

# **A Análise da margem de contribuição como ferramenta gerencial para a tomada de decisão: Um estudo de caso do D'Lilian Restaurante**

**Leticia Schmitt Müller** (UNIVALI) - leticiasmuller@hotmail.com

**Luciana DA SILVA IMETON** (UNIVALI) - luimeton@univali.br

## **Resumo:**

*O objetivo geral do presente estudo é evidenciar que a margem de contribuição pode ser utilizada como uma ferramenta útil e relevante para o processo de tomada de decisão na gestão de um restaurante. Quem gerencia um empreendimento de negócios em gastronomia reconhece a dificuldade de identificar e manter os custos dos alimentos atualizados devido a grandes oscilações de preços no custo de aquisição da matéria prima e as alterações de resultado líquido do alimento em seu modo de preparação. Metodologicamente a pesquisa é classificada como descritiva e exploratória realizada por meio de estudo de caso e com abordagem qualitativa. Para elaboração das fichas técnicas a coleta de dados foi realizada por meio de visitas in loco no restaurante juntamente com análise documental das notas fiscais de compras de matéria prima. Os resultados evidenciaram a importância da elaboração da ficha técnica para conhecimento dos custos dos alimentos para conhecimento da margem de contribuição de cada prato que faz parte da composição do buffet serviço pelo restaurante. Com o conhecimento da margem de contribuição ficou mais fácil elaborar o cardápio do dia buscando equilíbrio entre os custos, preço de venda e lucro variável.*

**Palavras-chave:** *Margem de contribuição. Tomada de decisão. Gestão de Restaurante.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **A Análise da margem de contribuição como ferramenta gerencial para a tomada de decisão: Um estudo de caso do D'Lilian Restaurante**

### **Resumo**

O objetivo geral do presente estudo é evidenciar que a margem de contribuição pode ser utilizada como uma ferramenta útil e relevante para o processo de tomada de decisão na gestão de um restaurante. Quem gerencia um empreendimento de negócios em gastronomia reconhece a dificuldade de identificar e manter os custos dos alimentos atualizados devido a grandes oscilações de preços no custo de aquisição da matéria prima e as alterações de resultado líquido do alimento em seu modo de preparação. Metodologicamente a pesquisa é classificada como descritiva e exploratória realizada por estudo de caso e com abordagem qualitativa. Para elaboração das fichas técnicas a coleta de dados foi realizada por meio de visitas in loco no restaurante juntamente com análise documental das notas fiscais de compras de matéria prima. Os resultados evidenciaram a importância da elaboração da ficha técnica para conhecimento dos custos dos alimentos para conhecimento da margem de contribuição de cada prato que faz parte da composição do *buffet* servido pelo restaurante. Com o conhecimento da margem de contribuição ficou mais fácil elaborar o cardápio do dia buscando equilíbrio entre os custos, preço de venda e lucro variável.

Palavras-chave: Margem de contribuição. Tomada de decisão. Gestão de Restaurante.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

Assim como os demais setores da economia, o setor da restauração também tem sofrido os efeitos da crise econômica. Segundo pesquisa realizada em 2016 pela Abrasel/SC (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de Santa Catarina), a queda no lucro, a incidência de reclamações trabalhistas e outras variáveis desafiam cotidianamente os gestores a tomarem decisões rápidas e assertivas que são exigidas pela conjuntura — enxugar custos, reduzir consumo de insumos (água, energia, gás, material de limpeza), eliminar desperdícios, evitar problemas tributários e trabalhistas fazem parte do cotidiano de quem gerencia um empreendimento gastronômico.

É preciso, portanto, que os gestores estejam municiados de informações precisas, oportunas, relevantes e fidedignas sobre a gerência das organizações. A gestão de um empreendimento assume papel de elevada importância, devendo ser exercida por gestores com competências e habilidades específicas, objetivando o atendimento de metas preestabelecidas, a eliminação dos desperdícios de recursos, a busca da eficiência operacional e a possibilidade de realização de inferências sobre situações futuras.

Neste contexto, existe também uma evolução das técnicas administrativas, que se torna cada vez mais importante e extremamente necessária na gestão das organizações a fim de atingir os objetivos de cada uma delas, trazendo técnicas para o controle de custos e para um planejamento mais cauteloso e conciso a fim de otimizar os lucros e diminuir os gastos.

Algumas ferramentas básicas podem ajudar os gestores nas suas escolhas do dia a dia, elas são de extrema importância para o bom funcionamento de qualquer organização, essas ferramentas tendem a estar cada vez mais presentes em organizações que desejam se manterem no mercado de forma sustentável. Neste contexto, visualiza-se a ficha técnica como

ferramenta básica, sendo um dos principais instrumentos de análise da empresa para que o gestor saiba realmente os custos de cada prato e qual a sua margem de contribuição perante os outros, assim podendo planejar as melhores maneiras na qual vai trabalhar em relação entre os custos e lucro variável dos pratos que serão servidos no buffet.

Pode-se observar que dentro de muitos restaurantes familiares a gestão é feita com base na empiria, a falta de controle com as refeições que são servidas é um fato recorrente há muitos anos, com pouca padronização ou até mesmo controle, o que pode ficar muito suscetível ao erro e até mesmo ao prejuízo, comprometendo assim a lucratividade, rentabilidade e a continuidade do restaurante. A ficha técnica tem como objetivo fornecer o custo com alimentos na preparação de cada produção (prato), logo com o conhecimento desse custo é possível conhecer a margem de contribuição que cada prato oferece. Conhecendo os pratos que ofereçam a maior e a menor margem de contribuição o gestor poderá de maneira mais segura tomar suas decisões, contribuindo para definição do cardápio que contenha pratos com os maiores e menores percentuais em um mesmo dia, o objetivo maior não é a exclusão do prato do cardápio, mas sim avaliar uma possível reformulação ou oferecer em períodos posteriores objetivando assim equilibrar a margem de contribuição geral de cada dia.

Em virtude do exposto, o presente artigo tem como objetivo assim identificar a margem de contribuição de cada prato produzido pelo D'Lilian Restaurante, pela elaboração da ficha técnica, a fim de equilibrar a oferta de alimentos, obtendo um preço justo, competitivo e que possa gerar uma maior lucratividade para a empresa de modo que a qualidade seja mantida.

## **2 Referencial Teórico**

O presente artigo teve principalmente como embasamento teórico autores que contextualizam a Gestão de restaurantes, oscilações constantes do custo de alimentos, fator de cocção, fator de correção, ficha técnica e margem de contribuição tais como: Abrasel, Abreu, Bornia, Bruni, Da Costa, Lins, Spinelli, Pinto, Zanella e Cândido, Padovez, Walker e Lundberg entres outros.

