

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE BARES E RESTAURANTES SOBRE O
CONHECIMENTO E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE
DE CUSTOS E GERENCIAL**

IZADORA RIBEIRO DE PAULA

JUIZ DE FORA

2018

IZADORA RIBEIRO DE PAULA

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE BARES E RESTAURANTES SOBRE O
CONHECIMENTO E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE
DE CUSTOS E GERENCIAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Ciências Contábeis
da Universidade Federal de Juiz de Fora
como requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientadora: Profª Mª Janayna Katyuscia
Freire de Souza Ferreira**

**JUIZ DE FORA
2018**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por guiar meus passos, por toda essa caminhada acadêmica.

Agradeço aos meus pais, os maiores responsáveis por esse momento.

A minha irmã Jéssica por todos os conselhos e por ter sido minha inspiração ao escolher o curso de Ciências Contábeis. Você é minha segunda mãe!

Ao Matheus por ter me acompanhado nessa trajetória com todo amor e compreensão.

Ao Otávio pelo incentivo.

Aos primos pelos momentos de descontração.

Aos pelo amor dispensado.

Aos avós pelas orações.

À equipe da Novus Assessoria Contábil pelo apoio.

Aos amigos pelo companheirismo.

A todos os meus professores por me guiarem durante o curso e em especial a minha orientadora Janayna que me orientou com maestria e carinho durante a produção deste trabalho.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 05 de julho de 2018

Izadora Ribeiro de Paula
201377075

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Aos 5 dias do mês de julho de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de **IZADORA RIBEIRO DE PAULA**, discente regularmente matriculada no curso de Ciências Contábeis sob o número 201377075, intitulado **A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE BARES E RESTAURANTES SOBRE O CONHECIMENTO E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE DE CUSTOS E GERENCIAL**. Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente _____. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 05 de julho de 2018

Profª Mª Janayna Katyuscia Freire de Souza Ferreira

Orientadora

Prof Dr Fabrício Soares

Profª Esp. Luiza Guedes

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Custos para tomada de decisão – formação do preço de venda

16

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Conhecimento em Gestão de Custos	25
Tabela 2:	Tipos de Controle Financeiro	27
Tabela 3:	Finalidade da utilização da Margem de Contribuição	28
Tabela 4:	Custos para tomada de decisão – Formação do preço de venda	29
Tabela 5:	Separa os custos em fixo e variável x Conhece a margem de contribuição	30
Tabela 6:	Considera a Margem de Contribuição (MC) para formar o Preço de Venda (PV) x Conhece a Margem de Contribuição	30
Tabela 7:	Controle de Custos Relacionado ao Planejamento Estratégico ou Orçamento	31
Tabela 8:	Custos como principal base para formação de preço de venda x Possui controle financeiro de custos	31

RESUMO

O presente estudo buscou analisar a percepção dos gestores de bares e restaurantes da cidade de Juiz de Fora - MG em relação ao conhecimento e a utilização de ferramentas de contabilidade de custos e gerencial. A fim de responder à pergunta de pesquisa do trabalho foi realizada entrevista semiestruturada em forma de questionário com 15 (quinze) gestores de micro e pequenas empresas do setor de bares e restaurantes na cidade de Juiz de Fora – MG. Os dados foram tratados e tabulados no SPSS, por meio de estatística descritiva e método não paramétrico de tabulação cruzada. Os resultados encontrados demonstram que os conhecimentos relacionados à custos dos gestores dessas empresas, em sua grande maioria, são intuitivos e percebe-se uma ausência das informações referentes a custos disponibilizadas pelos contadores à essas empresas.

Palavras-chave: Custos. Bares e Restaurantes. Preço de Venda.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 IMPORTÂNCIA DO SETOR NA ECONOMIA	11
2.2 A CONTABILIDADE DE CUSTOS PARA AS EMPRESAS DO SETOR.....	13
2.3 FERRAMENTAS DE CUSTOS QUE PODEM SER UTILIZADAS NO SETOR.....	16
3. METODOLOGIA	22
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
7. APÊNDICE	38

1. INTRODUÇÃO

O setor de bares e restaurantes têm alcançado números importantes nos últimos anos na economia nacional, possuindo um enorme potencial na geração de empregos, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro trabalho. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017)³ em 2015 o setor absorvia cerca de 1,6 milhões de pessoas, sendo a Região Sudeste com maior representatividade, correspondendo a 57,97% do pessoal ocupado; ainda segundo o IBGE o setor corresponde à uma parcela significativas das empresas, em 2015 existiam cerca de 157 mil empresas no ramo de alimentação, sendo que 56% dessas empresas também se encontravam na Região Sudeste.

