

# AVALIAÇÃO DO RISCO OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO, A PARTIR DE SIMULAÇÕES DE CENÁRIOS DE MERCADO, DO RESTAURANTE SELF SERVICE SEM BALANÇA, RS EM RECIFE

Rogério Paodjuenas<sup>1</sup>
Gilberto Imbrósio Oliveira<sup>2</sup>
Rafael Antônio Elihimas Neto<sup>3</sup>

#### **RESUMO**

O estudo avaliou o comprometimento da rentabilidade do restaurante RS, face à velocidade da perda do lucro em decorrência de um declínio de mercado. Os dados foram levantados a partir de análise de documentos, e tabulados conforme metodologia quantitativa. A análise dos resultados evidenciou que, diante de um cenário pessimista de mercado, o restaurante RS corre elevado risco de descontinuar suas atividades. A simulação revelou que, em decorrência do elevado grau de alavancagem operacional, a perda de 10% de mercado resulta no declínio, aproximado, de 120% do lucro. O resultado sugere intervenção gerencial no sentido de instrumentalizar a reorganização da estrutura de custos do RS, a fim de reduzir a alavancagem atual pela modificação da estrutura de custos do RS, tornando-o menos suscetível a este risco diante de uma adversidade de mercado.

**Palavras-chave:** Gestão em Gastronomia; Custos Variáveis, Custos Fixos, Margem de contribuição; Grau de Alavancagem.

# INTRODUÇÃO

As transformações no mundo contemporâneo provocaram, e continuam provocando, mudanças significativas na alimentação e nos hábitos alimentares dos seres humanos, que passaram a usufruir cada vez menos do universo doméstico. Essas mudanças foram ocasionadas por fatores que perpassam a urbanização, a industrialização, a profissionalização das mulheres, a elevação do nível de vida e de educação, o acesso mais amplo da população ao lazer, a redução do tempo para o

<sup>3</sup> Pós-graduando da Faculdade Senac de Recife. E-mail: ostournant@gmail.com.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Professor Auxiliar da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: prof.rogerio.ufpb@gmail.com.

Professor Mestre da Universidade Salgado de Oliveira – Universo. E-mail: gilimbrosio@gmail.com.



preparo e/ou consumo do alimento, as viagens, entre outros fatores relacionados ao modo como o consumidor citadino vem se alimentando no decorrer do tempo. Akutsu (2005, p.419–427).

Atualmente, fazer refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade devido à correria em que nos encontramos nas grandes cidades. Isso se tornou uma tendência dentro do que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, acompanhada pelo surgimento de outros serviços como venda de comida congelada, entrega de pizzas em domicílio e lavanderias rápidas, pois são serviços que surgiram de uns tempos pra cá e que, tradicionalmente, dentro do lar, eram executados pelas mulheres, as quais, em função do novo papel assumido no contexto atual da sociedade, buscam a independência econômica e a realização profissional por meio de um trabalho remunerado. Rebelato (1997, p.321-334).

Nesse sentido, pode-se dizer que no mundo contemporâneo o homem necessita controlar o seu tempo e aproveitá-lo de forma eficiente, procurando sempre alcançar seus objetivos e elevando o seu *status*. Desta forma, a tendência das pessoas economicamente ativas que vivem nos centros urbanos, nas metrópoles ou megalópoles é dar menor atenção à refeição e maior atenção ao trabalho, já que a refeição não pode ser encarada como uma atividade produtiva (REBELATO, 1997).

Em função do constante crescimento deste mercado de alimentos, atualmente é grande e crescente o número de empresas no ramo alimentício que não conseguem sobreviver às exigências do mercado, o qual visa qualidade com baixo custo, em função da melhor precificação, da lucratividade e da competitividade existentes. García (1998).

A contabilidade vem para auxiliar a administração, principalmente para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial, a qual permita através de um perfeito custeio das atividades que agregam valor à empresa, traçar uma meta para alcançar os objetivos empresariais, visando atender também as necessidades dos clientes que procuram este setor comercial.

E, como afirmam Shank e Govindarajan (2000), "estratégias que não sejam financeiramente exeqüíveis ou que não produzam retornos financeiros adequados não podem ser estratégias apropriadas".



