

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: UM ESTUDO APLICADO EM UM RESTAURANTE DE CHAPECÓ - SC

Cleone Sepp¹
Leossania Manfroi²
Cleonir Paulo Theisen³
Elisandra Henn Diel⁴

RESUMO

O objetivo do estudo foi criar estratégias para redução de custos e aumento de lucratividade do restaurante de Chapecó - Santa Catarina. Os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo quanto aos objetivos caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, quanto aos procedimentos para a coleta de dados caracterizou-se como um estudo de caso e quanto à forma de análise dos dados a pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa quantitativa. O estudo apresentou os cálculos de uma semana que serviu de amostra, sendo que foi possível identificar o custo fixo e variável, foi extraída a produção de alimento da semana em kg, foram feitas as fichas técnicas, onde foi possível medir quanto custa cada kg de alimento, sendo que para o estudo foi feito uma média de todas as receitas. Através do estudo identificou-se o custo fixo e variável do kg de alimento onde se obteve R\$ 8,40 de custo variável e R\$ 9,64 de custo fixo, tendo um total de R\$ 18,04 o kg de alimento. Com a realização das fichas técnicas foi possível identificar quais os pratos que estão com o custo alto, com isso foi possível fazer ações com as mesmas para que o custo venha a reduzir. Foi possível também identificar quais os pratos que não são viáveis. Para se ter maior controle dos custos foi desenvolvido um simulador de cardápio que na medida em que o cardápio vai sendo feito já se pode ter o custo do mesmo, o que auxilia a nutricionista a manter o custo abaixo.

Palavras-chave: Administração. Contabilidade de custos. Rentabilidade.

ABSTRACT

The aim of the study was to develop strategies to reduce costs and increase profitability Chapecó restaurant - Santa Catarina. The methodological procedures used for the study of the aims was characterized as an exploratory study on the procedures for data collection was characterized as a case study and how to analysis of the survey data was characterized as a quantitative research. The study presented calculations of a week that served as a sample, and it was possible to identify the fixed and variable cost, the week's food production was

¹ Aluna do MBA em Gestão Financeira e Custos da Uceff Faculdades, E-mail: cleone.sepp@cooperalfa.com.br.

² Msc. Professora de graduação e pós-graduação da Uceff Faculdades. E-mail: Leossania@uceff.edu.br.

³ Esp. Professor de graduação e pós-graduação da Uceff Faculdades. E-mail: cleonir@bcmanager.com.br.

⁴ Msc. Professora de graduação da Uceff Faculdades. E-mail: hennelisandra@hotmail.com.

extracted in kg, were made data sheets, where it was possible to measure how much each kg food, and for the study was made an average of all revenue. Through the study, a fixed and variable cost of kg of food which was obtained R \$ 8.40 variable cost and R \$ 9.64 flat fee, with a total of R \$ 18.04 a kilo of food. With the completion of the technical files was possible to identify the dishes are with the high cost, it was possible to share with them so that the cost will reduce. It was determined that the dishes that are not viable. To get better control of costs has been developed a menu simulator that insofar as the menu is being done can have the same value, which helps to keep the cost nutritionist below.

Keywords: Administration. Cost accounting. Profitability.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão vivenciando um mercado cada vez mais competitivo, sendo necessário encontrar formas alternativas para aumentar a lucratividade, o nível de vendas, a margem de lucro e a redução de custos operacionais. Tais aspectos são importantes para melhorar os resultados e a permanência das empresas no mercado.

Desta forma, o controle dos custos pode auxiliar as empresas na organização e manutenção de suas atividades, vislumbrando a diminuição de desperdícios, perdas e falhas em seus processos operacionais.

O controle dos custos pode ser um instrumento utilizado para manter empresas competitivas diante da concorrência, melhorar sua relação com consumidores por meio de preços mais atrativos. A empresa precisa ter esse controle dos custos para que o mesmo não ultrapasse o valor da receita, mantendo o ponto de equilíbrio.

A contabilidade de custos é utilizada pelas organizações para dar suporte a gestão organizacional, pois o empresário precisa estar informado sobre os custos da empresa, que dependendo do resultado deverá tomar decisões necessárias. O setor de alimentação está em constate crescimento, em especial os restaurantes que comercializam comida a kilo. Assim, devido à relevância deste setor para a economia é que sejam estudados os principais métodos de custos que auxiliem na melhor organização e gestão destas organizações.

Para a realização desse estudo foi escolhida a contabilidade de custos, pela sua importância no meio empresarial. Destaca-se como sendo um assunto largamente abordado por diversos autores, cujos estudos contribuem para o auxílio de estudantes, profissionais da área de custos, e a todo e qualquer administrador de empresas.

Lawrence (1975) define contabilidade de custos como sendo o processo ordenado de usar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos operacionais do negócio.

Segundo Crepaldi (2002), “a contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos ou serviços. Tem a função de gerar informações precisas e rápidas para a tomada de decisão”. São três os objetivos que a contabilidade de custos deve atingir conforme Megliorini (2001), a determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisão.

Assim, para que as empresas alcancem seus objetivos é preciso que utilizem métodos de custeio de forma correta. Sendo preciso que alimentem informações relativas a todas as áreas da organização com a finalidade de fornecer informações precisas para a tomada de decisões.