Apesar dessa relevância econômica e social, este setor apresenta também uma elevada rotatividade e um alto índice de mortalidade, onde, segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), 35% dos bares e restaurantes brasileiros fecham as portas em 2 anos (SEBRAE, 2017)⁴. O Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2014)⁵, em sua pesquisa “Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida”, aponta diversas causas para este alarmante índice de mortalidade, dentre as principais está a complexidade na gestão.

Ter conhecimento dos custos é uma condição essencial para “tocar” uma empresa, independentemente do tipo – comercial, industrial ou prestadora de serviço – e do porte – pequeno, médio ou grande (MEGLIORINI, 2007). As ferramentas de custos possibilitam que os gestores, de forma dinâmica e prática, obtenham as informações necessárias para embasar suas decisões, seja em questões administrativas internas, em estratégias de vendas ou outras áreas que necessitem de uma gestão mais apurada de indicadores (ALMEIDA *et al*, 2013).

Diante do exposto o presente estudo, tem como pergunta de pesquisa: **Qual percepção dos gestores de bares e restaurantes em relação ao conhecimento e a utilização de ferramentas de contabilidade de custos e gerencial?**

³ IBGE, Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/992>. Acesso em abril de 2018.

⁴ SEBRAE, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 17 mar. 2018

⁵SEBRAE, Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em 17 abr. 2018

A pesquisa foi realizada através de entrevista semiestruturada em forma de questionário com gestores de micro e pequenas empresas do setor de bares e restaurantes na cidade de Juiz de Fora – MG.

A fim de responder à pergunta de pesquisa, o trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos gestores de bares e restaurantes em relação ao conhecimento e a utilização das ferramentas de contabilidade de custos e gerencial. Para o alcance do objetivo Geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o perfil do gestor das empresas participantes;
- Analisar o conhecimento dos gestores sobre contabilidade de custos e suas ferramentas;
- Identificar as práticas relacionadas à apuração do custo do produto, formação do preço de venda e demais ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas.

O estudo se justifica pela importância acadêmica uma vez existem poucos trabalhos sobre o tema e devido a importância desse setor na economia. E para demonstrar aos gestores destas empresas que a utilização das informações gerenciais na gestão poder ser essencial para a continuidade do negócio e para obter melhores resultados. E pelo fato da graduanda trabalhar em escritório de assessoria contábil, e perceber que existem muitas empresas desse setor que não possuem conhecimento sobre a importância da contabilidade de custos para a gestão do negócio.

O trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo essa introdução o primeiro, que apresenta uma contextualização sobre o tema, a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O Capítulo 2 traz o referencial teórico que aborda sobre a importância do setor dos bares e restaurantes na economia nacional, da importância da contabilidade de custos e apresenta algumas ferramentas de Custos utilizadas no auxílio à gestão. O Capítulo 3 traz a metodologia utilizada na pesquisa. O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados obtidos através dos questionários aplicados. No capítulo 5 são feitas as considerações finais, onde são apresentadas sugestões para os gestores a partir da identificação de deficiências apontadas na análise dos resultados. Por fim, o capítulo 6 traz as referências bibliográficas que foram utilizadas no presente estudo. O trabalho ainda traz no Apêndice o questionário aplicado na pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de proporcionar melhor entendimento sobre o objeto desse estudo, este capítulo abordará a importância que o setor dos bares e restaurantes tem na economia nacional. Será discutida ainda a contabilidade de custos como instrumento essencial nas empresas do setor e quais ferramentas de custos podem ser utilizadas, para auxiliar no processo de tomada de decisão para o sucesso da organização.

2.1 IMPORTÂNCIA DO SETOR NA ECONOMIA

De acordo com a portal alimentação fora do lar⁶ o setor de bares e restaurantes, também conhecido como o segmento da Alimentação Fora do Lar, ou ainda como *food service*, tem obtido números importantes nos últimos anos na economia nacional.

Segundo o SEBRAE de São Paulo (2017), a alimentação fora do lar tem sido mais frequente no dia a dia dos brasileiros. Comum nas grandes cidades, grandes e pequenos restaurantes, a variedade de refeições, lanches e petiscos, agradam todo os tipos de clientes, inclusive dos empreendedores que atuam nesse segmento.

Os hábitos alimentares dos brasileiros vêm registrando mudanças com o passar do tempo devido ao aumento da população urbana, do indicador de escolaridade, do poder de compra, das mulheres no mercado de trabalho, do envelhecimento da população, entre outros, modificando diretamente as percepções e, conseqüentemente, as preferências e as escolhas do que será consumido (SEBRAE, 2017).