Num restaurante *self service* por quilo ou por preço fixo, isto é, sem balança, a importância dos desperdícios é indiscutível, uma vez que o número de clientes diário é muito relativo, variando até com a sazonalidade e outros aspectos econômicos da região. Desta forma, a quantidade de comida é difícil de ser planejada, podendo sobrar muito, pouco, ou ainda exigir habilidades rápidas de reposição pela falta é necessário que haja regras inseridas no estabelecimento para evitar os desperdícios que geram um valor muito elevado, afetando consideravelmente os custos finais e a sobrevivência da empresa, uma vez que não podem ser repassados aos clientes e nem elevar excessivamente o custo da refeição.

Portanto, os restaurantes merecem uma precisa administração estratégica de custos, para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável e um diferencial que ofereçam mais valor ao cliente por um custo equivalente, ou ainda, valor equivalente por um custo inferior.

Os custos podem ser divididos em fixos ou variáveis. Os fixos são gastos periódicos e necessários para manter a empresa em funcionamento, tais desembolsos não variam em relação à produção, ou seja, não possuem relação com a quantidade produzida, como exemplos, podem ser citados o aluguel e o prólabore. Já os custos variáveis, são os que aumentam ou diminuem de acordo com a produção, ou seja, possuem relação direta com o nível de produção de um empreendimento, como por exemplo, custo de matéria-prima e custo de frete (DOLABELA, 1999).

Tal idéia é reforçada por Sanvicente (1983), quando o autor afirma que os custos fixos não variam com o volume da atividade ou operação, portanto não mantém proporcionalidade direta como o total produzido. Por outro lado os custos variáveis alteram-se proporcionalmente as alterações do volume das atividades ou operações, assim quanto mais e produzido, maior será esse custo.

Já as receitas são provenientes da transferência de um produto ou serviço prestado para um cliente. Para Marion (1998), a receita e refletida no balanço patrimonial por meio da entrada de dinheiro no caixa ou em forma de direitos para com terceiros.

A manutenção de um robusto capital de giro é sem duvida fator decisivo na prosperidade de um negócio, visto que essa afeta diretamente na liquidez da



empresa. Para Braga (1989), capital de giro é correspondente aos recursos aplicados no ativo circulante, composto pelos estoques, contas a receber e disponibilidades.

O capital de giro é, portanto, o montante de dinheiro necessário para que determinado empreendimento cumpra suas obrigações com assiduidade, possibilitando assim, um justo funcionamento das operações. Nesse sentido, é extremamente necessário estimar o valor do capital de giro para que seja possível obter uma real conclusão ao final do projeto de viabilidade.

A elaboração do fluxo de caixa, entradas e saídas, proporciona a base para as analises necessárias para determinar a viabilidade de um empreendimento. Tal ferramenta pode ser usada para analisar a máxima necessidade de recursos, o ponto de equilíbrio, a sensibilidade para com as variações de vendas ou custos, o período de retorno do investimento, bem como sua rentabilidade e alavancagem financeira (DEGEN, 1989).

Ponto de equilíbrio nada mais é do que o momento em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, como o próprio nome diz, é o ponto em que as receitas geradas são suficientes somente para cobrir os custos e as despesas incorridas no período, não havendo ainda lucro para empresa, que só começa ocorrer com vendas adicionais ao ponto de equilíbrio. Para Cogan (1999, p. 36), "ponto de equilíbrio corresponde à quantidade produzida/volume de operações para a qual a receita iguala o custo total. É, pois, o ponto onde o lucro líquido iguala a zero, podendo ser expresso em unidades físicas ou monetárias".

A alavancagem operacional é uma referência utilizada para o gerenciamento dos gastos fixos, cuja otimização é obtida pelo aumento do volume. Essa busca pela otimização é ressaltada por Moyer, McGuigan e Kretlow (1981, p.134), ao afirmarem que, quando uma empresa incorre em custos operacionais fixos, uma ampliação das receitas de vendas resulta em uma mudança relativamente maior no lucro operacional.