Vislumbrando as inferências expostas, observa-se que os custos são importantes instrumentos para determinação das políticas de formação dos preços de vendas. Assim, a escolha da política de preços e sua correta aplicação são resultantes de uma adequada e criteriosa avaliação sobre o mercado em que a empresa se encontra, bem como o correto entendimento, compreensão e aplicação dos fatores micros e macro-ambientes que influenciam na formação do preço de venda.

Frezatti (1988) explica que na formação do preço de venda deve-se pretender: “que seja alcançada uma situação de equilíbrio entre as forças da procura e oferta, estabelecendo determinado nível de preços”.

Neste sentido Leftwich (1991, p. 376) comenta que: “a importância do conceito de equilíbrio não advém do fato de ele sempre ser alcançado, adequado e satisfatório, mas em decorrência de evidenciar as direções em que se procedem as alterações econômicas”.

Portanto, a função básica dos preços é a de orientar as empresas no sentido de se utilizarem racionalmente os recursos disponíveis, injetando no mercado quantidades que sejam compatíveis com as reais tendências e capacidades de absorção da produção realizada.

Acredita-se então, que atribuir preços e escolher a melhor política a ser aplicada aos produtos a serem colocados no mercado é um dos maiores, se não o maior desafio imposto aos administradores que desejam o sucesso de sua empresa.

Este estudo sobre controle de custos trará para a empresa (Restaurante) um conhecimento maior e diversos benefícios para a correta tomada de decisões.

Diante do contexto apresentado criou-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais as formas de reduzir custos para melhorar a lucratividade num Restaurante de Chapecó-SC?** O objetivo do estudo foi verificar as formas de reduzir custos para melhorar a lucratividade num Restaurante de Chapecó-SC.

O estudo justifica-se pela importância da gestão de custos no ramo alimentício, a fim

de identificar os custos envolvidos em todo processo. É importante que o empresário do ramo alimentício identifique através dos controles de custos onde estão os maiores gastos e despesas. Desta forma, poderá encontrar o ponto de equilíbrio e sua real lucratividade.

A elaboração deste trabalho contribui com os métodos utilizados de custeio, pois oportunizará o incentivo ao estudo da análise de custos. Já para os profissionais de custos e gestores de empresas esse trabalho apresenta um roteiro completo da metodologia de cálculo dos custos de um restaurante que oferece comida em Kilo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica do estudo serão apresentados tópicos relacionados a administração, administração financeira e gestão de custos de uma organização.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração é uma das áreas de atividade humana que tem maior importância, pois vivemos em uma civilização em que o esforço competitivo do ser humano é a base da sociedade, sendo que administrar é fazer algo através das pessoas, seja para qualquer tipo de empreendimento.

Aplicar a administração de maneira eficiente é a chave para que as empresas obtenham sucesso em seus negócios e o administrador precisa estar preparado para desempenhar sua função, através de suas habilidades e competências. É necessário que tenha uma visão geral da empresa e possuir conhecimento de todas as áreas. Nesse sentido Chiavenato (1979) relata que a administração que vemos hoje é resultado histórico e intelectual da contribuição de muitos precursores. Assim também como alguns filósofos, físicos, economistas, estadistas e até empresários que divulgaram suas obras e teorias.

A administração teve sua história marcada por dois engenheiros que desenvolveram os primeiros trabalhos considerados pioneiros na administração, Frederick Winslow Taylor, se caracterizou pelo estudo de tempos e movimento, e Henri Fayol, deu ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização. Segundo Montana (2003) administração é o ato de realizar ações através das pessoas atendendo as necessidades e buscando alcançar os objetivos da organização e de seus colaboradores através das funções de planejamento, organização, coordenação e controle.

E a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de

maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2000). Para Maximiano (2000, p.26) “[...] A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização execução e controle”.

A administração e suas funções administrativas são definidas como sendo: prever organizar comandar, coordenar e controlar (CHIAVENATO, 1979). A administração é uma necessidade universal muito importante para qualquer tipo de organização sendo que pode ser desempenhada de várias maneiras, visando atender os objetivos de cada uma (LITTERER, 1980). Um administrador moderno poderia caracterizá-la mais como a realização dos objetivos organizacionais pela definição de metas, organização do trabalho, motivação dos demais, preenchimento dos cargos controle da mão de obra, matéria-prima e avaliação do esforço concluído (MONTANA, 2003).

Dentro da administração existem quatro principais aspectos, sendo, o planejamento, organização, direção e controle, que serão especificadas a seguir.

O planejamento é a função principal e a mais importante dentro de uma empresa, antes de iniciar qualquer outra função é preciso fazer planos para estabelecer os propósitos e o rumo a seguir, pois é através de um bom planejamento que a empresa consegue administrar com eficiência, prevenindo possíveis riscos que possam vir a acontecer, além de traçar os objetivos e os métodos para atingi-la. Sendo que o planejamento é um processo contínuo e flexível podendo ser mudado sempre que necessário (KWASNICKA, 1995).

Organizar significa distribuir o trabalho, a autoridade e os recursos na organização, proporcionando um bom funcionamento da empresa, e se divide em organização material e organização social (CHIAVENATO, 1979). Já Ribeiro, (2004) destaca que: “a organização é o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para dirigir tais atividades”.

