

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA PARA UM RESTAURANTE
- UM ESTUDO DE CASO**

TONY DE CARLO VIEIRA

TONY DE CARLO VIEIRA

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA PARA UM RESTAURANTE
BUFFET A QUILO - UM ESTUDO DE CASO**

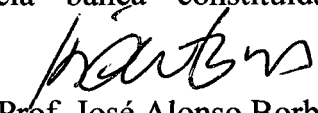
Monografia apresentada a Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

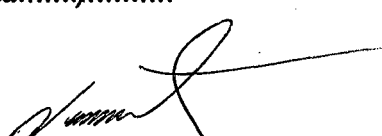
FLORIANÓPOLIS

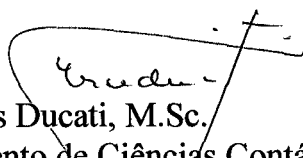
2002

TERMO DE APROVAÇÃO**TONY DE CARLO VIEIRA****FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA PARA UM RESTAURANTE
BUFFET A QUILO – UM ESTUDO DE CASO**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de6,50....., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.


Compuseram a banca: Prof. José Alonso Borba, Dr.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída....6,12.....


Prof. Nivaldo João dos Santos, M.Sc.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída...7,70.....


Prof. Erves Ducati, M.Sc.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída..6,39.....

Florianópolis, Julho de 2002.


Prof. Luiz Felipe Ferreira, M.Sc.
Coordenador de Monografia do CCN

AGRADECIMENTOS

Durante todo o transcurso desta etapa da minha vida acadêmica muitos foram os obstáculos enfrentados para a realização deste objetivo. Sendo assim, muitos foram as pessoas que contribuíram e colaboraram das mais diversas formas para o sucesso deste trabalho. Por isso, desejo agradecer em especial:

- A Deus, pelo dom da vida;
- Aos meus pais Érico e Marlene, e meu irmão Jean, que sempre me apoiaram dentro das suas possibilidades, estando presentes nas horas mais oportunas, com uma palavra de consolo, apoio e compreensão, que foram de extrema importância para a superação das dificuldades encontradas na minha jornada;
- Aos familiares, amigos e todas aquelas pessoas que de alguma forma me compreenderam e apoiaram neste período de dedicação;
- Ao Sr. Adir Rui Huber, proprietário da empresa analisada, por disponibilizar todas as informações necessárias para elaboração do trabalho, bem como sua prontidão para maiores esclarecimentos;
- Ao Professor José Alonso Borba, meu orientador, pelo auxílio que se fez necessário para conclusão deste trabalho;
- A natureza, em especial as ondas das praias da Ilha de Florianópolis, pois nelas busquei durante esse período, as energias necessárias para restabelecer o meu equilíbrio físico, mental e espiritual.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	VIII
RESUMO.....	IX
INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Considerações Iniciais.....	01
1.2 Tema e Problema de Pesquisa.....	01
1.3 Objetivos	02
1.3.1 Objetivos Gerais.....	02
1.3.2 Objetivos Específicos.....	02
1.4 Metodologia da Pesquisa.....	03
1.5 Justificativa.....	04
1.6 Limitações da Pesquisa.....	04
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	05
2.1 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	05
2.1.2 Aspectos Estratégicos e Mercadológicos.....	05
2.2 VARIÁVEIS RELEVANTES PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	06
2.2.1 Variáveis Internas.....	06
2.2.1.1. Custos Fixos.....	06
2.2.1.2 Custos Variáveis.....	06
2.2.1.3 Método de Custeio.....	07
2.2.1.3.1 Custeio Variável ou Direto.....	07
2.2.1.4 Margem de Contribuição.....	08
2.2.1.5 Margem de Lucro Desejada.....	08
2.2.1.6 Ponto de Equilíbrio.....	09
2.2.2 Variáveis Externas.....	09
2.2.2.1 Impostos.....	09
2.2.2.2 Fornecedores.....	10

2.2.2.3 Ciclo de Vida do Produto no Mercado.....	11
2.2.2.4 Estratégia dos Concorrentes.....	11
2.3 METODOS DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	11
2.3.1 Método Baseado no Custo das Mercadorias.....	11
2.3.2 Método Baseado nas Decisões das Empresas Concorrentes.....	12
2.3.3 Método Misto.....	12
3 ESTUDO DE CASO.....	13
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	13
3.2 LEVANTAMENTO DE DADOS.....	13
3.2.1 Receita Operacional	13
3.2.2 Custos Variáveis	15
3.2.2.1 Custo das Mercadorias Vendidas.....	15
3.2.2.2 Despesas de Comercialização.....	16
3.2.3 Custos Fixos	16
3.2.4 Margem de Lucro	18
3.2.5 Margem de Contribuição	19
3.2.5.1 Margem de Contribuição da Receita Total.....	19
3.2.5.2 Margem de Contribuição do Produto Buffet a Quilo(R\$).....	19
3.2.5.3 Índice de Margem de Contribuição(IMC)	20
3.2.6 Ponto de Equilíbrio	20
3.2.6.1 Ponto de Equilíbrio da Receita Total.....	20
3.2.6.2 Ponto de Equilíbrio da Receita de Venda de Comida a Quilo em R\$.....	21
3.2.6.3 Ponto de Equilíbrio da Receita de Venda de Comida a Quilo em kg.....	21
3.2.7 Demonstrativo de Resultado	22
3.2.8 Formação do Preço de Venda	22
3.2.9 Estratégia dos Concorrentes	23
3.2.10 Fornecedores	24
4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO PARA A EMPRESA.....	25

5 BIBLIOGRAFIA.....27

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Receita Operacional	13
TABELA 2: Desempenho Operacional.....	13
TABELA 3: Custo das Mercadorias Vendidas.....	14
TABELA 4: Despesas de Comercialização.....	14
TABELA 5: Depreciação.....	16
TABELA 6: Custos Fixos.....	17
TABELA 7: Desempenho Operacional Mínimo conforme Ponto de Equilíbrio.....	21
TABELA 8: Demonstrativo de Resultado.....	21
TABELA 9: Formação do Preço de Venda.....	22
TABELA 10: Estratégia dos Concorrentes.....	23