Dentro deste contexto, a pesquisa aplicada ao estudo de caso num restaurante self service sem balança, objeto de estudo, pretende exatamente investigar a real natureza administrativa no que corresponde ao estudo de cálculos que envolvem custos, finanças e contabilidade, tendo o gestor um ponto de vista



coerente de sua rentabilidade ou não, visto as variáveis de cenários que serão aplicadas.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Para a tabulação e processamento estatístico dos resultados da pesquisa com os dados contábeis relacionados aos custos e receitas (análise quantitativa) foi utilizado à planilha eletrônica Excel do pacote da Microsoft Office para a elaboração de algumas tabelas e gráficos referentes ao gerenciamento dos negócios do restaurante "RS", objeto de estudo.

Vale destacar ainda que os instrumentos de coleta de dados foram baseados nos estudos teóricos referentes à gestão contábil e que a análise descrita neste capítulo se refere à amostragem referente ao trimestre julho/agosto/setembro de 2012 no restaurante self service "RS" e a observação participante.

Em seguida faremos a análise dos Custos referentes ao trimestre (jul/ago/set) de 2012, baseado em documentos da contabilidade gerencial (ANEXO A), do restaurante, fonte de nossa pesquisa.

Nessa primeira análise têm-se os dados referentes ao mês de julho de 2012, constituindo o faturamento líquido; Custos variáveis das vendas e os Custos fixos, tendo como objetivo principal mensurar a totalidade de cada variável e conseqüentemente chegar aos custos totais. Este procedimento será realizado com os outros dois meses pesquisados, agosto e setembro, respectivamente.

#### **RESULTADOS E DISCUSÃO**

#### 1. Faturamento líquido:

Resultado obtido após descontar os impostos do SIMPLES.

Tabela 1 - Faturamento Líquido

|               | Julho 2012 |           | Agosto 2012 |           | Setembro 2012 |           |
|---------------|------------|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------|
| - Refeições:  | R\$        | 31.378,00 | R\$         | 36.432,00 | R\$           | 31.451,00 |
| - Sobremesas  | R\$        | 717,00    | R\$         | 768,00    | R\$           | 1.908,00  |
| - Mercadorias | R\$        | 4.812,00  | R\$         | 3.859,70  | R\$           | 2.603,90  |
| TOTAL         | R\$        | 36.907,00 | R\$         | 40.969,70 | R\$           | 35.962,90 |

Fonte: Elaborada pelos autores.



#### 2. Custos Variáveis das Vendas:

Tabela 2 - Custos Variáveis das Vendas - Julho 2012

| 2.1. REFEIÇÕES                       | Julho 2012 |           | Agosto 2012 |           | Setembro 2012 |           |
|--------------------------------------|------------|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------|
| 2.1.1. Materiais                     | R\$        | 17.591,22 | R\$         | 22.643,37 | R\$           | 18.927,71 |
| 2.1.2. Gás                           | R\$        | 980,00    | R\$         | 1.015,00  | R\$           | 840,00    |
| 2.1.3. Água                          | R\$        | 38,58     | R\$         | 38,60     | R\$           | 38,58     |
| TOTAL                                | R\$        | 18.609,80 | R\$         | 23.696,97 | R\$           | 19.806,29 |
| 2.2. MERCADORIAS                     |            |           |             |           |               |           |
| 2.2.1. Refrigerantes                 | R\$        | 2.541,14  | R\$         | 2.080,75  | R\$           | 1.930,00  |
| 2.2.2. Outras                        | R\$        | 608,65    | R\$         | 858,60    | R\$           | -         |
| TOTAL                                | R\$        | 3.149,79  | R\$         | 2.939,35  | R\$           | 1.930,00  |
| 2.3 Tributos Incidentes sobre Vendas | R\$        | 1.476,28  | R\$         | 1.638,79  | R\$           | 1.438,52  |
| TOTAL                                | R\$        | 23.235,87 | R\$         | 28.275,11 | R\$           | 23.174,81 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 3. Custos Fixos