### **2.1 Gestão de Restaurantes**

Para muitos trabalhar no ramo da alimentação parece simples e viável, afinal, todos precisam comer, sendo assim, muitas pessoas acreditam que mesmo em um momento em que a economia não esteja muito favorável, seu comércio terá lucro, entretanto, uma pesquisa realizada pela Abrasel em 2016 mostra que, devido à crise, que atingiu o ramo de alimentação fora do lar no início de 2015, 34% das empresas do segmento estão operando no vermelho e 19% dos empresários entrevistados acreditavam que poderiam fechar as portas no decorrer do ano. Sem buscar essas informações, com o pensamento apresentado e o ingresso fácil ao mercado muitos empreendedores que gostam de cozinhar e possuem um bom relacionamento com pessoas acreditam que esse seja o ramo mais adequado, no entanto não é tão fácil quanto parece, sem um planejamento e controle adequado o restaurante não sobrevive. Walker e Lundberg (2003, p.24) alertam que “a cada ano, centenas de novos estabelecimentos são abertos e centenas, fechados”, afirmação que é demonstrada em números pelo Sebrae (2015), que aponta que o setor de bares e restaurantes cresce em torno de 10% ao ano, no entanto, 35% dos restaurantes fecham em 2 anos.

Alexandre Guerra, presidente do Instituto Foodservice Brasil (IFB), salienta que mesmo com a crise, o número de consumidores que frequenta restaurantes não sofreu alterações, o que caiu foi a quantidade de vezes que as pessoas estão consumindo. Guerra ainda lembra que "Nesse segmento, o preço é importante, mas deve vir com qualidade", sendo assim, em tempo de crise, não é nenhum pouco vantajoso operar com preços baixos e com suprimentos de baixa qualidade, correndo o risco de perder o cliente (ABRASEL, 2017).

“Nas duas últimas décadas, o mundo dos negócios foi palco de mudanças radicais. Palavras como qualidade, produtividade, custos e competitividade não só se incorporaram ao léxico gerencial como se tornaram fator-chave de sobrevivência empresarial. Com a globalização da economia, essas tendências se aceleraram e consolidaram. Foi uma revolução silenciosa impulsionada por dois fatores básicos: cliente + concorrência” (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2016, p. 38) .

Nos dias atuais, gerenciar um restaurante é um desafio constante, é cada vez mais necessário saber fazer muito, com pouco recurso, seja ele financeiro, humano e /ou material. A redução do quadro de funcionários e empresas operando no vermelho são hoje sinais da mais dura crise vivenciada pelo setor. Infelizmente, no cenário atual, a melhora de alguns, significa que outros fecharam as portas e estes absorveram a sua demanda (ABRASEL, 2017). No entanto, não se deve esperar o outro fechar a porta para aproveitar as “sobras” dele, pois ao mesmo tempo, pode ter alguém esperando o mesmo de você. Deve-se então buscar diminuir ao máximo o desperdício, aproveitar 100% de seus colaboradores, encontrar maneiras de produzir mais com menos e até mesmo estar disposto diminuir sua margem de lucro para não afetar o preço que é passado ao consumidor.

Em restaurantes os custos devem ser acompanhados diariamente, isso porque os seus custos com matéria prima são sempre variáveis, pois em uma mesma semana um ingrediente pode apresentar três ou mais preços diferentes, destacando a importância de obter bons fornecedores. A inflação nos alimentos é um grande empecilho enfrentado pelos gestores, além dos desperdícios, que também entram na conta, bem como a falta de um profissional naquele dia e a hora extra que os demais tiveram que fazer para supri-lo (MENDEZ, 2013).

Diferentemente do que muitos imaginam a gestão de um restaurante não é tarefa simples pois se difere bastante das outras áreas por se tratar de uma organização com preços inconstantes, onde se encontra a mão de obra, muitas vezes, pouco qualificada. Colaboradores dedicados e comprometidos com a organização fazem a diferença e devem ser recompensados adequadamente. O desperdício deve ser analisado, tanto o gerado na cozinha, como o dos clientes, pois o último pode significar insatisfação e o primeiro eleva significativamente o custo final do produto. Por fim, o gestor precisa pensar muito na hora de repassar os aumentos de preços aos clientes, principalmente em épocas de crises, onde muitos clientes estão em busca de preços mais baixos.

## **2.2 Oscilações constantes do custo dos alimentos**

Os preços dos alimentos sofrem constantes alterações devido a vários fatores, que podem ser resultado da safra, clima, lei da oferta e da procura, importação e a inflação, por exemplo. Em meio à crise econômica que o Brasil se encontra desde meados de 2014 e a inflação apresentando números assustadores, os aumentos sofridos pelos alimentos são ainda maiores e a culpa maior recai sobre o clima, que é um dos maiores influenciadores no resultado da safra. O excesso de chuva é apontado por Costa (2016) como um dos principais motivos que afetou a safra brasileira de soja em 2016, no entanto, lá em 2012, foi a falta dela que acabou afetando países como os Estados Unidos e Rússia, dois dos gigantes na produção de grãos (CANTO, 2012).

Com um fenômeno da natureza apresentando tamanha importância nos resultados e a população precisando se alimentar, pode haver ainda um aproveitamento dos produtores, com a lei da oferta e da demanda, para elevarem seus preços, tendo em vista que a população se obrigará a comprar, mas nem tanto. Canto (2012) reforça que “a elevação no preço dos alimentos chegou a níveis críticos, ou melhor, desesperadores”. Desta maneira, faz-se necessário a criatividade e conhecimento, para que seja possível alternar um produto com valor mais elevado com outro mais acessível, sem perder a qualidade.



Fonte: Da Costa, 2016, p. 215.

Nota-se que o método é muito relevante, pois interfere no peso do produto e consequentemente na lucratividade que ele pode oferecer, como corrobora Da Costa (2016, p. 215) “O Índice de Cocção (IC) é muito importante quando a cozinha cobra por peso. Para uma mesma porção de carne crua e limpa podem-se obter pesos diferentes na balança de venda se a carne estiver bem ou mal passada”

## 2.4 Fator de Correção

O fator de correção é uma unidade de medida identificada em cada alimento que serve para avaliar as perdas decorrentes dos alimentos e verificar se são perdas aceitáveis ou se o seu produto apresenta números equivocados. De acordo com Abreu, Spinelli e Pinto (2016, p. 190) “é a perda em relação ao peso inicial, representada pela remoção de partes não comestíveis do alimento”.

