Rebecca L. **Leia trecho do livro "A Invenção do Restaurante"**. Folha de São Paulo - Online, 2002. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u97.shtml>>. Acesso em: 31 jan. 2012.

TUCKER, Robert B. **Agregando Valor ao seu Negócio**. Tradução Eliana Chiocheti; revisão técnica Luciano Sabóia. São Paulo: Makron Books, 1999.

VASCONCELOS, Deisy Lúcio. "**Restaurantes: Evolução do Setor e Tendências Atuais**". Brasília, 2006. Universidade de Brasília. Disponível em <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/499/1/2006_DeisyLucioVasconcelos.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2012

VENTURINI, James Luiz. **Gerenciamento de Bares e Restaurantes**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ALIMENTAÇÃO fora do lar registra maior crescimento em dez anos. Fonte: JB On Line. 2011. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/747-190911-.html>>. Acesso em: 31 jan. 2012.

MERCADO de trabalho aquecido faz brasileiro comer mais fora de casa. Fonte BBC Brasil. 2011. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/679-260811-mercado-de-trabalho-aquecido-faz-brasileiro-comer-mais-fora-de-casa.html>>. Acesso em: 31 jan. 2012.

REFEIÇÃO fora de casa sobe 140% em uma década. Fonte: Jornal do Comércio - RS. 2013. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/noticias/2104-080513-refeicao-fora-de-casa-sobe-140-em-uma-decada.html>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

RESTAURANTE a La Carte: Série Perfil de Projetos. Vitória, 1999. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/espírito-santo/produtoseservicos/perfis-de-projetos-empresariais/perfis-de-projetos-empresariais/visualizar-bol/documento/1014AC3491A832C603256E5B00474F3A>>. Acesso em: 12 out. 2012.

SETOR de cozinha industrial deve crescer acima de 15% em 2012. Fonte: DCI. 2012. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/1091-310112-setor-de-cozinha-industrial-deve-crescer-acima-de-15-em-2012.html>>. Acesso em: 31 jan. 2012.