O Setor de alimentação fora do lar possui grande importância econômica para o país. Particularmente esse setor é responsável pela geração de milhões de postos de trabalho, o que demonstra sua importância social e econômica. De acordo com dados disponibilizados pelo IBGE (2017)⁷ o setor de Alimentação, enquadrado no Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 56.1, absorvia em 2015 cerca de 1,6 milhões de pessoas. A região com maior representatividade é a Região Sudeste, que corresponde a 57,97% do pessoal ocupado, sendo que o Estado de Minas Gerais em 2015, concentrava 9,83% desse total, aproximadamente 158 mil empregados eram concentrados em Restaurantes, bares e similares. O pessoal ocupado

⁶ Portal alimentação fora do lar. Disponível em: <http://alimentacaoforadolar.com.br/sobre-o-portal/>. Acesso em abril de 2018

⁷ IBGE, Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/992>. Acesso em abril de 2018.

no setor a nível nacional cresceu cerca de 20% em um período de 5 anos, quando comparados dados dos anos de 2010 e 2015.

De acordo com a ABRASEL (2017), o setor possui um enorme potencial na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão-de-obra não especializada, melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras. Com expansão anual em torno de 10%, o setor de alimentação fora de casa gera cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano (ABRASEL,2017).

Apesar de ser um setor com grande potencial na geração de empregos, existe uma elevada rotatividade no setor. Em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), para a maioria dos proprietários, existe alta rotatividade no segmento, principalmente nos cargos com salários menores. As jornadas noturnas e de finais de semana são as mais problemáticas, pois funcionários que atuam nestas jornadas acabam permanecendo menos tempo e buscando alternativas. Os colaboradores concordam que a rotatividade é alta no segmento. Os fatores que influenciam esta rotatividade são: desgaste físico, baixos salários, trabalhar nos finais de semana, falta de benefícios, falta de perspectivas de crescimento e reconhecimento. Os funcionários qualificados são mais assediados e mudam em busca de melhores oportunidades.

Alimentação fora de casa ganhou mais importância no orçamento das famílias. A Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) 2008/09, realizada pelo IBGE, revelou que as famílias estavam gastando bem mais com alimentação fora de casa do que em 2002/03, quando esse item foi investigado pela primeira vez. Entre essas duas edições da pesquisa, o peso das despesas com alimentação fora de casa no orçamento das famílias subiu de 24,1% para 31,1%. A próxima POF será divulgada em 2019 que é a edição 2017/2018. Ainda segundo a POF 2008/09 o setor representava 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiros (IBGE, 2017)⁸.

De acordo com o IBGE (2017) a quantidade de empresas que oferecem esse tipo de serviço também tem números expressivos. Em 2015 existiam cerca de 157 mil empresas nesse ramo de alimentação. Sendo que a maior parte dessas empresas estava na Região Sudeste que representava 56% desse total.

No entanto, apesar da grande representatividade, este setor possui um alto índice de mortalidade, de acordo com o SEBRAE (2017)⁹ uma das causas principais desta mortalidade é

⁸ IBGE, Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/10448-ibge-inicia-a-pesquisa-de-orcamentos-familiares-pof-2017-2018.html>. Acesso em abril de 2018

⁹ SEBRAE, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 17 mar. 2018

a complexidade na gestão. Ainda segundo a ABRASEL *apud* SEBRAE (2017)¹⁰ estima-se que 35% dos bares e restaurantes sejam extintos em apenas dois anos de atividades, o que exige cautela em dobro e capacitação para encarar as dificuldades nos primeiros anos.

De acordo com Lippel (2002), a refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade. É uma tendência dentro do que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, acompanhada pelo surgimento de outros serviços como venda de comida congelada. Outro fato relevante para a alimentação fora do lar é que grande parte da população ativa realiza pelo menos uma de suas refeições diárias fora de seu domicílio, devido a motivos socioeconômicos, corporativos e culturais dos centros urbanos (DONATO, 2009).

2.2 A CONTABILIDADE DE CUSTOS PARA AS EMPRESAS DO SETOR

A Contabilidade de Custos, em todas as atividades empresariais, reflete sua utilidade como instrumento gerencial do planejamento e do controle e, principalmente, na tomada de decisão (LIMA, 2014). O autor ainda afirma que a Contabilidade de Custos mensura e relata informações financeiras e não financeiras relacionadas à aquisição e ao consumo de recursos pela organização. A avaliação dos estoques e a apuração do resultado econômico, por meio do controle de custos, criam condições para acompanhar o desempenho empresarial, vinculando a aplicação do ciclo da contabilidade de custos aos resultados preestabelecidos.