Conforme Chiavenato (1979) dirigir ou comandar é o ato de orientar as pessoas, fazer com que a organização funcione da melhor maneira possível tendo como objetivo alcançar o máximo de retorno dos empregados no interesse dos aspectos globais.

Já o controle consiste na verificação das atividades se elas estão sendo desempenhadas de acordo com as regras estabelecidas conforme o plano que foi adotado, com o objetivo de identificar os erros e as fraquezas para corrigi-las e prevenir que ocorra novamente (CHIAVENATO, 1979).

2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira pode ser exercida nas mais diversas organizações, indústrias, comércio e serviços; empresas estatais ou privadas; voltadas ou não para os lucros; governo, escolas, hospitais, clubes recreativos e outras. Suas funções principais são: planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, créditos cobrança, câmbio operações bancárias e gerenciamento de risco (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002, p. 5).

De acordo com Ribeiro (2004) o sistema de informações contábeis, desde que projetado para atender a necessidade de informações gerenciais de seus usuários, pode conferir a qualquer empresa, independentemente do porte, uma maior segurança no processo de tomada de decisões. “O campo da administração financeira está estreitamente ligado aos campos da economia e contabilidade. A administração financeira pode ser vista como uma forma de economia aplicada que se baseia amplamente nos conceitos econômico [...]” (GITMAN, 1978, p.4).

Em resumo é necessário possuir conhecimento em Economia, para se entender o ambiente Financeiro e as teorias de decisão que constitui as bases da Administração Financeira contemporânea. A macroeconomia fornece ao administrador uma visão clara das políticas do governo e instituições privadas, através das quais vários aspectos dos fluxos de moeda, fluxos de créditos e atividade geral econômica são controlados. [...] (GITMAN, 1978, p. 5).

A importância da administração financeira é fortemente relacionada com o tamanho da empresa, onde em empresas menores a função financeira pode ser desempenhada pelo setor de contabilidade. Por outro lado, em empresas maiores é necessária a criação de um setor financeiro específico (GITMAN, 1978).

“A área de serviços financeiros lida com a prestação de serviços de assessoria e produtos financeiros. Ela envolve uma variedade de oportunidade de carreira em bancos, planejamento financeiro pessoal, investimentos, bens imóveis e seguros” (GITMAN, 2001, p.34).

“[...] A função da administração financeira pode ser descrita de forma geral ao se considerar seu papel dentro da organização, sua relação com a economia e a contabilidade, assim como as principais atividades do administrado financeiro” (GITMAN, 2001, p. 39).

O contador e o administrador financeiro desenvolvem papéis diferentes dentro da organização onde o contador fornece dados sobre as operações realizadas e o administrador

financeiro faz a avaliação desses resultados e usam nas tomadas de decisões dentro da organização, portanto uma área está interligada a outra (GITMAN, 2001).

2.3 GESTÃO DE CUSTOS

Segundo Dutra (2009), custo é algo que está inserido na vida de todo o indivíduo sendo que permanece por toda a vida, pois todos os bens que necessitam para seu consumo e utilização têm um custo. Wernke (2004, p. 9) comenta que: “a gestão de custos pode ser conduzida por vários entendimentos e podem ser classificados como gastos, investimentos, despesas, perdas, desperdícios e custos”.

Já para Nascimento (2001, p.25) “Custos é a somatória dos bens e serviços consumidos ou utilizados na produção de novos bens ou serviços, traduzidos em unidades monetárias” (NASCIMENTO, 2001, p. 25). Nesse sentido Nakagawa (1991, p.33) contribui que “A gestão estratégica de custos teve seu maior crescimento com o a concorrência globalizada sendo que novas tecnologia de produção contribuíram para a melhoria de gestão onde se desenvolveu a integração entre gerenciamento e manufatura”.

Os gastos dentro de uma empresa estão relacionados, direta ou indiretamente, com os produtos e serviços finais que serão produzidos e vendidos. Dessa maneira, o foco central da questão de custo nas empresas está em determinar quanto custa uma unidade de cada tipo de produto que está sendo fabricado e comercializado (PADOVEZE; 2005).

Dentro da área de custos tem a contabilidade de custos que é responsável por contabilizar o custo, realizarem os lançamentos e observar os princípios dos mesmos, teve origem no século XX por empresas americanas, mas só teve êxito na década de 50 (SANTOS; 2001). “A contabilidade de custos surgiu com o aparecimento das empresas industriais (revolução industrial), tendo por objetivo calcular os custos dos produtos fabricados. Antes disso os artigos eram produzidos por artesãos [...]” (BORNIA, 2002, p. 35).

Segundo Wernke (2004, p.12) o custo: são os gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou prestação de serviço. No caso industrial, são os fatores utilizados na produção, como matéria-prima, salários e encargos sociais dos operários da fábrica, depreciação das máquinas, dos móveis e das ferramentas utilizadas no processo produtivo. Nesse sentido Padoveze (2005, p.3) “[...] custo é a quantidade pela qual se adquiriu algo; valor em dinheiro. Custo vem do verbo custar que segundo o mesmo autor, é ter determinado preço ou valor; ser adquirido por certo preço ou valor”.