RESUMO

Estabelecer preços de venda competitivos é uma tarefa que exige do empresário o conhecimento dos componentes que dão origem ao mesmo. A definição da estrutura de custos é parcela importante neste processo, uma vez que possibilitará ao administrador saber os custos do produto fabricado, e por consequência qual o lucro ou prejuízo. Muitas empresas não apuram seus custos de maneira adequada e os preços de venda são obtidos empiricamente acarretando diversos problemas, tais como: preço de venda abaixo do real, o que diminui os lucros da empresa; preço de venda acima do padrão de mercado, o que dificulta as vendas; fabricação de produtos que dão pouco lucro em detrimento de outros mais rentáveis, ocasionando má alocação dos recursos; falta de orientação de esforço de venda para produtos mais lucrativos; dificuldades para identificar e fixar ações para redução de custos, o que poderá levar a empresa a operar com custos mais altos do que deveria. Como consequência de um ou mais desses problemas, a empresa terá uma rentabilidade menor, constituindo-se numa ameaça ao seu crescimento e até à sua própria estabilidade econômico – financeira.

Este trabalho de conclusão de curso, demonstra o processo de formação de preço de venda de um restaurante localizado na cidade de Florianópolis, podendo aplicar-se as micro e pequenas empresas deste setor.

Primeiramente foram analisadas as variáveis que exercem influência na formação de preço (variáveis internas e externas). Em seguida, são demonstrados parâmetros para as transações comerciais (ponto de equilíbrio, margem de contribuição, lucro), e enfim, são apresentadas a empresa analisada algumas recomendações. O método de formação de preço utilizado foi o Método Misto, onde são consideradas os custos dos produtos vendidos e a estratégia dos concorrentes.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Uma empresa para se manter viva no mercado precisa acima de tudo ser competitiva em relação ao mercado concorrente. Assim, ela deverá estudar e conseqüentemente aplicar uma estratégia adequada para poder oferecer seus produtos ou serviços com a máxima qualidade e melhor preço possível.

Dentre as diversas ferramentas gerenciais de apoio a tomada de decisão empresarial existente, a que diz respeito a Formação do Preço de Venda assume papel relevante para o sucesso das empresas. O empresário passa a conhecer melhor os custos (fixos e variáveis) que estão relacionados com a operacionalização da sua empresa, podendo a partir deste momento, planejar a política de formação de preços baseada em informações mais precisas e objetivas.

1.2 Tema e Problema de Pesquisa

Segundo dados estatísticos levantados pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas), e demonstrados na apostila do curso de APN - Administração de Pequenos Negócios, aproximadamente 60% das empresas fecham suas portas logo no primeiro ano de atividade.

Pode-se observar nestas pesquisas realizadas pelo SEBRAE, que a maioria desses casos de insucesso(principalmente para os micro e pequenos empresários) estão atribuídos a falta de recursos financeiros para desenvolver suas atividades e a alta carga tributária imposta pelo governo. Além disto, uma das principais características observadas nestas pesquisas é a falta de planejamento na fase de pré e pós - implantação do negócio. Tudo isto, em decorrência da falta de conhecimentos técnicos necessários(administração de empresas, contabilidade, economia, processo produtivo, vendas, etc.) pelos seus administradores.

Uma das principais deficiências encontradas na administração dessas empresas(micro e pequenas empresas) esta relacionada diretamente com a formação do preço de venda de seus produtos e serviços. O estudo desta ferramenta gerencial vem se tornando de suma importância

para os micro e pequenos empresários. Com o passar do tempo, e devido principalmente ao aumento da competitividade, fez-se necessário pôr parte das empresas conhecer mais detalhadamente esta ferramenta, afim de melhorar a visão dos empresários em relação a estrutura de custos oriundos da sua operacionalização.

O estudo sobre a formação do preço de venda pode ser considerada como sendo uma importante fase do planejamento estratégico. Através dela será possível verificar se a empresa terá condições de ser competitiva oferecendo o melhor preço, mantendo um determinado padrão de qualidade em seus produtos e serviços e que ao mesmo tempo possibilite ter um retorno aceitável sobre o capital investido. Como problema de pesquisa, serão analisadas na empresa em estudo, a variáveis que exercem influência na formação de preço, além de demonstrar indicadores mínimos do ponto de vista operacional para a sobrevivência do negócio. Além disto, serão efetuadas algumas recomendações para a empresa analisada.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Gerais

Desenvolver um estudo de caso sobre a formação do preço de venda num Restaurante da localizado na cidade de Florianópolis.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ◆ Demonstrar as variáveis ou fatores relevantes que influenciam internamente na formação do preço de venda (custos, receitas, despesas), e externamente (concorrentes e fornecedores).
- ◆ Determinar parâmetros para transações comerciais considerando, margem de contribuição, lucratividade e ponto de equilíbrio;
- ◆ Recomendar a empresa após demonstrado a formação do preço de venda, possíveis alterações na maneira de gerenciamento de seus custos, receitas e

despesas oferecendo um produto de qualidade com preço que permita a empresa satisfazer suas metas.

1.4 Metodologia de Pesquisa

A pesquisa bibliográfica será realizada com o intuito de fortalecer o embasamento teórico do assunto, contribuindo para o fortalecer e tornar mais eficaz a aplicação prática do trabalho. Os dados e informações secundárias a serem obtidos durante a realização deste estudo originam-se principalmente de livros, artigos, documentos, revistas e diversas publicações encontradas e relacionadas com o assunto.

Serão utilizados também como instrumentos de coleta de dados como observação não participante e entrevistas em forma de *questionário* com os *principais concorrentes* da empresa em análise.