“Uma grande parte das matérias-primas utilizada na preparação de alimentos não está pronta para uso e necessita ser manipulada, o que provoca perdas as quais precisam ser computadas no cálculo do custo. Assim parte dela é jogada fora no pré-preparo dos produtos, encarecendo o custo de aquisição, já que o preço pago será dividido por uma quantidade menor por conta das perdas” (DA COSTA, 2016, p. 212).

O cálculo que demonstra esse resultado é básico, e se trata da divisão do peso bruto pelo peso líquido. Após realizar o cálculo, deve-se comparar com as tabelas de Fator de Correção disponibilizadas por alguns autores, como por exemplo a de Da Costa (2016), exposta no quadro 02.

Quadro 02 – Fator de Correção

Nome	FC	Nome	FC	Nome	FC
Abóbora	1,33	Arroz integral	1,01	Ervilha	1,03
Abobrinha	1,26	Arroz Tipo 1	1,00	Ervilha Fresca	2,00
Agrião	1,78	Batata Doce	1,21	Espinafre	1,79
Aipo	1,34	Batata Inglesa	1,06	Feijão em geral	1,03
Alcachofra	2,08	Brócolis	2,56	Milho Verde	2,42
Alface Crespa	1,46	Cebola	1,53	Palmito	2,04
Alface Lisa	1,31	Cenoura	1,16	Pimentão	1,57
Alho	1,08	Cheiro Verde	1,10	Quiabo	1,31

Fonte: Da Costa, 2016, p. 213.

A comparação serve para saber se está de acordo ou se há perda além do normal e caso for detectado esse excesso, poder encontrar soluções, que pode ser desde a qualidade do produto até a mão de obra e equipamentos desqualificados (ABREU; SPINILLI; PINTO, 2016).

No entanto não se trata apenas de um comparativo de desperdício, como pode-se observar através do quadro 02, a maioria dos produtos apresenta o fator de correção maior que um, indicando que se deseja de rendimento final um quilo de determinado alimento, deve-se comprar mais de um quilo dele, pois na preparação de muitos alimentos eles acabam perdendo peso como é o caso de uma carne assada, com poucas exceções que acontece o inverso, produtos como o arroz, que possui fator de correção exatamente igual a 1,0, indicando que não é necessário comprar a mais, pois esse produto não apresenta perda em seu processo, muito pelo contrário o arroz quando cozido têm seu rendimento aumentado, assim também como o feijão, polenta, etc. Dessa maneira, além de servir como parâmetro para a qualidade e diminuição de perda, o cálculo é uma importante fonte para o uso da ficha técnica

e para o setor de compras, uma vez que vai ajudar na definição da quantidade de alimento a ser comprado e preparado.

## 2.5 Ficha Técnica

A ficha técnica de alimentos é uma ferramenta técnica e gerencial utilizada para que se possa padronizar os pratos oferecidos. Nela são alocados todos os dados provenientes do receita a ser executada, como seus ingredientes, peso, tamanho da porção, entre outros, nos permitindo identificar o custo total da preparação do prato.

Da Costa (2016, p. 286) defende que “a ficha garante a qualidade do produto, não só do ponto de vista da segurança alimentar, mas também para se controlar contabilmente o custo do produto e medir os desvios do padrão preestabelecido. Contém informações que vão do nome do produto até lucro variável”.

Essa ferramenta serve como um parâmetro para que os restaurantes saibam qual o preço de venda mínimo para cada prato, a fim de conhecer sua margem de contribuição com base nesse preço de venda mínimo e o preço de venda no qual o restaurante opera. Ela é importante também para uniformizar o preparo do alimento, de modo que se houver uma mudança do funcionário da cozinha, os clientes não sintam grandes diferenças, pois já está especificado o modo de preparo e as quantidades de ingredientes utilizadas em cada receita.

Zanella e Cândido (2002) reforçam que exatidão e a confiabilidade da ficha dependerão da quantificação correta dos ingredientes e do custo de aquisição da matéria prima. Deste modo, nota-se a necessidade de pessoas qualificadas para a preparação da ficha técnica, que possuam conhecimento do que estão preparando, para que não haja falhas que possam vir a comprometer o resultado final de um prato elaborado.

Deste modo a ficha técnica é indispensável para todas as tipologias mas, para um restaurante com a modalidade de buffet, ela auxilia na definição do cardápio com uma variedade de pratos padronizados, que oferecem diariamente uma margem de contribuição diferenciada para cada produção, logo cabe ao gestor buscar uma composição com pratos variados que ofereçam uma margem de contribuição geral equilibrada.

## 2.6 Margem de contribuição

A margem de contribuição é um dos fatores que, quando não analisada de forma correta, pode comprometer os resultados da organização, em razão de uma percepção equivocada sobre a lucratividade de determinado produto, acreditando que este esteja fornecendo benefícios monetários para a empresa e na verdade pode estar trazendo apenas prejuízos.

De acordo com Bruni (2012, p.171), “a margem de contribuição representa um dos mais importantes conceitos em gestão de custos. Corresponde à folga das receitas sobre os gastos variáveis, sejam custos ou despesas”, “em outras palavras, margem de contribuição é o mesmo que lucro variável unitário, ou seja, o preço de venda unitário do produto deduzido de custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto” (PADOVEZE, 2015, p. 293).

Na visão de Bornia (2010) a margem de contribuição: representa igualmente a parte das vendas que cobrirá os custos fixos e originará o lucro, porém em termos percentuais, isto é, representa a parcela com que cada unidade monetária obtida com a venda dos produtos contribuirá para cobrir os custos fixos ou para formar o lucro. Esses conceitos são de enorme ajuda para o planejamento de estratégias e para tomadas de decisão em geral.

Segundo Lins (2005) a margem de contribuição tem como característica o valor real que cada unidade de produto oferecido faz com que a empresa ganhe, cobrindo os custos e tendo uma “sobra” ou seja, é o valor que contribui para o pagamento dos custos fixos e para a formação do lucro. Quando a margem de contribuição total for igual aos custos fixos, a

empresa terá lucro zero, se a margem de contribuição for menor do que os custos fixos a empresa esta tendo prejuízo, e se for maior, a empresa estará tendo lucro.