São considerados como custos os dispêndios efetuados para possibilitar a produção ou operação, como matéria-prima, embalagem, máquinas e pessoal da linha de produção. Os dispêndios referentes à administração, vendas e financiamento são considerados despesas. A diferença entre custos e despesas é obrigatória na Contabilidade de Custos porque afeta a apuração do resultado contábil do período (SANTOS, 2001, p. 14).

Para uma eficiente gestão de custos, é necessária a compreensão dos conceitos em relação ao tema. “As várias interpretações encontradas na literatura contábil podem conduzir a diferentes entendimentos dos fatores que sejam classificáveis como gastos, investimento, despesas, perdas, desperdícios e custos” (BORNIA, 2002, p. 11).

Segundo Bornia (2002, p. 34): “a contabilidade de custo teve seu início após a segunda guerra mundial quando as empresas começaram a aparecer, seu objetivo era calcular os custos dos produtos fabricados”. Antes disso o custo era subtraindo do lucro bruto, após eram deduzidas as despesas incorridas com o funcionamento da empresa.

Com o crescimento das empresas e conseqüentemente o aumento da produtividade viu-se a importância das informações da contabilidade de custo para auxiliar a gerencia no controle e nas tomadas de decisão, quanto ao controle dos custos serve para indicar onde podem estar ocorrendo problemas, isso se verifica através da comparação com padrões e orçamento.

Santos (2009, p. 11), argumenta que “o coração estava para a vida do corpo assim como o controle de custo estava para vida da empresa”. Qualquer empresa seja ela grande ou pequena necessitam controle e análise de custo, sendo que a análise serve para avaliar e concluir o desempenho utilizado como ferramenta nas tomadas de decisões. “A contabilidade é um sistema de registro e apuração ou medição da riqueza. Todos os lançamentos contábeis realizados durante um período e todos os procedimentos que os cercam visam fundamentalmente, à medição da riqueza da empresa ao final do período” (LEITE, 1997, p.19).

Existem algumas classificações de custo, como por exemplo custo fixo e variável. O custo fixo é um custo que independentemente da quantidade produzida ou da quantidade que é vendida ele não altera o seu valor por isso é um custo fixo, já o variável, varia conforme a quantidade produzida (SANTOS, 2001).

Outros custos considerados importante nessa área são os custos Diretos e custos Indiretos: os custos Diretos são aqueles que usados exclusivamente para produção daquele produto específico. Custo Indireto já é distribuído para mais de um produto normalmente isso e feito através de rateio (BORNIA, 2002). Para Butra (2009, p. 201)

Os custos indiretos são apurados no final do período pelo total de cada um deles, sem atribuição de cada produto ou função de fundos diferentes”.

Na visão de Dutra (2009, p.201): “entre as diversas formas de rateio a mais simples é o rateio diretos, onde são usados cálculos elementares e é um dos mais utilizados”. Há também o rateio em forma de cascata também denominado rateio passo a passo, que consiste em transferir os custos dos vários órgãos de apoio para os outros para em seguida juntar nas funções principais. Os critérios para ratear despesas ou custos indiretos são fundamentais no processamento da apropriação, da distribuição e da determinação dos custos de produção ou venda, a partir de dois ou mais produtos fabricados com características e peculiaridade diferenciadas (NASCIMENTO, 2001).

3 METODOLOGIA

A fim de responder o objetivo da pesquisa foi realizado um estudo de campo, com procedimento documental e exploratório e análise qualitativa dos dados.

Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser considerada um estudo de campo, pois para Barros e Lehfeld (2007) o estudo de campo é o estudo que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos, elaborando relatórios críticos, organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como documental e exploratória, sendo que segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 176): “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Ainda conforme Marconi e Lakatos (2008, p. 190) as pesquisas exploratórias: “são investigações de pesquisas empíricas cujo objetivo é a formação de questões com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade e clarificar conceitos”.

Quanto a análise dos dados a pesquisa caracteriza-se como predominantemente qualitativa. Conforme Richardson (2012) a pesquisa qualitativa busca descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender a e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança em determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a realização deste estudo teve-se como principal função a coleta de dados que apresentou informações reais e importantes que serviram de base para prosseguir com o estudo podendo responder aos objetivos. A coleta de dados foi feita com a realização das fichas técnicas que no setor alimentício serve como base de cálculo para saber o custo de cada receita.

A coleta foi realizada de 12 a 18 de agosto de 2013, verificando-se a quantidade diária e a quantidade total em KG que foi produzida nesta semana. Para se obter esses números foi feita a pesagem dos pratos após a sua preparação. Para a realização do estudo foi coletado os dados dos pratos apresentados no cardápio em estudo sendo que se obteve uma quantidade de 1.320,48 kg de alimento produzido.

Para a elaboração do custo foi utilizado como base a quantidade produzida na semana de 12 de agosto a 18 de agosto de 2013, onde foi multiplicada a quantidade de cada prato, vezes quatro, para se obter a quantidade em um mês, considerando 4 semanas, depois pelo custo extraído das fichas técnicas que resultou no custo total de cada receita. Sendo que no período de uma semana foram produzidos 1.320,48 kg de alimento o qual foi multiplicado vezes quatro e se obteve a quantidade produzida por mês, que resultou em 5.282,87 kg de alimento em seguida foi multiplicado pela média do valor das receitas (R\$ 7,67), onde se extraiu o custo total de um mês que resultou em R\$ 40.512,96.