A observação não participante terá função importante principalmente no que refere-se o *estudo de caso*, pois será observado também o dia a dia da empresa no que relaciona-se ao processo produtivo e de vendas. Fez-se muito importante, a presença constante no restaurante quase que diariamente, para avaliar na prática o desempenho operacional da empresa, bem como o nível de satisfação por parte dos clientes.

Os dados referentes a empresa em análise e demonstrados nas tabelas e cálculos do Capítulo 3, que refere-se ao Estudo de Caso, foram coletados durante um período de Julho a Setembro de 2001, totalizando 03 (três) meses, utilizando-se do software CAIXA FÁCIL do SEBRAE. Este software disponibiliza um Sistema de gestão financeira, que permite efetuar previsões, com o objetivo de analisar e avaliar o desempenho financeiro atual e futuro da empresa, através de controles simples e eficazes para o gerenciamento dos pequenos negócios. Registrou-se a movimentação diária de todas as receitas e despesas oriundas da atividade da empresa neste período. Com isto, chegou-se a um valor médio mensal cuja importância se observará no capítulo 3.

1.5 Justificativa

Sendo o processo de formação de preço de venda uma das mais importantes ferramentas gerenciais, e sabendo da importância da mesma para a continuidade dos atuais e futuros negócios, escolheu-se o mesmo para assunto principal a ser abordado neste trabalho. O fato é de que o mercado de trabalho esta carente de profissionais da área de contabilidade, que estejam preparados para oferecer aos seus clientes informações gerenciais, ou até mesmo, dar orientação para que os próprios empresários possam por conta própria obtê-las. A maioria dos contadores limitam-se a contabilidade fiscal, inobservando muitas vezes a importância do fornecimento destas informações.

Tendo em vista a realização deste trabalho, espera-se não somente que a empresa analisada, mais as demais empresas do segmento, possam utilizar-se das informações e conceitos contidos para o aprimoramento de sua administração. Espera-se também, que contribua para o aprimoramento do perfil do profissional de contabilidade, e que o mesmo possa utiliza - la para auxiliar os empresários e diminuir o números de negócios que fracassam por falta de planejamento e controle.

1.6 Limitações da Pesquisa

Este trabalho se aplica a todas as micro e pequenas empresas do segmento de Restaurante do tipo comida a quilo. Como a decisão de preço neste setor sofre grande influência do mercado concorrente e consumidor, se tornara necessária para aplicação a outras empresas análise mais precisa destes mercados(localização, perfil do consumidor, etc.).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

O futuro de muitas empresas está relacionado diretamente com a política de formação de preços de venda, pois a prática de preços errôneos poderá afetar a sobrevivência da empresa principalmente em mercados competitivos. O preço de venda de um determinado produto ou serviço resultará da composição de diversos custos da empresa, custos fixos e variáveis, adicionados ao lucro pretendido ou que o mercado possa suportar.

Porém, BERNARDI (1998:245) aponta que “a decisão de formar preço para bens e serviços no mercado envolve uma série de variáveis”.

Segundo o referido autor, “A decisão estratégica dos preços, além das considerações e objetivos mercadológicos, deve orientar-se economicamente e do ponto de vista interno, pôr três caminhos: 1. maximização dos lucros; 2. retorno do investimento; 3. preços baseados nos custos.”.

2.1.2 Aspectos Estratégicos e Mercadológicos

Durante o processo de formação de preços, deverão ser analisados, além da estrutura de custos, os aspectos relacionados aos objetivos mercadológicos e as considerações de ordem estratégica. Isto possibilitará que a empresa busque uma política de preços fundamentada não só para atender suas próprias necessidades, mas também as do mercado.

Neste sentido, BERNARDI (1998 : 218) diz que:

Antes de formar preços e estabelecer políticas, deve-se examinar o mercado, o ambiente, a concorrência e verificar o que o mercado estaria disposto a pagar pelo produto, para então se decidir, porém com um enfoque de fora para dentro da organização. Se necessário, voltar ao início do processo, percorrendo o caminho inverso, procedendo a uma auto avaliação realista, para reestruturar o custo e a empresa, de maneira a atingir o preço que o mercado está disposto a pagar e ter um retorno satisfatório.

2.2 VARIÁVEIS RELEVANTES PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

O preço de venda de um determinado bem ou serviço poder ser influenciado por uma série de variáveis. As variáveis internas do ponto de vista da empresa, relacionam-se aos custos (fixos e variáveis) oriundos das suas operações, margem de contribuição, margem de lucro e ponto de equilíbrio. Já as variáveis externas independem das suas operações e estão relacionados a aspectos determinados pelo ambiente externo as atividades da empresa, como por exemplo, a demanda, inflação, impostos, fornecedores, etc.

2.2.1 Variáveis Internas

2.2.1.1 Custos Fixos

Os custos fixos são os que permanecem constantes em determinado período, não variando em relação a produção e venda dos bens e serviços de uma determinada empresa.

Segundo BERNARDI (1998 : 92) custos fixos: “...são custos que independentemente do volume de produção, a nível de atividade, ocorrem, mesmo a volume zero. Quando analisados e avaliados unitariamente, mostram-se variáveis.”

Exemplos de custo fixo: salários administrativos, aluguéis, depreciação, telefone, água, energia elétrica, etc.

2.2.1.2 Custos Variáveis

Os custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente com o volume de produção ou de venda. Quanto maior o volume de vendas de uma empresa, maior seu montante de custos variáveis.

Para BERNARDI (1998 : 92), “... são custos que acompanham a variação de volume ou de nível de atividade, inexistindo caso não haja volume.”

Pode-se citar como exemplo o custo das mercadorias vendidas, embalagens e despesas de comercialização (impostos, comissão sobre vendas, frete, etc.).

2.2.1.3 Método de Custeio

Esta é a primeira etapa do processo para a determinação do preço de venda de bens e serviços, na qual são estabelecidos o nível máximo de atividade do negócio e definidos os componentes e os valores dos custos totais e unitários.

Para Martins(1998:215): “O Método de Custeio nada mais significa que a forma de apropriação dos custos”.