Zanella e Candido orientam que (2002) na aplicação da margem de contribuição por produto não são considerados os custos fixos, são apenas considerado o preço de venda e os custos variáveis incorporados aos produtos. Os custos fixos serão considerados apenas na apuração do resultado final, quando se computa os dados de todos os produtos. Um aspecto de relevância que deve ser considerado é a divergência que ocorre nos resultados quando se utilizam bases diferentes para a distribuição dos custos fixos na linhas de produtos. As duas maneiras são: Tomar como base a percentagem do custo variável de cada produto em relação ao total do custo variável e tomar como base a percentagem da receita de cada produto em relação ao total das receitas.

Em restaurantes com tipologia buffet em quilo é recomendado conhecer a margem de contribuição de cada prato (preparação) em quilo que compõe o buffet, assim possibilita saber quais os pratos contribuem mais e quais contribuem menos, permitindo um rodizio na variedade do cardápio, para que se consiga uma margem de contribuição “equiparada” todos os dias, independentemente das alterações de cardápio.

É possível concluir que a margem de contribuição é um elemento primordial para a tomada de decisão, já que este pode proporcionar uma visão sistêmica e detalhada quanto ao lucro variável dos produtos, tomando conhecimento de informações como: qual produto oferece uma melhor margem e qual produto oferece a menor margem. Cabe ressaltar que sua análise deve ser constante para que de maneira estratégica a empresa possa ter sua rentabilidade maximizada. Este tipo de informação é ainda mais relevante em empresas que trabalham com produtos perecíveis, de curtíssima durabilidade, em que se têm grandes quantidades de perdas e desperdícios, permitindo assim que gestor identifique qual produto deve ser mais ou menos trabalhado, qual deve ser cortado ou reformulado e quais mudanças devem ser realizadas para alcançar os objetivos. Uma estratégia que o restaurante pode utilizar para chamar atenção dos clientes é destacar os pratos com maior margem de contribuição, utilizando decorações atrativas no prato, utilizações de utensílios mais bonitos, colocando em ponto mais alto do buffet e de maior destaque.

Neste estudo, porém, margem de contribuição será utilizada de maneira distinta das apresentadas pelos autores acima citados. Sua utilização será adaptada para a diferença entre o preço de venda do quilo e o custo total do alimento apurados pela ficha técnica que é mais apropriada para empreendimentos do setor.

### **3 Metodologia**

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, que de acordo com Gil (2010), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo amplo ou detalhado conhecimento, e seu propósito é proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que influenciam ou são por eles influenciados.

Quanto à sua abordagem, esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, sendo a mais adequada para atingir o objetivo geral deste trabalho. Pois, na posição de Roesch (2012), a pesquisa qualitativa é apropriada para um estudo de caso, onde os métodos de coleta e análise dos dados são convenientes para uma pesquisa exploratória.

Utilizou-se a pesquisa descritiva e exploratória, com objetivo de reunir conhecimentos prévios sobre o assunto abordado. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno ou a relação entre variáveis. O autor argumenta que algumas pesquisas são definidas como descritivas com base em seus objetivos, mas elas acabam proporcionando uma nova visão do problema, se aproximando da pesquisa exploratória.

Para elaborar a pesquisa descritiva, foi necessária a utilização de procedimentos técnicos como: a pesquisa bibliográfica, com base em livros, artigos e dissertação e pesquisa documental. Na coleta dos dados utilizou-se pesquisa documental, que conforme Marconi e Lakatos (2013, p. 111) caracteriza-se pela obtenção dos dados por meio de documentos, escritos ou não, denominados de fonte primária.

A coleta dos dados primários foi obtida através das análises do processo produtivo, por meio das observações. Marconi e Lakatos (2013) afirmam que a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações de determinados aspectos da realidade, onde essa técnica consiste em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar

Para apurar e analisar a margem de contribuição de cada prato servido no buffet do restaurante, os mesmos foram analisados através do Software Microsoft Excel, para levantamento de custos e margem de contribuição. Os resultados obtidos serão apresentados através de gráficos e figuras.

#### **4. Resultado e análise dos dados**

##### **4.1. Contextualização da empresa**

A presente pesquisa foi realizada em um restaurante de pequeno porte, de administração familiar, localizado no município de Balneário Camboriú-SC. O restaurante foi idealizado pelos proprietários e já está em seu nono ano. A experiência com o ramo da restauração nunca havia sido exercida profissionalmente, apenas como *hobby*. Assim como muitos outros estabelecimentos os gestores do D'Lilian restaurante não possuíam nenhum controle mais apurado dos seus custos. As produções eram realizadas de acordo com a memorização das receitas pelos proprietários e funcionários. No dia a dia os gestores tomam suas decisões com base nos conhecimentos empíricos.

##### **4.2 Composição dos pratos e custos oferecidos pelo Restaurante**

O restaurante D'Lilian trabalha com venda de comida a quilo, *self service*, ou seja, onde o cliente tem um buffet a disposição para se servir. O restaurante oferece um buffet variado com saladas, pratos quentes e frios. O restaurante possui um buffet com 11 a 12 cubas mais 2 produções fritas (batatas e outra variável). O gestores optaram por não trabalharem com um cardápio definido para cada dia da semana, devido a grande quantidade de clientes representantes que frequentam o restaurante em apenas um dia específico da semana, o que na opinião desses clientes, o buffet sempre oferece novas opções. Como o estabelecimento têm fornecedores próximos ao estabelecimento e não cobram frete o cardápio é sempre definido pelos gestores com um dia de antecedência para realização da compra de ingredientes frescos e de acordo com a promoção semanal na feira, mercado e açougue.

Entre as opções oferecidas no buffet existem pratos (preparações) que são fixas (todos os dias) e pratos variáveis. Os pratos fixos são: arroz branco, arroz integral, feijão, macarrão com cebolinha e batata frita. Os pratos variáveis são: carne de panela, bife acebolado, peixe empanado, frango a passarinho, frango grelhado, bolinho de carne, omelete com linguicinha, chuleta, lasanhas com recheios variados, purê, polenta cozida, polenta frita, aipim com bacon, batata com calabresa, chuchu com molho branco, anéis de cebola entre outros e as saladas.

Para apurar o custo de cada receita foi utilizada a ficha técnica de cada produção, para realização da ficha técnica foi observado o fator de cocção e fator de correção dos alimentos. Todos os ingredientes foram pesados antes e depois da sua higienização objetivando verificar se as perdas estavam de acordo com o fator de correção apresentado no quadro 02 de Da Costa. Durante o período da pesquisa observou a importância da compra e conferência dos recebimentos das matérias primas, principalmente as hortifrúteis, como exemplo pode-se citar a alface que pode apresentar muitas folhas queimadas, amassadas o que resultara em um

aumento do custo devido ao seu fator de correção aumentando o custo da preparação. Também foi possível verificar a importância de utilizar técnicas adequadas, utensílios, equipamentos e mão de obra qualificada para reduzir a perda com matéria prima.