Na tabela 1 será apresentada a quantidade de comida que é vendido diariamente.

Tabela 1 - Quantidade de comida vendida na semana de 12 a 18 de agosto.

| | |
|------------------------|-----------------|
| 12/08/13= Segunda | 100,894 |
| 13/08/13=Terça | 127,874 |
| 14/08/ 13=Quarta | 107,808 |
| 15/08/13= Quinta | 124,351 |
| 16/08/13= Sexta | 130,966 |
| 17/08/13= Sábado | 179,541 |
| 18/08/13= Domingo | 166,841 |
| total da semana | 938,271 |
| Total mensal | 3.753,08 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1 pode verificar a quantidade de comida vendida por semana, destaca-se, porém, que as quantidades variam de um dia para outro, resultando na venda semanal de 938, 271 kg de comida, obtendo uma média de 3.753,08 kg mensal.

Na Tabela 2 pode-se verificar o faturamento diário em reais com comida dessa semana de 12 a 18 de agosto de 2013.

Tabela 2 - Venda diária de comida.

| | |
|------------------------|----------------------|
| 12/08/13= Segunda | R\$ 2.209,58 |
| 13/08/13=Terça | R\$ 2.800,44 |
| 14/08/ 13=Quarta | R\$ 2.684,42 |
| 15/08/13= Quinta | R\$ 3.096,32 |
| 16/08/13= Sexta | R\$ 3.261,05 |
| 17/08/13= Sábado | R\$ 4.829,62 |
| 18/08/13= Domingo | R\$ 4.588,11 |
| Total da semana | R\$ 23.469,54 |
| Total mensal | R\$ 93.878,16 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2 verifica-se os dados em relação a venda diária de comida, sendo que a rentabilidade diária é variada, pois o restaurante trabalha com três valores, segunda e terça-feira R\$ 21,90 quarta e quinta-feira R\$ 24,90 e sábado e domingo R\$ 26,90, oferecendo também a opção do Buffet livre sendo que durante a semana é R\$ 16,90 e finais de semana é R\$ 19,90, a venda é extraída do sistema após o término do expediente, onde apresentou uma venda de R\$ 23.469,54 nessa semana, com uma média de R\$ 93.878,16 mensal.

Na Tabela 3 têm-se os dados da venda diária de bebidas.

Tabela 3 - Venda diária de bebidas.

| | |
|--------------------------------|-----------------|
| 12/08/13= Segunda | 482,06 |
| 13/08/13=Terça | 585,69 |
| 14/08/ 13=Quarta | 780,19 |
| 15/08/13= Quinta | 712,11 |
| 16/08/13= Sexta | 778,22 |
| 17/08/13= Sábado | 1.234,53 |
| 18/08/13= Domingo | 1.159,84 |
| Total da semana | 5.732,64 |
| Total mensal= 22.930,56 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Além de comida o Restaurante vende também bebidas, as quais têm um faturamento que é adicionado na receita total. As bebidas contribuíram com um venda de R\$ 5.732,64 nessa semana, e R\$ 22.930,56 mensal.

Tem-se na Tabela 4 os dados da venda diária, semanal e mensal de comida e bebida.

Tabela 4 - Venda Mensal

| | |
|------------------------|-------------------|
| 12/08/13= Segunda | 2.691,64 |
| 13/08/13=Terça | 3.386,13 |
| 14/08/13=Quarta | 3.464,61 |
| 15/08/13= Quinta | 3.808,43 |
| 16/08/13= Sexta | 4.039,27 |
| 17/08/13= Sábado | 6.064,15 |
| 18/08/13= Domingo | 5.747,95 |
| Total da semana | 29.202,18 |
| Total mensal | 116.808,72 |

Fonte: Dados da pesquisa.

O Restaurante apresentou um faturamento total da semana de 12 a 18 de agosto somando a venda de comidas e bebidas de R\$ 29.202,18, com uma média de R\$ 116.808,72 mensais. Na seguinte Tabela 5 serão apresentados os custos com mão-de-obra e seus respectivos impostos incidentes.

Tabela 5: Custos com mão de obra

| Conta | Valores |
|---------------|----------------------|
| Salário Bruto | R\$ 18.382,41 |
| FGTS | R\$ 1.932,52 |
| INSS | R\$ 6.898,86 |
| Prov. 13 | R\$ 1.611,02 |
| Prov. Férias | R\$ 2.922,43 |
| Horas extras | R\$ 140,87 |
| Total | R\$ 31.888,11 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5 estão apresentados os valores mensais que são gastos com mão-de-obra, além dos impostos incidentes, sendo que inclui mão-de-obra direta e indireta. O Restaurante possui um quadro de funcionário de 14 pessoas compostas por, uma nutricionista, uma estoquista, uma cozinheira, onze auxiliares de cozinha e duas auxiliares de limpeza. Esta coleta de dados foi efetuada no mês de agosto de 2013.

Na Tabela 6 são apresentados os imobilizados juntamente com sua depreciação.