Caso a empresa possua registro histórico confiável dos componentes dos custos, essas informações devem ser usadas para facilitar o trabalho de classificação e apropriação de cada classe de custo (fixo e variável) e do custo total unitário. A assessoria do contador para essa tarefa é da maior relevância para a apropriação de valores precisos para as duas classes de custos e conseqüentemente do custo total unitário. O grau de detalhe dos componentes dos custos fixos e variáveis requerido na apropriação depende de vários fatores inclusive do comportamento dos preços da concorrência que muitas vezes exigem análise minuciosa da influência de cada componente do custo para se avaliar possíveis substituições de fornecedor, marca, ou mesmo tipo de material a fim de conseguir uma redução global nos custos.

Tendo em vista a grande dificuldade trazida no processo de apropriação dos custos fixos aos produtos, e ao mesmo tempo a importância do exato conhecimento dos custos variáveis e da margem de contribuição, adota-se para este processo de formação de preço o método de custeio direto ou variável.

2.2.1.3.1 Custeio Variável ou Direto

MARTINS(1998:215) conceitua como:

Esse método significa apropriação de todos os Custos Variáveis, quer diretos quer indiretos, e tão somente dos variáveis. Custeio Direto pode dar a impressão de que só se apropriam os

custos diretos, mais isso não é verdade; aliás, fica agora clara a distinção entre Custo direto e Custeio Direto). Com base portanto no Custeio Direto ou Custeio Variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência custos variáveis.

2.2.1.4 Margem de Contribuição

A diferença entre a receita total e o custo variável total é o montante de recursos financeiros disponível para o empresário cobrir o custo fixo total e remunerar o investimento feito no negócio. A relação entre essa diferença e o total da receita é denominada margem de contribuição.

MARTINS (1998:195) afirma que: “Margem de Contribuição, é a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz á empresa de sobra entre sua receita e o custos que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro.”

2.2.1.5 Margem de Lucro Desejada

É o montante de recursos necessários para desenvolver o nível de atividade pretendido para o negócio e gerar a remuneração do capital investido. A margem de lucro é definida pelo empresário, mas depende das condições do mercado consumidor e fornecedor e do custo. Pode ser estabelecida por produto, por linha de produtos semelhantes ou para o negócio como um todo.

Sendo o objetivo das entidades com fins econômicos é o lucro, consequentemente torna-se necessário agregar ao preço de venda um determinado percentual conforme seus objetivos. Para a empresa poder aumentar sua margem de lucro deverá ao mesmo tempo melhorar sua eficiência reduzindo progressivamente seu custo. Isto dependerá, é claro, de uma consistente melhora de sua estrutura organizacional.

Neste ponto de vista a empresa deve conforme (Pereira in: Sardinha, 1999): “...oferecer mais valor ao cliente pôr um custo equivalente(isto é, diferenciado) ou valor equivalente pôr um

custo inferior(isto é, baixo custo). Assim, a análise de cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia de cliente, o valor pode ser aumentado e os custos reduzidos.”

2.2.1.6 Ponto de Equilíbrio

Ponto de equilíbrio de um negócio é o nível de atividade em que a receita total iguala o custo total, ou em outras palavras, o nível de atividade de lucro zero. O ponto de equilíbrio é uma ferramenta que ajuda o empresário a planejar diversos níveis de atividade para enfrentar as contingências do mercado e as flutuações do sistema econômico

Conforme MARTINS(1998:273):“o Ponto de Equilíbrio nasce da conjugação dos Custos Totais com as Receitas Totais.”

2.2.2 Variáveis Externas

Muitas variáveis oriundas do ambiente externo da empresa devem ser levadas em consideração no momento da decisão do preço. Estas variáveis interferem diretamente na formação do preço de venda devendo ser imbutidas ao preço final dos produtos e serviços oferecidos no mercado.

A não observação a estes detalhes poderá representar grande possibilidade da empresa sofrer prejuízos financeiros.

As variáveis externas são as seguintes: Impostos, Fornecedores, Ciclo de Vida do Produto no Mercado e Estratégia do Concorrentes.

2.2.2.1 Impostos

Todo administrador ou proprietário de empresa deverá levar em conta no momento de planejamento de preços, o controle das entidades governamentais através de impostos incidentes sobre a operacionalização da sua empresa. Como aponta FREZATTI (1988 : 94), este controle:

“...pode ser mais ou menos rígido dependendo do momento vivido pelo país, bem como do nível de controle inflacionário, faz com que o mercado seja distorcido e o desequilíbrio passe a existir na demanda e pôr outro lado, ele é mais rígido, só permitindo o aumento após análises e consultas”.

Com isso, é importante para o administrador saber em que região o produto será comercializado, conhecendo as diferenças regionais de aplicação de impostos, reduzindo os riscos de diminuir sua rentabilidade em relação a comercialização de determinado bem ou serviço.

2.2.2.2 Fornecedores

Os fornecedores podem influenciar diretamente na formação do preço de venda sendo que qualquer variação do preço do produtos ou serviços por eles oferecidos, poderá gerar um aumento de custos para os empresários acarretando num provável aumento do preço de venda.

Os fornecedores para FREZATTI (1988:99) representam importante variável para a formação de preços, e ainda os define como sendo: “...as fontes de recursos, tais como: matérias-primas, mão-de-obra, máquinas e outros materiais”.

2.2.2.3 Ciclo de Vida do Produto no Mercado

O ciclo de vida dos produtos diz respeito aos estágios pôr eles alcançados do ponto de vista aceitação no mercado, aumento ou diminuição de demanda(em função da aceitação do produto ou aumento do poder de compra dos consumidores).

Conforme (Pereira in: Sardinha,1995 : 42): “deve-se analisar detalhadamente o ciclo de vida do produto e em qual estágio este encontra-se atualmente, pois este pode tanto ter um ponto positivo como negativo e crucial para o sucesso ou fracasso de uma empresa..”