Por ser um restaurante de administração familiar, as receitas criadas não ficavam registradas em nenhum local, apenas na memória dos funcionários e dos gestores, o que não é indicado, pois não se têm uma padronização dos pratos e também na ausência de um colaborador, outro não saberia preparar o prato. Logo, para elaboração da ficha técnica foi necessário descrever cada uma das receitas para identificação da quantidade de cada ingrediente necessário para cada um das produções em um total foram elaboradas 63 fichas técnicas onde apurou-se o custo de cada prato com base no seu rendimento. Com a informação de custo e preço de venda, foi possível conhecer a margem de contribuição conhecida por cada prato conforme a figura 01.

Figura: 01 – Ficha Técnica

Receita: Salada de batata com maionese									
Classificação:				Custo Total: R\$ 11,53					
Rendimento da Receita em kg: 4,985				Custo por kg: R\$ 2,31					
Rendimento em Porções: 1 Porção g 1				Custo por Porção Unitária: R\$ 11,53					
Data:									
Ingredientes	Quantidade Operacional	Quant. Líquida	Unidade	Fator de Correção	Quant. Bruta	Unidade	Preço Unitário	Unidade	Custo Total
Batata	3,915g	3,915	KG	1,08	4,255	KG	R\$ 1,79	KG	R\$ 7,62
Cenoura ralada	185g	0,185	KG	1,00	0,185	KG	R\$ 2,15	KG	R\$ 0,40
Tempero verde	35g	0,035	KG	1,00	0,035	KG	R\$ 6,56	KG	R\$ 0,23
Sal	30g	0,030	KG	1,00	0,030	KG	R\$ 0,90	KG	R\$ 0,03
Pimenta	1g	0,001	KG	1,00	0,001	KG	R\$ 14,50	KG	R\$ 0,01
Leite	500ml	0,500	L	1,00	0,500	L	R\$ 2,15	L	R\$ 1,08
Óleo	500ml	0,500	L	1,00	0,500	L	R\$ 3,10	L	R\$ 1,55
Vinagre	75ml	0,075	L	1,00	0,075	L	R\$ 0,98	L	R\$ 0,07
Valor dos Ingredientes								R\$ 10,98	
Margem de Segurança								5,00 %	
Margem de Segurança								R\$ 0,55	
Valor do Custo da Receita								R\$ 11,53	
Preço de venda								R\$ 33,90	
margem de contribuição								R\$ 31,59	
margem de contribuição %								93,18%	

Modo de preparo:

- 1 - Cozinhar as batatas
- 2 - Esperar as batatas esfriar
- 3 - Enquanto espera a batata esfriar deve-se colocar o leite e o óleo no liquidificador para bater até ficar duro e formar o molho.
- 4 - Descascar as batatas
- 5 - Picar a batata
- 6 - Ralar a cenoura
- 7 - Temperar com a pimenta, sal e vinagre



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2017.

Conforme a figura 01 é possível verificar que a ficha técnica possui a descrição do prato, os ingredientes necessários, o fator de correção de cada produto, o custo da matéria prima, o modo de preparo e o custo total da produção contribuindo com informações precisas para que os gestores possam ter subsídios para o seu processo de decisão. Em restaurantes com tipologia a la carte é usado o custo por porção, já para modalidade buffet as fichas são utilizadas por quilo logo é apurado o custo por quilo da preparação de acordo com o rendimento de cada alimento e método de cocção realizado. No exemplo exposto na figura 04 a receita da maionese apurou-se um custo total da receita de R\$ 11,56 (onze reais e cinquenta e seis centavos) como a receita rendeu 4,985 quilos o custo por quilo foi de R\$ 2,32 (dois reais e trinta e dois centavos). Por tantos detalhes que envolvem a preparação de alimentos em um empreendimento da restauração, a apuração de custos se distingue de muitos outros processos industriais tradicionais, pois não se produz em escala, trabalha-se com perecibilidade e os desperdícios dos alimentos, logo ressalta-se que a apuração dos custos se torna indispensável, e a adoção de ferramentas administrativas contribuem como subsídios para a tomada de decisão.

#### 4.3. Cálculo da margem de contribuição por prato

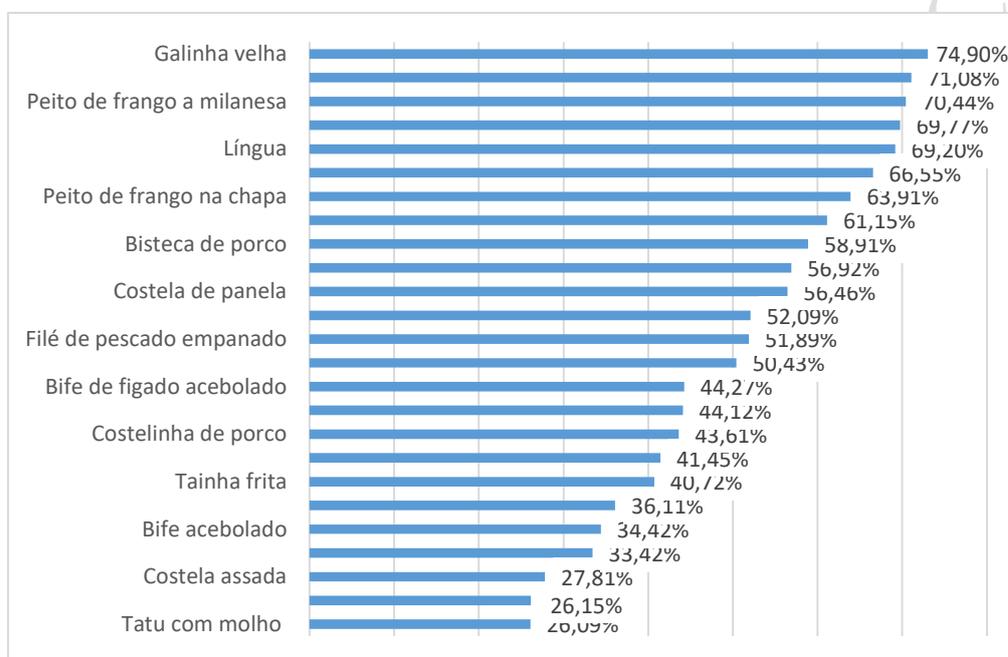
Após a elaboração da ficha técnica e com apuração do custo total apurou-se a apuração da margem de contribuição em percentual que prato oferece identificando assim os

pratos com maiores e menores margens. Como o restaurante trabalha com modalidade buffet em quilo, logo o preço de venda dos alimentos são iguais, independente se o cliente for consumir 500 gramas de feijão ou macarrão o cliente paga o mesmo preço de venda pois o preço é por quilo independentemente do consumo, que atualmente é de R\$ 33,90 (trinta e três reais e noventa centavos), porém o custo total e margem de contribuição são diferentes para cada prato que compõe o buffet.