Tabela 3 - Custos Fixos - Julho 2012

|                                  | Julho 2012 |           | Agosto 2012 |           | Setembro 2012 |           |
|----------------------------------|------------|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------|
| Seguros                          | R\$        | 88,12     | R\$         | 83,12     | R\$           | 83,12     |
| Depreciação                      | R\$        | 383,31    | R\$         | 383,75    | R\$           | 383,31    |
| Salários e Pró-labore + encargos | R\$        | 8.123,82  | R\$         | 7.317,17  | R\$           | 8.949,50  |
| Manutenções                      | R\$        | 212,08    | R\$         | 140,00    | R\$           | 2.227,92  |
| Tributos + Impostos              | R\$        | 552,56    | R\$         | 848,60    | R\$           | 615,82    |
| Aluguéis                         | R\$        | 300,00    | R\$         | 300,00    | R\$           | 300,00    |
| Outros                           | R\$        | 1.563,40  | R\$         | 2.158,51  | R\$           | 864,51    |
| Sub-total                        | R\$        | 11.223,29 | R\$         | 11.231,15 | R\$           | 13.424,18 |

Custos Totais R\$ 34.459,16 R\$ 39.506,26 R\$ 36.598,99

Fonte: Elaborada pelos autores.

JULHO/2012: Pode-se verificar que somente nos custos fixos apresenta valores que realmente permanecem os mesmos independentemente do volume de produção, e os custos variáveis são aqueles que têm seus valores relacionados diretamente e proporcionalmente com o volume de produção. Neste caso, verificou-



se um volume considerável já que o faturamento líquido chegou a um número significativo, de acordo com as vendas do período.

Identifica-se que os valores referentes ao mês de agosto de 2012 são considerados, de forma positiva, valores significativos, pois houve um aumento relacionado ao faturamento líquido o que demonstra uma porcentagem de aproximadamente 11% referente faturamento líquido do mês anterior. Neste caso, os custos variáveis das vendas tiveram uma elevação considerável já que o faturamento líquido chegou a um valor expressivo, de acordo com as vendas do período do mês de agosto/2012.

No mês de setembro de 2012 fica identificado que os valores são considerados valores positivos e significativos, mantendo-se no mesmo padrão do faturamento líquido do mês julho, o que demonstra que o volume de vendas referente ao mês de setembro foi tão bom quanto o mês de julho de 2012. Neste caso, os custos variáveis das vendas tiveram um decréscimo de aproximadamente 12%, mostrando haver uma oscilação em relação a agosto, porém o faturamento líquido manteve-se no mesmo nível do mês anterior, possibilitando um volume de vendas elevado.

Com base nos dados pesquisados verificou-se que os custos variáveis da empresa oscilam significativamente, pois se trata de uma empresa que está localizada em uma cidade turística, assim, há períodos de alta e baixa temporada, o que significa que há meses em que o fluxo de clientes é maior, devido aos turistas na cidade, e outros que somente há o fluxo de moradores diminuindo as vendas.

Baseado nessas três análises apresentadas acima pode identificar uma margem de oscilação no que corresponde aos custos gerenciais e a receita. Neste caso, percebe-se uma diferença de receitas entre os meses analisados, o que não pode ser considerado totalmente, exigindo para esta pesquisa uma análise mais aprofundada utilizando o Grau de Alavancagem Operacional (GAO), com a finalidade de se analisar diferentes cenários com diferentes fatores de aumento e redução de custos, e principalmente o risco operacional.

A seguir faremos uma análise panorâmica correspondente à consolidação do trimestre pesquisado: Julho/Agosto/Setembro-2012.



## 1. Faturamento Líquido

## Tabela 4 - Faturamento Líquido do Trimestre

(1) Faturamento líquido (resultado obtido após descontar das vendas os impostos do simples),

 - Refeições:
 R\$ 99.171,00

 - Sobremesas
 R\$ 3.393,00

 - Mercadorias
 R\$ 11.275,60

Total FATURAMENTOLIQUIDO R\$ 113.839,60

Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 2. Custos Variáveis das Vendas