Tabela 6 - Custos com depreciação do imobilizados.

| Nome | Valor | Vida útil em anos | Data de aquisição | Dep. Mensal |
|--|---------------|-------------------|-------------------|-------------|
| Balcão buffet completo | R\$ 87.007,24 | 10 anos | 01/11/2009 | 725,06 |
| Conjunto de bandejas e utensílios | R\$ 12.248,87 | 10 anos | 01/11/2009 | 102,07 |
| Banho maria elétrico 4 unid | R\$ 5.175,78 | 10 anos | 01/11/2009 | 43,13 |
| Batedeiras, amassadeira, cafeteira, liquidificador, extrator de suco | R\$ 13.389,41 | 10 anos | 01/11/2009 | 111,58 |
| Bifeiras a gás, fritadeira a gás conservador de frituras | R\$ 9.193,67 | 10 anos | 01/11/2009 | 76,61 |
| Caldeirão, fogão a gás, fornos, chapa a gás, cozedor de massa | R\$ 54.967,86 | 10 anos | 01/11/2009 | 458,07 |
| Casa de máquinas para refrigeração | R\$ 15.632,35 | 10 anos | 01/11/2009 | 130,27 |

| | | | | |
|--|-------------------------|---------|------------|-----------------|
| Conjunto c/ mesa e cadeira mais cadeiras para escritório | R\$ 42.341,80 | 10 anos | 01/11/2009 | 352,85 |
| Conjunto c/ 5 lixeiras, conjunto c/ 14 estantes, carrinho de abastecimento | R\$ 13.982,00 | 10 anos | 01/03/2010 | 116,52 |
| Descascador de batatas, embaladora, lavadora de louça, lavadora de roupa | R\$ 12.353,40 | 10anos | 01/11/2009 | 102,95 |
| Ddificacao comercial c/9.476,73 m2 | R\$ 766.661,28 | 20 anos | 30/11/2009 | 3.194,42 |
| Mesas em inox e mesa em mdf para escritório | R\$ 53.021,34 | 10 anos | 01/11/2009 | 441,84 |
| Sistema exaustão e câmaras fria | R\$ 50.307,40 | 10 anos | 01/11/2009 | 419,23 |
| Processador de alimentos, ralador de queijo, refresqueira, triturador | R\$ 10.376,40 | 10 anos | 01/11/2009 | 86,47 |
| Refrigerador, estufa vertical e balança digital | R\$ 19.202,35 | 10 anos | 13/09/2009 | 160,02 |
| Roupeiro de aço c/8 portas 3 und, suporte cabides, prateleira | R\$ 2.290,00 | 10 anos | 07/12/2009 | 19,08 |
| Notebook, monitores e gavetas p/ dinheiro | R\$ 4.213,00 | 5 anos | 13/10/2009 | 70,22 |
| Pin pads, scaneres softwares, micro computadores, leitores, impressoras | R\$ 12.542,17 | 5 anos | 01/11/2209 | 209,04 |
| Televisor, ventilador | R\$ 2.538,00 | 5 anos | 29/01/2010 | 42,30 |
| Total | R\$ 1.187.444,32 | | | 6.861,72 |

Fonte: Dados da pesquisa.

O custo com depreciação tem por finalidade demonstrar os desgastes das estruturas e das máquinas e equipamentos utilizados na fabricação dos produtos, sendo assim, devem-se alocar aos custos fixos - indiretos a depreciação dos mesmos.

Na Tabela 6 é possível visualizar os imobilizados, seu valor, sua vida útil em anos, a data de aquisição e sua depreciação mensal, contem também o custo total com depreciação do prédio, das maquinas e equipamentos, a depreciação possui um valor comum a todos os produtos, que corresponde à R\$ 6.861,72, e neste caso este valor é distribuído juntamente com os demais custos indiretos fixos.

Na tabela 7 estão todos os custos fixos que são alocados ao custo total do kg de comida.

Tabela 7 - Custos fixos mensais.

| Conta | Valor (R\$) |
|--|-------------|
| Manutenções | 180,90 |
| Mão de obra | 31.888,11 |
| Combustível | 1.489,99 |
| Depreciação da edificação e equipamentos | 6.861,72 |
| Produtos higiene e limpeza | 1.724,34 |
| Refeições e lanche das funcionárias | 1.481,78 |
| Vale transporte | 298,19 |
| Assistência médica/odontológica | 339,14 |
| Seguro de vida | 57,47 |
| BB previdência | 730,70 |
| Estágio e bolsa | 353,87 |
| Uniforme | 98,00 |
| Outros seguros | 608,36 |
| Serviços de terceiros | 907,50 |
| Taxas e licenças | 58,25 |
| Transmissão de dados | 74,90 |
| Licenças uso de sistema | 429,44 |

| | |
|------------------------------------|------------------|
| Transf. De custo fixo entre centro | 3.263,74 |
| Indenização trabalhista | 78,20 |
| Total | 50.924,60 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Os custos fixos são aqueles que não variam conforme a quantidade produzida ou que ocorrem mesmo que não haja atividade produtiva. O custo do kg de comida depende diretamente do valor do custo fixo e principalmente do volume produzido. Quanto maior for a produção, menor será o peso do custo fixo em cada kg de comida. Assim apresentam-se na tabela acima todos os custos fixos mensais da empresa que corresponde a R\$ 50.924,60 onde o maior gasto é com mão de obra que corresponde a 62,62% do total do custo fixo.