Sabe-se que cada cliente irá escolher os alimentos que irá consumir, mas uma vez que determinado um equilíbrio de margem de contribuição nos pratos do dia, contribuirá para que o restaurante mantenha uma margem de contribuição média.

Após a finalização das fichas e com o conhecimento das margens foi elaborado o gráfico para um melhor entendimento individual e conjunto de cada grupo. Para análise foi separado em grupo de Proteínas, Guarnições e Saladas devido ao próprio custo de aquisição de matéria prima ser diferente, pois não seria justo comparar a margem de contribuição de uma costela assada com um arroz de forno.

Figura 02- Margem de contribuição das proteínas

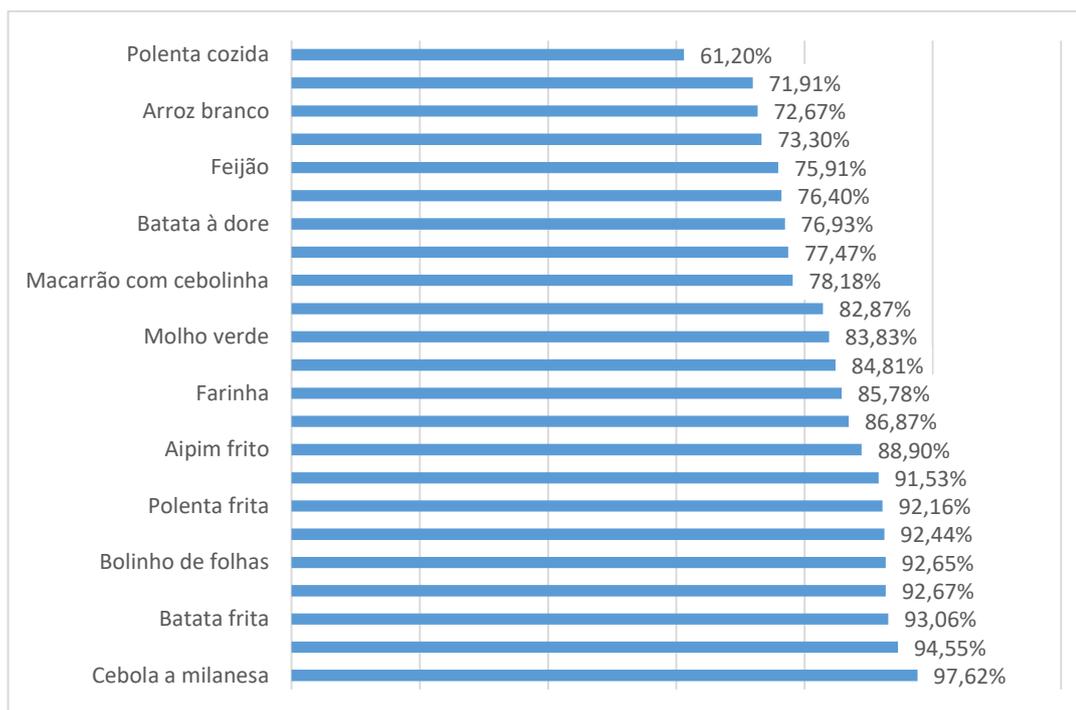


Fonte: elaborado pelas autoras, (2017).

De acordo com o exposto na figura 02 a margem de contribuição das proteínas apresenta uma média de margem de 50%, verifica-se que as carnes advindas de bovinos apresentaram uma menor margem de contribuição, isso se justifica pelo seu maior custo de aquisição, os pratos como peito de frango na chapa e coxa e sobre coxa assada no forno oferecem uma margem melhor devido ao menor custo de aquisição da ave quando comparada com a carne bovina, dependendo do método de cocção e quando preparadas com molhos ainda apresenta melhores resultados pois seu rendimento é maior.

Na figura 03 faz-se o mesmo comparativo, no entanto para as guarnições que apresentam uma maior variedade de matéria prima e métodos de cocção.

Gráfico 03 – Margem de Contribuição das Guarnições

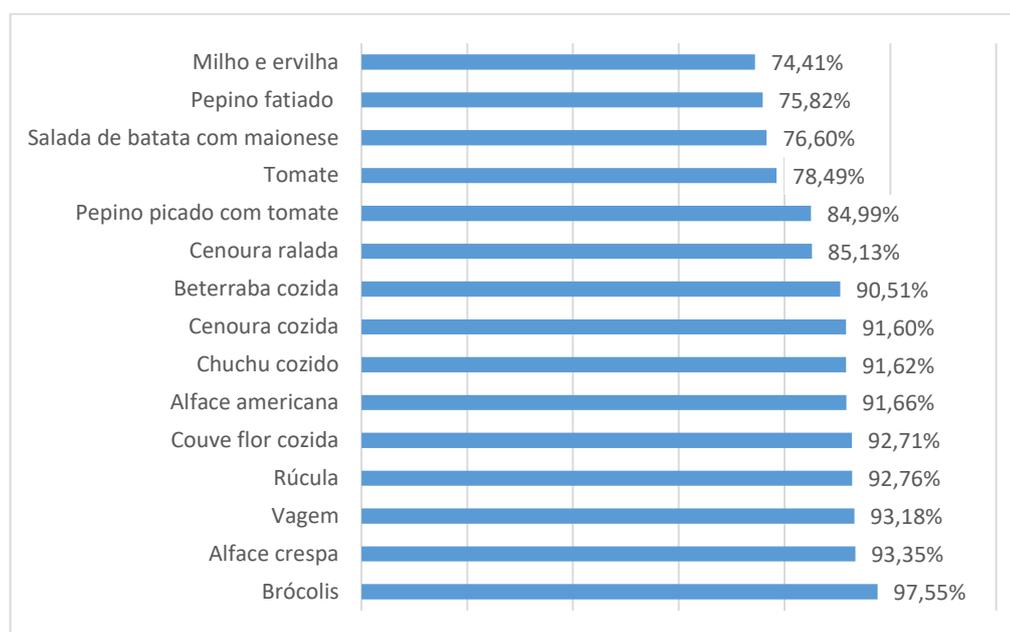


Fonte: elaborado pelas autoras, (2017).