2.2.2.4 Estratégia dos Concorrentes

São concorrentes para efeito deste trabalho, todas as empresas que atuem na mesma área geográfica que a sua e buscam também satisfazer as necessidades de seus clientes. Conforme SEBRAE(2001:05) é importante conhecer os concorrentes em relação a: “Participação - Volume de Vendas em relação ao total estimado de consumo(atual e futuro); Conceito - a imagem junto aos fornecedores, clientes e instituições financeiras; Políticas Comerciais - Preço, prazo de pagamento, Prazo de entrega, canais de distribuição, etc.; Produto – Características e benefícios(qualidade, garantias, durabilidade, etc.).”

2.2 MÉTODOS DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A prática do dia a dia das empresas(principalmente as micro e pequenas empresas) em relação a formação do preço de venda, está caracterizada segundo Santos(1991:123) pelos seguintes métodos: “Método baseado no custo das mercadorias; Método baseado na decisão dos concorrentes; e Método Misto.”

2.3.1 Método Baseado no Custo das Mercadorias

Hoje em dia, pode ser considerado como o método tradicionalmente mais utilizado entre as micro e pequenas empresas. Santos(1991:123) diz que: “Este método é o mais comum na prática dos negócios. Se a base for o custo total, a margem adicionada deve ser suficiente para cobrir os lucros desejados pela empresa. Se a base for os custos e despesas variáveis, a margem adicionada deve cobrir, além dos lucros, os custos fixos.”

Comentando a respeito da citação anterior (Pereira in: Sardinha,1995:70) comenta dizendo que: “A maneira mais popular para determinar preço de um produto baseia-se no princípio do Mark-up. O preço é determinado adicionando-se uma margem de lucro ao custo do produto. Esta margem de lucro deverá cobrir todas as outras despesas ainda não incluídas nos custos do produto, além de permitir um retorno razoável aos investidores”.

Podemos definir ainda o mark - up como sendo um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda. Demori(1998:105) discorre que o princípio do mark -up tem pôr objetivo principal cobrir os seguintes elementos: “Impostos sobre vendas; Taxas variáveis sobre vendas; Despesas de vendas Fixas; Custos indiretos de produção fixos; e Lucro”.

2.3.2 Método Baseado nas Decisões das Empresas Concorrentes

Além da importância da identificação dos custos provenientes da atividade da empresa, em conjunto com a margem de lucro desejada pelo empresário, faz-se necessário o conhecimento das decisões dos concorrentes para a formação do preço de venda. Para garantir a sua sobrevivência perante o mercado, o empresário deverá formar um preço que possa ser ao mesmo tempo competitivo, e que possa dar retorno esperado ao investidor. O empresário deve ficar atento as estratégias de marketing, preço e qualidade do produto utilizadas pela concorrência, possibilitando assim, a satisfação do cliente, e conseqüentemente uma condição competitiva mais efetiva.

2.3.3 Método Misto

Este método de formação do preço de venda tem como base a combinação dos métodos citados anteriormente, agregados das características do mercado. Santos(1991:25) estabelece como sendo a combinação dos seguintes fatores:“- Custos envolvidos;- Decisões da concorrência;- Características do mercado.”

Então pode-se afirmar que a não observância de um deste fatores poderia acarretar em sérias conseqüências no estabelecimento dos objetivos da administração da empresa.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em análise trata-se de um Restaurante do Tipo Self - Service (Buffet a Quilo), localizado na cidade de Florianópolis. A característica deste restaurante, é que o cliente além de se servir com uma opção bem ampla, pode definir seu próprio cardápio através da visualização do alimento e não por uma descrição escrita do prato. Além disso, o cliente passa a ter um auto-controle da quantidade e qualidade da comida consumida, mantendo o regime e controlando as calorias ingeridas

Em funcionamento aproximadamente seis anos, vem conquistado com o passar do tempo a fidelidade dos seus clientes que se sentem satisfeitos com o atendimento, produtos e política de preços ofertados pela mesma. Atualmente conta com um quadro funcional de 06 empregados, sendo assim distribuídos:

- 02 cozinheiros
- 03 garçons
- 01 caixa(proprietário e gerente).

O Restaurante atende de segunda a domingo, das 11:30 às 14:00 horas com exceção dos feriados. A clientela do restaurante é basicamente composta por estudantes universitários, funcionários de duas grandes empresas localizadas na região e moradores do bairro. Atualmente tem-se observado um considerável número de pessoas de outros bairros no restaurante. Cerca de 215 clientes almoçam diariamente no restaurante.

3.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Os dados referentes a empresa em análise e demonstrados nas tabelas e cálculos do capítulo 3, que refere-se ao estudo de caso, foram coletados durante os meses de julho à setembro de 2001. Utilizando-se do Software CAIXA FÁCIL do SEBRAE, registrou-se a

movimentação diária de todas as receitas e despesas oriundas da atividade da empresa neste período. Com isto, chegou-se a um valor médio mensal utilizados para o levantamento dos custos, receitas e despesas.

3.2.1 Receita Operacional

A Receita Operacional foi subdividida em três categorias conforme tabela abaixo;

TABELA 1: Receita Operacional

	R\$	%
Buffet à quilo	24.267,24	91,40
Bebidas	1.898,00	7,20
Bombonier	320,00	1,4
Total	26.485,24	100,00

Utilizando-se das comandas (comprovantes de pesagem e gasto dos clientes) referentes as vendas diárias, foram levantadas algumas informações importantes do ponto de vista operacional:

TABELA 2: Desempenho Operacional

	Mês	Semana	Dia
Clientes no estabelecimento	6.468	1.617	215
Pesagem Média / Pessoa(kg)	0,45	0,45	0,45
Total Comercializado (Kg)	2.902	725	104

O levantamento desses dados tornou possível para o restaurante controlar melhor seus gastos com matéria prima, de modo a produzir diariamente somente a quantidade de comida a ser comercializada. Assim, evita-se sobras de comida que se revertem na maioria das vezes em prejuízo.