#### Tabela 5 - Custos Variáveis das Vendas do Trimestre

(2) Custos Variáveis das Vendas

2.1. REFEIÇÕES

 2.1.1. Materiais
 R\$ 59.162,30

 2.1.2. Gás
 R\$ 2.835,00

 2.1.3. Água
 R\$ 115,76

R\$ 62.113,06

2.2. MERCADORIAS

2.2.1. Refrigerantes R\$ 6.551,89
2.2.2. Outras R\$ 1.467,25

R\$ 8.019,14

2.3 Tributos Incidentes sobre Vendas R\$ 4.553,58

DESPESAS COM VENDAS R\$ 74.685,78

Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 3. Custos Fixos

## Tabela 6 - Custos Fixos do Trimestre

#### (3) Custos Fixos

(Todos os demais, que não os listados como variáveis)

 Seguros
 R\$ 254,36

 Depreciação
 R\$ 1.150,37

 Salários + encargos
 R\$ 24.390,49

 Manutenções
 R\$ 2.580,00

 Tributo
 R\$ 2.016,98

 Aluguéis
 R\$ 900,00

 Outros
 R\$ 4.586,42

R\$ 35.878,62

TOTAL DOS CUSTOS R\$ 110.564,40

Fonte: Elaborada pelos autores.



Com base nessas informações, é possível agora utilizar o método Grau de Alavancagem Operacional – (GAO) para identificar e mensurar o nível de alavancagem para se chegar ao ponto de equilíbrio.

## 1.1 Análise do grau de alavancagem operacional – (GAO)

Tabela 7 - Grau de Alavancagem Operacional

| VENDAS                               | R\$ 113.839,60 |
|--------------------------------------|----------------|
| (-) DESPESAS VARIÁVEIS COM<br>VENDAS | R\$ 74.685,78  |
| (=) *MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO          | R\$ 39.153,82  |
| (-) DESPESAS FIXAS                   | R\$ 35.878,62  |
| (=) LUCRO                            | R\$ 3.275,20   |

Fonte: Elaborada pelos autores.

\*A Margem de Contribuição é **CALCULADA** da seguinte forma: [MC (PV-CV)], onde PV é o Preço de Venda e CV é o Custo Variável.

A Margem de Contribuição é a variação do custo, pois para se calcular a margem de contribuição utiliza-se o preço de venda menos a multiplicação do custo total pela porcentagem do custo variável. Desta forma, chega-se a Margem de Contribuição.

O GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL É ASSIM CALCULADO: E dando continuidade faremos o cálculo do GAO, onde:

#### GAO = (PVS-CV)/S - CV - CF =

Onde: *GAO* = Grau de Alavancagem Operacional; **PV**S= vendas; CV= Custo Variável; CF= Custo Fixo.

O cálculo permite verificar que para cada 1 ponto percentual de acréscimo DAS VENDAS no ingresso, referente à do restaurante, obtêm-se 11,95% de aumento do Lucro Líquido, ou seja, na sobra operacional da empresa em questão.

De acordo com os valores apresentados, baseando-se em dados da empresa (ANEXO A), percebeu-se que a alavancagem operacional mostra a elasticidade da empresa na recuperação de custos fixos que foram dimensionados para uma capacidade instalada com volume físico de produção. Neste sentido, a alavancagem operacional está inserida no contexto do estudo do custo-volume-lucro, que



determina o ponto de equilíbrio da produção na visão contábil. Este estudo contábil visualiza a reação do mercado à alavancagem operacional, e observa que a análise do custo-volume-lucro é um método que tem como foco examinar o relacionamento entre alterações no nível de atividade e mudanças nas receitas de vendas, nas despesas e nos lucros, com base na simplificação das condições do mundo real que uma empresa enfrenta e observa que a fórmula clássica (GAO = MC/LO) apresenta restrição de uso externo tendo em vista a dificuldade de acesso à informação de composição de estruturados custos.

Em seguida serão demonstradas duas simulações de cenários: uma pessimista, apresentando o declínio de 10% de mercado; outra otimista, apresentando o crescimento de 10% do mercado, a partir da estrutura original sobre a qual o primeiro cenário foi simulado.

## 1.2 Simulação de Retração de 10% mercado

Tabela 8 - Simulação de Retração de 10% do mercado

-10%
VENDAS ....... R\$ 102.455,64
(-) DESPESAS COM VENDAS ...... R\$ 67.217,21
(=) MAGEM DE CONTRIBUIÇÃO ...... R\$ 35.238,43
(-) DESPESAS FIXAS ...... R\$ 35.878,62
(=) PREJUÍZO ...... -R\$ 640,19

Fonte: Elaborada pelos autores.