A seguir, na tabela 8, apresentam-se os custos variáveis que também são alocados ao custo total do kg de comida.

Tabela 8 - Custos variáveis.

| | |
|-----------------------------------|----------------------|
| Matéria prima | R\$ 40.512,97 |
| Embalagem | R\$ 767,73 |
| Produtos auxiliares | R\$ 654,70 |
| Energia | R\$ 2.190,64 |
| Custos com pessoal (horas extras) | R\$ 239,87 |
| TOTAL | R\$ 44.365,91 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Os custos variáveis são os custos que variam conforme a quantidade produzida pode-se dizer que ele mantém uma relação direta com o volume de produção. Na Tabela 8 se pode observar que os custos variáveis correspondem no total de R\$ 44.365,91 por mês, sendo que o maior custo é com matéria-prima que corresponde a 91,32% do total dos custos variáveis.

Na tabela 9 é demonstrado o total dos custos fixos mensais, o qual foi dividido pelo total da produção mensal que resultou no valor do kg, este será alocado no valor total do kg de alimento.

Tabela 9 - Demonstração dos custos fixos por kg.

| | |
|----------------------------------|---------------|
| Total de custos e despesas fixas | R\$ 50.924,60 |
| Produção em kg | 5.282,87 |
| Custo Indireto por Kg | R\$ 9,64 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se pode verificar na Tabela 9 o custo indireto por Kg produzido é R\$ 9,64. Os custos variáveis que também são alocados nos custos totais foram feitos os mesmos procedimentos. Na Tabela 10 encontra-se a demonstração dos custos variáveis.

Tabela 10 - Demonstração dos custos variáveis por kg.

| | |
|--------------------------------------|---------------|
| Total de custos e despesas variáveis | R\$ 44.365,91 |
| Produção por kg | 5.282,87 |
| Custos por kg | R\$ 8,40 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme cálculo da Tabela 10 os custos variáveis por Kg de comida produzida é de R\$ 8,40. Na Tabela 11 têm-se os custos totais do Kg produzido.

Tabela 11 - Custos total do kg.

| | |
|--|---------------|
| Total de custos fixos e despesas fixas e variáveis | R\$ 95.290,51 |
| Produção em KG | 5.282,87 |
| Custo total do kg | R\$ 18,04 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a obtenção do custo total apresentado na Tabela 11 foram somados os custos fixos e variáveis no qual resultando num total de R\$ 95.290,51 que foi dividido pela quantidade produzida de 5.282,87 kg sendo que resultou em um valor de R\$ 18,04 o custo do kg de comida. Na Tabela 12 é apresentada a demonstração do resultado do exercício, que demonstra o lucro ou prejuízo da empresa com a prestação de serviços.

Tabela 12 - Demonstração do resultado do exercício.

| | Comida em Kg | Bebidas e Outros | Total |
|-------------------------------|---------------|------------------|----------------|
| 1- Receita Operacional Bruta | R\$ 93.878,16 | R\$ 24.334,16 | R\$ 118.210,58 |
| 2- (-) Impostos | R\$ 28.200,00 | R\$ 1.335,75 | R\$ 29.535,75 |
| 3- Retorno de Impostos | R\$ 14.000,00 | R\$ 500,00 | R\$ 14.500,00 |
| 4- (=) Receita líquida | R\$ 79.676,42 | R\$ 25.334,16 | R\$ 103.174,83 |
| 5- (-) Custo variável | R\$ 44.365,91 | R\$ 3.343,00 | R\$ 47.708,91 |
| 6- (=) Margem de contribuição | R\$ 35.310,51 | R\$ 20.991,16 | R\$ 55.465,92 |
| 7- (-) Custo Fixo | - | - | R\$ 50.924,60 |
| 8- (=) Resultado Líquido | - | - | R\$ 4.541,32 |

Fonte: Dados da pesquisa.

No demonstrativo do resultado do exercício conforme a Tabela 12, pode-se observar que a empresa obteve uma receita bruta de R\$ 93.878,16 com a venda de comidas, R\$ 22, 930,56 com bebidas e R\$ 1.403,60 com chocolates, resultando em uma receita total de R\$ 118.210,58, sendo que a empresa contribui com R\$ 29.535,75 impostos, tendo um retorno do mesmo de R\$ 14.500,00 que abate no (CMV), custo da mercadoria vendida, tendo uma receita líquida de R\$ 103.174,83, em seguida tem-se um custo variável de R\$ 47.708,91, com uma margem de contribuição de R\$ 55.465,92, mais um custo fixo de 50.920,60, obtendo um resultado líquido de R\$ 4.541,32.