3.2.2 Custos Variáveis

3.2.2.1 Custo das Mercadorias Vendidas

O custo das mercadorias vendidas foi separado nos departamentos buffet, bombonier e bebidas.

TABELA 3: Custo das Mercadoria Vendidas

	R\$	%
Buffet	12.484,00	90,00
Bombonier	200,00	1,44
Bebidas	1.186,00	8,56
Total	13.870,00	100,00

No departamento buffet estão inclusos os insumos relacionados a produção da comida em quilo: carnes, legumes, etc.

No departamento bombonier, estão as balas, chocolates, chicletes, doces em geral.

No departamento bebidas, estão as polpas para sucos naturais, todas as bebidas em garrafa e lata.

3.2.2.2 Despesas de Comercialização

A empresa em análise é optante no SIMPLES(Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micro e Pequenas Empresas) a nível estadual e federal.

Seu enquadramento a nível jurídico é de EPP- Empresa de Pequeno Porte.

TABELA 4: Despesas de Comercialização

	%	R\$
Simple Federal	5,8	1.536,14
Simple Estadual(ICMS)	3,75	922,02
Total		2.458,16

O valor das despesas de comercialização poderá variar conforme aumente ou diminua o valor da receita total. Isso deve-se ao fato de que as alíquotas do Simples variam de acordo com o faturamento da empresa.

3.2.2 Custos Fixos

➤ Depreciação

Primeiramente foi realizado um levantamento de inventário com os objetivos de calcular a depreciação dos bens pertencentes a empresa. A depreciação foi calculada através do método linear. Em conversa com o proprietário do restaurante, verificou-se que o tempo de vida útil dos bens de seu estabelecimento condizem com tempo de vida útil determinado para fins fiscais.

TABELA 5: Depreciação

Discriminação	Unidades	Vlr. Unit.(R\$)	Vlr. Total(R\$)	Vida Útil (anos)	Deprec. Mês(R\$)
Mesa Angelin 06 Lugares	6	70,00	420,00	10	3,50
Mesa Angelin 04 Lugares	13	55,00	715,00	10	5,96
Cadeiras Madeira	70	25,00	1750,00	10	14,58
Cadeiras de Plástico	24	10,00	240,00	10	2,00
Mesa Plástico	6	22,00	132,00	10	1,10
Fogão Industrial com Forno	1	540,00	540,00	10	4,50
Balança	1	293,00	293,00	10	2,44
Calculadora	1	155,00	155,00	10	1,29
Reformas	1	3.000,00	3.000,00	10	25,00
Prateleiras, Armários e Balcões	1	830,00	830,00	10	6,92
Cadeira Criança	4	25,00	100,00	10	0,83
Balcão Caixa	1	750,00	750,00	10	6,25
Buffet Sobremesa	1	1.300,00	1.300,00	10	10,83
Buffet Saladas	1	2.900,00	2.900,00	10	24,17
Buffet Pratos Quentes	1	2.100,00	2.100,00	10	17,50
Geladeira	2	150,00	300,00	10	2,50
Freezer Vertical	1	350,00	350,00	10	2,92
Freezer Horizontal	1	200,00	200,00	10	1,67
Geladeira Duplex	1	450,00	450,00	10	3,75
Fritadeira	2	360,00	720,00	10	6,00
Lavadora de Roupas	1	289,00	289,00	10	2,41
Coifa	1	900,00	900,00	10	7,50
Ventilador Britania	1	60,00	60,00	10	0,50
Ventilador de Teto	7	79,00	553,00	10	4,61
Cortador de Legumes Elétricos	1	750,00	750,00	10	6,25
Liquidificador Elétrico Industrial	1	220,00	220,00	10	1,83
Extrator Suco Industrial	1	130,00	130,00	10	1,08
Assadeira a Gás	1	160,00	160,00	10	1,33
Purificador de Água	1	300,00	300,00	10	2,50
Panelas e Bacias	1	300,00	300,00	2	12,50
Utensílios Diversos	1	300,00	300,00	2	12,50
Extintor de Incêndio	1	40,00	40,00	10	0,33
Aparelho de Som	1	150,00	150,00	10	1,25
Pratos	180	3,50	630,00	2	26,25
Talheres	540	1,00	540,00	2	22,50
Toalhas e Cortinas	1	800,00	800,00	10	6,67
Veículos	1	6.500,00	6.500,00	4	135,42
TOTAIS	880	24.567,50	29.867,00	-	389,14

Logo após foram identificados os custos fixos conforme tabela a seguir:

TABELA 6: Custos e Despesas Fixas

Discriminação	R\$
Salários	2.200,00
Encargos Sociais	660,00
Pró - Labore	219,00
Material de Expediente	8,70
Material de Limpeza e Higiene	80,58
Aluguel	534,25
Energia	150,00
Telefone	136,57
Combustíveis	585,93
Manutenção/Conservação/Reparos	306,37
Depreciação	389,14
Honorários do Contador	150,00
Correios	41,36
Taxas Diversas	27,80
Iptu	28,05
Vale Transporte	186,00
Propaganda	17,67
Condomínio	18,00
Manutenção de Maquinas e Equipamentos	292,18
Outras Despesas	81,07
Total	6.112,67

Conforme esclarecido no item levantamento de dados, os custos foram identificados tomando-se por base 03 meses de operacionalização chegando-se a uma média mensal. Portanto, os custos totais poderão sofrer uma oscilação no decorrer do ano, tendo em vista a variação de valor ou inclusão de um novo custo.

3.2.4 Margem de Lucro

Levando-se em consideração os objetivos de retorno de investimento do proprietário considerou-se 15% a margem de lucro desejada.

3.2.5 Margem de Contribuição

Com os dados já levantados pode-se calcular a Margem de Contribuição, ou seja, a parcela que resta depois de deduzido os custos variáveis. Este valor se destina a cobrir os custos fixos e ainda formar o lucro desejado.