Em um mercado altamente competitivo, o conhecimento e a arte de administrar são fatores determinantes do sucesso de qualquer empresa. Em razão disso, não se pode relegar o cálculo dos custos a um plano secundário, pois eles constituem ferramentas auxiliares de boa administração (MEGLIORINI, 2007).

De acordo com Cardoso (2011) um sistema de custos pode contribuir na solução de problemas relacionados ao preço de venda, à contribuição de cada produto ou linhas de produtos para a composição do lucro, ao preço mínimo de determinado produto em situações especiais, bem como ao nível mínimo de atividade em que o negócio passa a ser viável.

A contabilidade de custos existe para suprir a necessidade de informações como instrumento de auxílio para a administração. Qualquer atividade que manipule valores está

¹⁰SEBRAE, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 17 mar. 2018

sujeita ao controle dos custos. A contabilidade de custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a tomadas de decisões (COLLETI *et al.*, 2013).

A gestão nas empresas do setor de bares e restaurantes, é toda centralizada devido a serem, em sua grande maioria, empresas familiares administradas pelos próprios proprietários, onde se enfrenta ainda o problema do nível cultural das pessoas que se disponibilizam a exercer as funções operatórias em um restaurante, gerando incompatibilidade de responsabilidades, predeterminação e controle total das atividades (LIPPEL, 2002).

Segundo Loreiro (2012) o fato de muitas empresas familiares irem à falência e de existirem dados tão negativos relacionados à continuidade da empresa pode estar ligado à má administração do empreendimento, ou seja, a falta de administração profissional, por parte não só dos donos, como também de todos os colaboradores.

De acordo com Mendonça *et al.* (2015) em função do constante crescimento desse segmento, por um lado, há grande número de micro e pequenas empresas que entram no negócio. Por outro lado, o alto índice de mortalidade dessas empresas faz com que os empresários percam suas economias, patrimônios e crédito. Porém, estes novos empreendedores, ao que as pesquisas indicam, não possuem o adequado preparo gerencial que o setor exige, ocasionando um alto índice de mortandade no setor (GODOY *et al.*, 2017).

Mendonça *et al.* (2015, p. 2), em sua pesquisa que teve por objetivo desenvolver uma ferramenta de apuração de custos para pequenas e microempresas do segmento de Self-Service, destacam que parte do insucesso dessas empresas se deve à falta de conhecimento e controle de custos, receitas, desperdícios e análise dessas informações para avaliar o desempenho, por parte do gestor, em um tipo de negócio em que, a nível de exemplo:

- a) os preços por quilo são fixos;
- b) o número de clientes diário é variável e o cliente só paga pelo que consome;
- c) o volume da comida diária é de difícil planejamento e, no caso de excessos, o desperdício acaba onerando o custo final, visto que não se consegue repassar para o cliente e nem aumentar o preço da refeição. Isso exige do gestor conjugar qualidade, baixo custo, preço competitivo e lucratividade (MENDONÇA *et al.* 2015, p. 2)

Segundo Vasconcelos *et al.* (2013) os empreendimentos de pequeno porte, tais como os restaurantes, possuem características muito específicas: em decorrência das restrições de capital e investimentos são geralmente administrados por seus fundadores; apresentam número insuficiente de colaboradores; estabelecem procedimentos informais, sem lastrear-se na prática do planejamento. A concepção de planejamento para aqueles que conduzem o negócio, resume-se muitas vezes ao acompanhamento da geração de caixa e das vendas.

O setor possui muitos empreendimentos de pequeno porte, esses, por sua vez, nem sempre utilizam ferramentas adequadas para gerir os negócios. Dentro desta realidade, cabe destacar a relevância do planejamento e o controle dos custos, o que nem sempre é tratado com a sua devida importância (CARDOSO, 2011).

Para Souza *et al.* (2007) o planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis, resultante dos mesmos. Após o planejamento os gestores da organização passam a implementar procedimentos de controle interno objetivando assegurar que as ações planejadas sejam efetivamente executadas (D'ÁVILA, 2002).

O controle interno surgiu a partir da necessidade do aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados pelas organizações. Desde então, passou a ocupar lugar de destaque no planejamento e execução das atividades operacionais (JACQUES, 2007). Ele corresponde às medidas empreendidas pela administração da empresa para conduzir, preparar, educar, produzir e controlar seus negócios e atividades decorrentes (SANTOS, 2007).

De acordo com Colleti *et al.* (2013) devido às mudanças na conjuntura econômica e as necessidades crescentes de informações, a contabilidade de custos passou a ser sinônimo de vantagem competitiva nas empresas, sendo assim incorporada no processo de formação de suas estratégias.