Para auxiliar o restaurante em pesquisa na redução de custos foi elaborado um cardápio que é apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 - Simulador de cardápio

| Segunda | | Terça | | Quarta | |
|----------------------------|--------------|------------------------|---------------|------------------------|--------------|
| Pratos | Valor | Pratos | Valor | Pratos | Valor |
| Arroz | 0,45 | Arroz | 0,45 | Arroz | 0,45 |
| Feijão | 0,76 | Feijão | 0,76 | Feijão | 0,76 |
| Nhoque / sugo | 4,64 | Yakissoba | 6,11 | Batata frita | 9,22 |
| Frango/molho de cerveja | 5,85 | Carne | 14,65 | Lombo suíno | 16,6 |
| Tomate | 2,78 | Repolho | 2,82 | Alface | 6,37 |
| Custo MP | 2,90 | Custo MP | 4,958 | Custo MP | 6,68 |
| Custo MP + fixo | 11,87 | Custo MP + fixo | 13,928 | Custo MP + fixo | 15,65 |
| Média dos três dias | 14,48 | | | | |
| Custo fixo kg | 9,64 | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com essa ferramenta o restaurante pode ter o controle dos custos que serão obtidos com o cardápio, sabendo que o custo do kg de alimento hoje somando fixo mais variável é de R\$ 18,04 então, com o simulador ajudará a reduzir esse custo para R\$ 14,48, o que corresponde a 20%, e conseqüentemente teria uma margem de lucro maior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor alimentício vem se destacando muito nos últimos tempos e com isso o setor enfrenta a forte competitividade o que torna cada dia mais importante o controle dos custos dos produtos e serviços das empresas. Para desenvolver um bom trabalho visando controle para redução dos custos as empresas precisam visualizar os gastos que são necessários e os que são desnecessários, para isso é fundamental buscar ferramentas que auxiliam o administrador na tomada de decisões. Hoje um profissional da área de administração deve ter conhecimento sobre como é formado um sistema de custos, pois o custo se tornou uma das peças chaves para que a empresa continue atuando no mercado. Por isso a Contabilidade de Custos passou a ter uma importância fundamental como atividade de apoio e informações ao gerenciamento das atividades produtivas e de vendas.

O objetivo geral desta pesquisa visou criar estratégias para reduzir custos e aumentar a lucratividade. Para alcançar tal objetivo foi realizado uma pesquisa quantitativa, com a coleta de dados documental especificamente em um restaurante de Chapecó – SC.

Em relação aos custos e despesas, sendo as fixas e variáveis, observou-se que a empresa aloca nos custos variáveis, matéria prima, embalagem, produtos auxiliares, energia e custo com pessoal (só as horas extras), o qual teve um total de R\$ 44.365,91, gerando um custo variável de R\$ 8,40 por kg de comida. Nos custos fixos são alocadas, mão-de-obra,

depreciação manutenção, combustível, higiene e limpeza entre outros, somando um total de R\$50.924,60, gerando um custo fixo de R\$ 9,64 por kg de comida produzida, obtendo assim o custo total do kg de R\$ 18,04.

Para o estudo foram realizadas a ficha técnica de uma amostra de 120 receitas, as quais foram feitas no próprio restaurante em estudo, sendo que dessa amostra 32% apresentaram um custo acima do ideal.

Quanto a lucratividade atual do restaurante foi desenvolvida a DRE (demonstração dos resultados) após todas as deduções de impostos, custos e despesas o resultado líquido foi de R\$ 4.541,32. Apresentando a margem de lucro em relação à receita é de 3,84%, uma margem considerada baixa.

Para alcançar o objetivo proposto foram realizadas mudanças nos cardápios para a redução dos custos e aumento da lucratividade, onde foi montado um cardápio de três dias da semana onde para cada prato foi alocado o custo, no final pode-se observar que se tem o custo com a matéria-prima e também o custo total, matéria-prima e custo fixo, que apresentaram bons resultados. Com a ferramenta apresentada o restaurante pode ter o controle dos custos que serão obtidos com o cardápio, sabendo que o custo do kg de alimento hoje somando fixo mais variável é de R\$ 18,04 então, com o simulador ajudará a reduzir esse custo para R\$ 14,48, o que corresponde a 20%, apresentado uma margem de lucro.

O presente trabalho buscou estudar formas para a empresa em estudo reduzir custos, pois se observou que a empresa não tinha ferramentas que auxiliassem esse controle. Para isso apresentou-se alternativas que auxiliarão a gerencia nas tomadas de decisão. As principais estratégias para redução de custos desenvolvida são a substituição de ingredientes e a revisão do cardápio para que o custo médio do mesmo mantenha a lucratividade.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Teoria geral da administração.** São Paulo: MC Graw-Hill do Brasil, 1979.

DUTRA, R. G. **Custos:** uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Modelos de Administração de preços em ambiente inflacionário.** Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1988.

GITMAN, L. J. **Princípio de administração financeira.** São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1978.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira.** 2. ed. trad. Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAWRENCE, W. B. **Contabilidade de Custos.** 4. ed. São Paulo: IBRASA, 1975.

LEMES JUNIOR, A. B. **Administração financeira:** princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEITE, H. P. **Contabilidade para administradores.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEFTWICH, R. H. **O sistema de preços e a aplicação de recursos.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

LITTERER, J. A. **Introdução à administração,** Livros Técnicos, Rio de Janeiro, 1980.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, P. J. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2003.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custo:** conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1991.

NASCIMENTO, J. M. **Custos:** planejamento, controle e gestão na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Custos básicos gerenciais de custos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, A. L. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

SANTOS, R. V. **Modelos de decisão para Gestão de Preço de Venda.** Dissertação de mestrado apresentada a FEA – USP. São Paulo, 1995

SANTOS, E. O. **Administração financeira de pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

WERNKE, R. **Gestão de custo: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.