3.2.5.1 Margem de Contribuição da Receita Total

Dados:

CMV = Custo das Mercadorias Vendidas = R\$13.870,00

MC= Margem de Contribuição

Receita Total = R\$26.485,24

Despesas de Comercialização = R\$2.458,16

$$\text{MC} = \text{Receita Total de Vendas} - (\text{CMV} + \text{Despesas de Comercialização})$$

$$\text{MC} = 26.485,24 - (13.870,00 + 2.458,16)$$

$$\text{MC} = 26.485,24 - 16.328,16$$

$$\text{MC} = \text{R\$10.157,08}$$

3.2.5.2 Margem de Contribuição do Produto Buffet a Quilo(R\$)

$$\text{MC} = \text{Receita Total de Vendas} - (\text{CMV} + \text{Despesas de Comercialização})$$

$$\text{MC} = 24.267,24 - [12.484,00 + (1407,50 + 910,00)]$$

$$\text{MC} = 24.267,24 - [12.484,00 + (2.317,52)]$$

$$\text{MC} = 24.267,24 - 14.801,52$$

$$\text{MC} = \text{R\$ 9.465,72}$$

3.2.5.3 Índice de Margem de Contribuição(IMC)

$$\text{IMC} = \text{Margem Contribuição} / \text{Receita Total de Vendas} \times 100$$

$$\text{IMC} = 9.465,72 / 24.267,24 \times 100$$

$$\text{IMC} = 39,00 \%$$

3.2.6 Ponto de Equilíbrio

Tomando por base fórmula fornecida pelo Sebrae (1997), pode-se conhecer o ponto em que a receita torne a empresa viável do ponto de vista operacional.

3.2.6.1 Ponto de Equilíbrio da Receita Total

Dados:

$$\text{CF} = \text{Custos Fixos} = \text{R}\$6.112,67$$

$$\text{MC} = \text{Margem de Contribuição} = \text{R}\$10.157,08$$

$$\text{R} = \text{Receita} = \text{R}\$26.485,24$$

$$\text{PE} = \text{Ponto de Equilíbrio}$$

$$\text{PE} = \text{CF} / (\text{MC}/\text{R})$$

$$\text{PE} = 6.112,67 / (10.157,08/26.485,24)$$

$$\text{PE} = 6.112,67 / 0,38$$

$$\text{PE} = \text{R}\$16.086,00$$

Sabendo que a receita total engloba a venda de buffet, bebidas e bombonier, analisaremos somente a venda de comida a quilo, pois é o produto principal do ponto de vista comercial.

3.2.6.2 Ponto de Equilíbrio da Receita de Venda de Comida a Quilo em R\$

$$PE = CF / (MC/R)$$

$$PE = 6.112,67 / (9.465,72/24.267,72)$$

$$PE = 6.112,67 / 0,39$$

$$PE = \mathbf{R\$15.673,51}$$

3.2.6.3 Ponto de Equilíbrio da Receita de Venda de Comida a Quilo em kg

$$PE = 15.673,51/8,50$$

$$PE = \mathbf{1.843,94 Kg}$$

Com essas informações é possível identificar o desempenho operacional mínimo a ser auferido pela empresa almejando o ponto de equilíbrio necessário, conforme tabela:

TABELA 7: Desempenho Operacional Mínimo conforme Ponto de Equilíbrio

	Mês	Semana	Dia
Cientes no estabelecimento	4.286	1.071	153
Pesagem Media / Pessoa(kg)	0,45	0,45	0,45
Total Comercializado (Kg)	1.843	460	65

Nota-se que as informações apresentadas acima poderão servir de base para que proprietário possa efetuar projeções de receitas e custos conforme suas expectativas.

3.2.7 Demonstrativo de Resultado

TABELA 8: Demonstrativo de Resultado

		Valor(R\$)	%
1	Receita Operacional	26.485,24	100,00
2	Custo das Mercadorias Vendidas	13.870,00	52,37
3	Despesas de Comercialização	2.458,16	9,30
4	Custos Fixos	6.112,67	23,08
5	Custos Totais(2+3+4)	22.512,01	85,00
6	Lucro Líquido	4.044,41	15,00
7	Margem de Contribuição(1-(2+3))	10.157,24	38,08
8	Ponto de Equilíbrio	16.051,67	60,61

3.2.8 Formação do Preço de Venda

Como trata-se de um Restaurante Buffet à Quilo, será demonstrada a composição do preço de venda da comida por kg(quilograma).

TABELA 9: Formação do Preço de Venda

	Valor(R\$)	%
Preço Venda	8,50	100,00
Custo das Mercadorias Vendidas	4,38	51,45
Despesas de Comercialização	0,80	9,55
Custos Fixos	2,11	25,19
Custos Totais	7,29	86,19
Lucro Líquido	1,28	13,81
Margem de Contribuição	3,32	39,06
Ponto de Equilíbrio	5,39	63,44

Nota-se que a margem de lucro na venda de Buffet à Quilo é de 13,81%, portanto inferior aos 15% de margem desejada no negócio. Porém, tal percentagem é alcançada levando-

se em conta a receita total. Essa compensação deve-se a alta lucratividade na venda de refrigerantes(60%) e bombonier (60%).