De acordo com os dados evidenciados na figura 03 apurou-se uma margem de contribuição média das guarnições de 85%, observa-se que pratos como cebola a milanesa, lasanha, batata frita, polenta e aipim frito apresentam as maiores margens. A justificativa para margens elevadas nesse grupo são resultado do método de cocção com maior rendimento e menor perda na preparação desses pratos. Para elucidar pode-se citar o exemplo da polenta, que para um quilo de polenta (crua) após cozida tem seu rendimento triplicado devido ao fator de cocção. Após o conhecimento das margens de contribuição dos pratos deste grupo, verifica que as guarnições oferecem ótimas margens de contribuição e por esse motivo devem compor um bom percentual de pratos oferecidos no buffet.

Já na figura 04 apresenta-se a margem de contribuição apurado no grupo das saladas. Nesse grupo algumas preparações de alimentos não sofrem método de cocção, pois são preparações cruas como as folhas verdes como alface, tomate e rúcula, já um outro grupo utilizam método de cocção como a cenoura cozida, beterraba cozida, chuchu cozido, brócolis, vagem, pepino e possuem um menor fator de correção devido a uma maior perecibilidade. Normalmente esses ingredientes são adquiridos nas feiras, sacolão ou centro de distribuição e apresentam uma oscilação de preço constante.

Figura 04: Margem de Contribuição das Saladas



Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

Analisando os resultados do grupo, o mesmo oferece uma margem de contribuição média de 87%. Cabe ressaltar que esse grupo em especial é o que sofre mais variações no resultado final das margens, principalmente dependendo da localização do restaurante e de seus fornecedores. Para empreendimentos localizados em grandes centros, muitos gestores realizam as compras diretamente no ceasa – centro de abastecimento de hortifrutigranjeiros, normalmente conseguem comprar matéria prima de qualidade com menor custo, já para estabelecimentos mais distantes o custo de aquisição tende a ser maior devido ao custo com o transporte e as perdas que acontecem durante o percurso. Além da localização, outro fator de oscilação dos preços é que as hortaliças (alface, rúcula, agrião) são gravemente afetadas por clima e safra, fazendo com que seus preços sejam elevados e apresentam alto índice de fator de correção. Já as saladas frias são ótimas opções para aumentar a margem de contribuição, a salada fria de batata popularmente conhecida como maionese, apresenta melhores resultados devido ao peso da matéria prima, conforme demonstrado na figura 01, apurou-se um custo por quilo de R\$2,32 (dois reais e trinta e dois centavos), oferecendo uma margem de contribuição de 93,16%.

Analisando os três grupos, observa-se que as saladas e guarnições apresentam uma margem de contribuição média de 85% e 87%, já as proteínas apresentam uma margem média de 50% o que já é previsto devido ao custo de aquisição das carnes bovinas e suínas, aves e peixes e também por ter métodos de cocção que diminuem o rendimento da receita como as proteínas grelhadas, assadas. No grupo de guarnições normalmente as preparações têm seus rendimentos aumentados após o cozimento como o caso do arroz, polenta, macarrão. Principalmente para os restaurantes que trabalham como a modalidade *buffet* a quilo, é importante pensar em preparações que sejam mais pesadas como carne com molho, lasanhas, macarrão, purê, chuchu com molho branco.

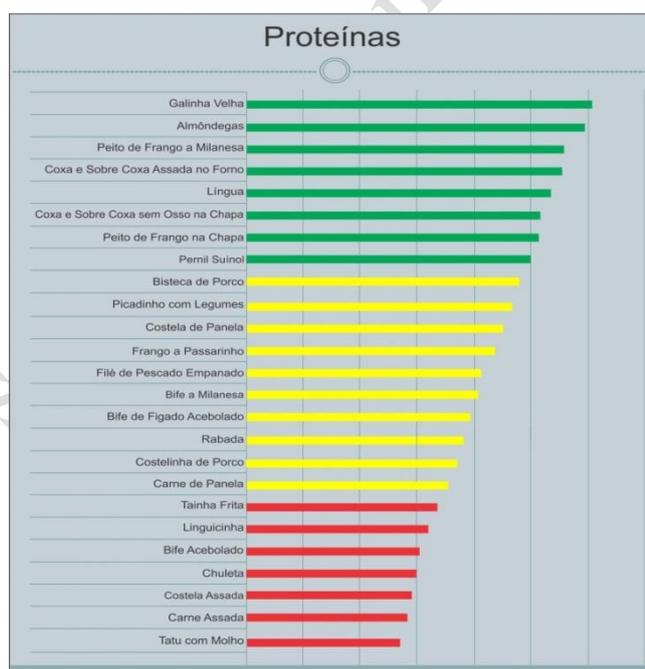
De acordo com a composição oferecida pelo buffet do D'Lilian Restaurante, que atualmente são oferecidos 3 proteínas, 9 guarnições e 12 saladas, o que resulta, de maneira geral, que dos 100% dos pratos servidos 12% são proteínas que oferecem a margem de contribuição média de 50%, 38% são guarnições que representam 85% e 50% são saladas que representam 87%, o que no geral representa que 88% dos pratos oferecem margem média acima de 80%. Essas informações devem servir de subsídio para estratégias na composição do

buffet em determinadas estações do ano, pois no verão os clientes tendem a consumir mais saladas, logo os gestores além das saladas de folhas tradicionais devem investir em saladas frias como a maionese, salpicão que oferecem maiores margens de contribuição, já no inverno a tendência é por pratos mais quentes as comidas mais pesadas (guarnições) então talvez pode-se oferecer mais pratos do grupo de guarnições e menos saladas. Verifica-se que um gestor que atua na restauração elaborar um cardápio não é uma tarefa das mais fáceis, pois além de pensar em alimentos, nos temperos, nos métodos de cocção, segurança, e qualidade é necessário pensar de maneira estratégica para conseguir manter a margem de lucratividade do empreendimento.