O prejuízo de R\$ 640,00, observado diante de um recuo de 10% de mercado, evidencia o elevado risco sobre o qual as atividades operacionais do restaurante encontram-se posicionadas.

Ao perder R\$ 11.383, 96 das Vendas de refeições e mercadorias, equivalente aos 10% simulados de recuo de mercado, a empresa migra do lucro de R\$ 3.275,20 para um prejuízo de R\$ 640,18(perda R\$ 3.915,38).

A velocidade da perda de 120%, aproximadamente, de recuo do lucro, frente à perda de 10% das vendas, decorre do elevado grau de alavancagem operacional resultante da estrutura de custos fixos altos e variáveis baixos sob a qual o negócio se estruturou. Essa estrutura proporciona elevada margem percentual de



contribuição, favorecendo a velocidade dos ganhos quando o mercado aponta tendência de expansão e a empresa já ultrapassou o ponto de equilíbrio, fato que pode ser observado na simulação seguinte.

O cálculo, em uma retração de 10%, permite verificar que para cada 1ponto percentual de redução no ingresso, referente ao restaurante obtém-se -5,504% de prejuízo no lucro líquido.

Em seguida uma simulação onde haverá um incremento de 10% sobre os custos atuais.

## 1.3 Simulação de 10% de aumento de mercado

Tabela 9 - Simulação de 10% de expansão de mercado

Fonte: Elaborada pelos autores.

O Lucro de R\$ 7.190,58, observado diante da simulação de 10% de expansão de mercado, evidencia a extraordinária aceleração dos ganhos decorrentes do elevado grau de alavancagem operacional do restaurante, aproximadamente 12, cujo entendimento pode ser descrito da seguinte maneira: os 10% de crescimento das vendas proporcionaria 120% de aumento nos lucros (12 x 10%). Esse acelerado crescimento do lucro (R\$ 3.275,20 para mais do que o dobre R\$ 7.190,58) é fruto do elevado percentual de margem de contribuição, face à estrutura de custos definida para as atividades operacionais do restaurante, conforme elucidado na simulação de declínio de mercado anterior.



## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho teve como intuito o estudo teórico aplicado sobre a eficiência econômica da empresa pesquisada, por meio da coleta dos dados do restaurante "RS", a partir de notas de compras e vendas, classificação dos custos fixos e variáveis e análise do GAO. O trabalho foi desenvolvido na visão tradicional da Contabilidade, considerando a linearidade dos custos e receitas, e o respectivo relacionamento com as teorias formuladas pela contabilidade gerencial relativa à eficiência e maximização do lucro. As demonstrações financeiras, o ponto de equilíbrio e os efeitos de alavancagem constituíram valiosas ferramentas de apoio às decisões para a realização da análise de custo – volume – lucro, utilizando-se os testes de significância estatística definindo os custos, despesas fixas e variáveis, referentes ao trimestre julho – agosto – setembro de 2012, no restaurante self service "RS". O estudo acaba por ampliar uma visão gerencial de adequações em cenários diversos da economia, onde as transformações requerem uma reação rápida e eficaz, por parte do gestor, na precificação, da lucratividade e da competitividade.

#### Referencias

AKUTSU, R. C. et al. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. Revista de Nutrição, Campinas: v. 18, n. 3, p. 419-427, maio/jun., 2005.

BRAGA, Roberto M. M. Gestão da Gastronomia: Custos, Formação de Preços, Gerenciamento e Planejamento do Lucro. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Editora Senac, 2008.

COGAN, Samuel. **Custos e preços: formação e análise.** 1. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1999.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.



DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes.** 6. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

GARCÍA, Carlos Durón. **El Restaurante como Empresa.** 2. ed. México: Editorial Trillas, 1998.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOYER, R. Charles; McGUIGAN, James R.; KRETLOW, William J.. Contemporary financial management. St. Paul: West Publishing, 1981.

REBELATO, Marcelo Giroto. **Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service.** Revista Gestão & Produção: Volume 04, nº 03, p. 321-334, dezembro/1997.

SANVICENTE, A.Z. Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1983.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.