3.2.9 Estratégia dos Concorrentes

Tendo em vista a grande importância da decisão dos concorrentes no processo de formação do preço de venda, foram analisadas as estratégias comerciais dos principais restaurantes considerados concorrentes diretos da empresa em análise. Para tal, foi elaborado um questionário em forma de tabela constando diversas variáveis, nos quais foram aplicados diretamente aos proprietários destes estabelecimentos, como segue tabela abaixo:

TABELA 10: Estratégia dos Concorrentes

VARIÁVEIS	ESTUDO CASO	CONCORRENTES			
		A	B	C	D
PREÇO P/ QUILO(R\$)	7,90	8,50	8,50	7,90	9,80
PREÇO PROMOCIONAL	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM
LANCHES RÁPIDOS	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
OPCIONAL ALACARTE	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
VENDAS CARTÃO CREDITO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
VENDAS CONVENIO	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
VENDAS MENSALISTAS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
MEDIA DIÁRIA CLIENTES ESTABEL.	215	200	170	350	130
CAPACIDADE CLIENTES SENTADOS	94	88	80	88	74
AUTOMAÇÃO COMERCIAL	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
ENTREGA A DOMICILIO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
PORTE EMPRESA	ME	ME	ME	ME	ME
PRINCIPAL CLIENTELA	VARIADO	ELETROSUL	ELETROSUL	UFSC	ELETROSUL
DIFERENCIAL	FIDE. CLIEN.	AMBIENTE	FIDEL. CLIEN.	HOR.ATEND.	QUAL. PROD.
ABERTO SEGUNDA A SEXTA	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
ABERTO SABADOS E DOMINGOS	SIM	NÃO	NÃO	SABADO	NÃO
ABERTO FERIADOS	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
ESTACIONAMENTO PROPRIO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
N.º VAGAS ESTACIONAMENTO	20	7	-	-	-

A partir dos dados apresentados na tabela pode-se observar vantagens competitivas da empresa em análise do ponto de vista comercial:

- Preço, possui um dos dois melhores preços entre os principais concorrentes;
- Promoções com preço diferenciado a partir de determinado horário tanto na comida a quilo, como para Buffet livre;
- Capacidade clientes no estabelecimento(sentados);
- Clientela variada englobando a comunidade universitária em geral, moradores do bairro e funcionários de diversas empresas, não dependendo exclusivamente de um determinado tipo de cliente, o que acontece com alguns concorrentes;
- Abre todos os dias da semana com exceção dos feriados;
- Amplo estacionamento, fator que possibilita o acesso de clientes inclusive de outros bairros.

3.2.10 Fornecedores

O proprietário dá prioridade para uma boa política de aquisição de matéria prima e prestação de serviços, pois vê nela fator importante para a continuidade do negócio. Conseguir produtos e prestar serviços de qualidade, combinados a preço e condições de pagamento que condizem com a realidade da empresa não é tarefa fácil. O empresário preocupa-se em pesquisar constantemente o melhor preço de aquisição da matéria prima utilizada no processo produtivo. Sendo assim, com um maior controle dos custos variáveis, torna-se menos preciso o repasse do aumento do custo das mercadorias para preço final.

4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

Atualmente, sobreviver perante um mercado altamente competitivo não é tarefa fácil. Mais da metade das empresas fecham suas portas no primeiro ano de atividade. Grande parte destas empresas não dão a importância necessária as variáveis que tem ligação direta com a formação de preço. O gestor de preços destas empresas deve estar atento e conhecer profundamente o mercado em que a empresa esta situada, além das suas possíveis variações.

Conhecer as estratégias dos principais concorrentes, bem como os seus custos operacionais possibilitara uma decisão de preço mais correta, o que lhe tornara mais competitiva. Além disto, possibilita ao empreendedor saber se terá retorno do investimento conforme desejado.

Neste trabalho analisou-se o processo de formação do preço de venda de um restaurante do tipo comida a quilo. Procurou-se demonstrar as principais variáveis(internas e externas) que tem ligação direta na decisão de preço. Foram levantados seus custos operacionais, receitas e despesas e estratégia dos concorrentes.

Com as informações levantadas neste estudo de caso tornou possível para a gestor do restaurante:

- Identificar a Média Mensal de Receita, Custos e Despesas;
- Levantar dados operacionais importantes como: numero de clientes que freqüentam o estabelecimento, pesagem média p/ cliente, quantidade vendida em kg, etc;
- Conhecer mais profundamente a estratégia dos concorrentes no que diz respeito a: preço, prazo, perfil cliente, estrutura, etc.
- Conhecer suas vantagens e desvantagens competitivas em relação aos concorrentes, o que lhe possibilitara adotar novas estratégias comerciais;
- Conhecer Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Físico e Monetário necessários para sobreviver e consequentemente obter retorno no investimento realizado;

Algumas sugestões apresentadas para a empresa:

- Utilizar comandas que discriminem o tipo de produto vendido (Buffet, Bebidas, Bombonier, etc.), para que auxiliem no processo de classificação da receita;
- Dar continuidade ao trabalho efetuado tendo em vista a mudança quase que diária das variáveis que determinam o preço;
- Implantar uma solução informatizada de Automação Comercial com um software específico para restaurante com a finalidade de melhorar o atendimento e servir de base de dados para a obtenção de informações gerenciais em tempo real como: cadastro de clientes, posição de estoque, faturamento, etc.

5 BIBLIOGRAFIA

- BERNARDI, Luiz Antônio. Política de Formação de Preços: Uma Abordagem Competitiva, Sistêmica e Integrada. 2ª Ed. São Paulo. Ed. Atlas
- DEMO, Pedro. Metodologia do Conhecimento Científico. Atlas, São Paulo, 1995.
- DEMORI, Flávio (organizador). In Administrando Pequenos Negócios: Administração Financeira e Custos. Florianópolis, 1998;
- FREZZATI, Fábio. Modelos de Administração de Preços em Ambiente Inflacionário. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1988.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos: Inclui o ABC. 5ª Ed. São Paulo. Ed. Atlas. 1998.
- PEREIRA, Fábio Henrique. Metodologia de Formação de Preço de Venda Para Micros e Pequenas Empresas. Dissertação de Mestrado Apresentada a UFSC, Florianópolis. 2000.
- SALOMON, Délcio Salomon. Como Fazer Uma Monografia. M. Fontes, São Paulo, 1993.
- SALVADOR, Ângelo Domingues Salvador. Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica: Elaboração de trabalhos científicos. 10ª Ed., Porto Alegre, Sulina, 1982.
- SANTOS, Joel José dos. Formação do Preço e do Lucro. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1991;
- SARDINHA, José Carlos. Formação de Preços. Trabalho de Graduação de Administração de Empresas apresentado a Univali, Itajaí. 1991.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Apostila do Curso de Administração de Pequenos Negócios, 2000.