#### 4.4. Comparação da Margem de contribuição unitária e por grupo

De acordo com a figura 01, pensando estrategicamente para facilitar o planejamento do cardápio foi elaborado uma figura que evidencia a margem de contribuição por cores para cada grupo, onde o grupo da cor vermelha seriam com menor margem, os pratos do grupo amarelo com a margem média e o grupo da cor verde com as maiores margens de contribuição. As cores ajudam a observar as margens oferecidas em cada prato, dessa forma a visualização pode ajudar os gestores a equilibrar a o custo e lucro variável do buffet. Pode-se sugerir evitar utilizar dois pratos de índice vermelho no mesmo dia, ou adotar um vermelho e um verde, ou dois amarelos. A escala de cores também se faz importante quando há a necessidade de produzir um prato às pressas (reposição do buffet), e não colocar todo o lucro variável do dia em risco.

Figura 05: Painel de cores da margem de contribuição



Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

O benefício da adoção do painel de cores é que o mesmo facilita e agiliza o entendimento por todos os colaboradores e gestores, independente do seu grau de instrução. Outra vantagem da adoção do painel de cores é que a ficha técnica com os custos e margem de contribuição de cada produção não precisam ficar exposto na cozinha, normalmente são informações gerenciais que apenas os gestores possuem conhecimento. Na cozinha deve-se utilizar a ficha técnica com descrição da receita, e quantidade de ingredientes e modo de preparo, ou seja as informações técnicas e não gerenciais.

## 5. Considerações para trabalhos futuros

Este trabalho é relevante para a gestão de custos nos empreendimentos da restauração, pois ainda existe pouca pesquisa precisa sobre as especificidades dos custos nesse processo de produção. Assim como nos demais setores a gestão de custos nesses empreendimentos é de fundamental importância para auxiliar os gestores a tomarem decisões, pois trabalhar com a preparação de alimentos exige conhecimento técnico e de gestão, o risco de acontecer perdas no processo e comprometer a lucratividade, rentabilidade e até mesmo a continuidade do empreendimento é elevado, logo sugere-se outras pesquisas sobre os custos no setor da restauração.

## 6. Conclusão

Este estudo teve como objetivo averiguar a utilização da margem de contribuição como uma ferramenta útil e relevante para o processo de tomada de decisão na gestão de um empreendimento da restauração. Gerenciar um empreendimento que encontra oscilações de preço no custo da matéria prima rotineiramente, conhecer os custos atualizados é fundamental para análise da margem de contribuição. Cabe ressaltar que o conhecimento equivocado dessa informação poderá comprometer o resultado financeiro do empreendimento.

Em restaurantes que não possuem um cardápio fixo os gestores possuem uma maior liberdade para tomarem suas decisões cotidianamente. Com o conhecimento da margem de contribuição atualizada os gestores possuem uma ferramenta útil principalmente para as tomadas de decisões de curto prazo, pois com oscilações de preços, índices de perdas constantes os gestores podem avaliar qual a viabilidade de oferecer determinadas receitas no cardápio diário, o objetivo maior deste estudo não é incentivar a exclusão total de um prato tradicional, mas sim de avaliar a possibilidade da reformulação da receita em determinado período, pois em muitos pratos(preparações) é possível trocar um ingrediente por outro (molho, recheio) principalmente hortaliças, leguminosas e frutas da estação, de maneira estratégica, criativa e eficiente pra continuar oferecendo um buffet com qualidade, variedade e com uma margem de contribuição equilibrada melhorando assim a lucratividade do empreendimento.

## 7 Referências

ABRASEL. Associação brasileira de Bares e Restaurantes. **Cardápio refeito**, Disponível em: < <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5137-03042017-.html>> Acesso em: 03 abr. 2017

\_\_\_\_\_ **Recessão faz com que 34% dos bares e restaurantes operem no vermelho**, Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4423-15062016-recessao-faz-com-que-34-dos-bares-e-restaurantes-operem-no-vermelho.html>> Acesso em: 03 abr. 2017

ABREU, E. D.; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, A. M. S. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição**: um modo de fazer. 6. ed. São Paulo: Editora Metha, 2016.

BARRO, L. **Por que famílias pobres também desperdiçam comida no Brasil?** **BBC Brasil**, 8 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39296186>> Acesso em: 21 abr. 2017.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**: aplicações em empresas modernas. 3 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BRUNI, A. L. **A Administração de custos, preços e lucros**: com aplicações em HP12 e excel. 5 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

- CANTO, R. A crise mundial de alimentos e a fome que virá por aí, **Carta Capital**, 14 set. 2012. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/sustentabilidade/a-crise-mundial-de-alimentos-e-a-fome-que-vira-por-ai>> Acesso em: 28 mai. 2017
- COSTA, R. Com crise, inflação de alimentos volta a assustar o país, **Correio Brasiliense**, 07 jun. 2016. Disponível em: <[http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/06/07/internas\\_economia,535237/inflacao-de-alimentos-volta-a-assustar-o-pais.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/06/07/internas_economia,535237/inflacao-de-alimentos-volta-a-assustar-o-pais.shtml)> Acesso em: 28 mai. 2017
- CURY, A.; CAOLI, C. **Alimentos subiram 129% em dez anos**; cebola e batata dispararam, G1. 07 mai. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/05/alimentos-subiram-129-em-dez-anos-cebola-e-batata-dispararam.html>> Acesso em: 07 abr. 2017
- DA COSTA, N. P. **Gestão de Restaurante** – Uma abordagem do Investimento até a Análise do Resultado. 1. ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2016.
- DIÁRIO DE SANTA MARIA. **Em 10 anos, inflação dos alimentos é quase o dobro da geral em Santa Maria**. Disponível em: <<http://diariodesantamaria.clicrbs.com.br/rs/economia-politica/noticia/2016/02/em-10-anos-inflacao-dos-alimentos-e-quase-o-dobro-da-geral-em-santa-maria-4976799.html>> Acesso em: 28 mai. 2017
- GIL, A. G. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LINS, Luiz S. **Gestão empresarial com ênfase em custos**. Uma abordagem pratica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MENDEZ, D. **7 dicas para administrar bem um restaurante**, administradores. 13 out. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/7-dicas-para-administrar-bem-um-restaurant/80887/>> Acesso em: 07 abr. 2017
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informação (ERP)**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2015.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 17 maio. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Tendências para alimentação fora do lar**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/tendencias-para-alimentacao-fora-do-lar,65f779202b07e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 07 abr. 2017.
- SILVA, P. C.; et al. **Análise do Fator de Cocção de Alimentos**. Out. 2012 Verificar fonte desse artigo. <http://prop.ipto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/viewFile/1564/3083>
- WALKER, J. R.; LUNDBERG, D. E.; **O restaurante: conceito e operação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZANELLA, L. C.; CÂNDIDO, I. **Restaurante: técnicas e processos de administração e operação**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.