Um dos grandes motivos de muitas empresas não darem certo, de acordo com Pires (2011) pode ocorrer por falta de fornecimento de informações úteis para a gestão o que pode levar as empresas à descontinuidade, principalmente as Micro e Pequenas empresas (MPE's), é necessário que empresários e contadores atuem em conjunto auxiliando no andamento dessas empresas.

A contabilidade é essencial para a sobrevivência financeira de uma instituição, pois fornece informações relevantes para o planejamento e avaliações de desempenho das empresas. Além de contribuir para o fortalecimento econômico das micro e pequenas empresas junto ao setor, indiretamente, as informações contábeis também fomentam a economia (STONE, 2011).

A habilidade do gestor em utilizar-se da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão e suporte ao planejamento contribui fortemente para o sucesso da empresa em geral. (ALMEIDA *et al.*, 2013).

2.3 FERRAMENTAS DE CUSTOS QUE PODEM SER UTILIZADAS NO SETOR

Godoy *et al.* (2017) defende que as empresas podem ganhar sobrevida quando são dotadas de ferramentas de coleta, armazenamento e análise de custos, despesas e receitas, pois, quanto mais estruturadas estiverem as informações, melhores serão as condições para a tomada de decisão em situações que necessite de uma boa base de dados. No entanto, tais ferramentas devem estar adequadas à realidade da empresa no que se refere aos recursos para investimento em tecnologia de informação e em conhecimento técnico necessário para analisar os sistemas.

O entendimento da contabilidade de custos pelos empresários faz-se importante na gestão de seus negócios, saber identificá-los possibilita medir a margem de contribuição, ponto de equilíbrio, além de permitir a formação de custo e preço dos produtos (ECKERT, et al. 2012). Assim, para gerenciar custos, se faz necessária a compreensão de conceitos básicos relacionados ao tema. Martins (2010) diferencia os conceitos de gasto, desembolso, investimento, custo, despesa e perda conforme Quadro 1 a seguir:

QUADRO 1: Terminologia Básica de Custos

Gasto	Compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro)
Desembolso	Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não do momento do gasto.
Investimento	Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro (s) período (s).
Custo	Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. O Custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.
Despesa	Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. As despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas.
Perda	Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária.

Fonte: Adaptado de Martins (2010, p. 24 e 25)

Conforme Wernke (2004) e Atkinson *et al.* (2000) os custos refletem os recursos usados para fornecer um produto ou serviço. Realizar as mesmas coisas com menos recursos e, assim, reduzir os custos significa que a organização está tornando-se mais eficiente. De acordo com Cardoso (2011) os custos podem ser divididos em diretos e indiretos, quando relacionados ao produto e, quando se leva em conta a relação de custos e volume de atividade numa unidade de tempo, classificam-se em fixos e variáveis.

Segundo Martins (2010) os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão de obra utilizadas e até quantidade de força

consumida). Por exemplo matéria prima, embalagens e mão de obra são custos diretos. Já os custos indiretos são aqueles que realmente não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem que ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária, como é o caso de custos como aluguel, supervisão e administração.

Outra classificação usual é a que leva em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo e dividem-se basicamente em custos fixos, que são os que independem do volume de produção, como os custos com aluguel e depreciação; e custos variáveis, que são os mantêm relação direta com o volume de produção numa unidade de tempo, entre os custos variáveis estão a matéria prima e mão de obra direta (MARTINS, 2010).

As ferramentas de gestão, que irão trabalhar com os custos acima citados, devem ser escolhidas e trabalhadas de acordo com a necessidade de cada empresa. Nesse sentido, deve-se definir qual método de custeio a ser utilizado, quando necessário e viável economicamente (CARDOSO, 2011). Crepaldi (2017) diz que o custeio representa um elemento essencial das atividades de contabilidade gerencial de uma empresa. Para Martins (2010) custeio significa apropriação de custos, podendo ser utilizado o Custeio por Absorção, Custeio Variável, ABC, RKW, etc.

Braga (2008)¹¹ *apud* Cardoso (2011, p. 210), especifica que há vários critérios para custear os produtos, dentre os quais dois são pertinentes para a gestão de estabelecimentos que atuam na alimentação fora do lar: custeio por absorção e custeio direto ou variável.

Custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos incorridos no período, que são absorvidos pela produção realizada, ou seja, todos os custos serão apropriados aos produtos acabados independentemente de serem fixos, variáveis, diretos ou indiretos (CREPALDI, 2017). Na mesma linha Martins (2010) diz que o custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos. Os autores ainda colocam que esse é o sistema de custeio adotado pela legislação brasileira, permitindo variações.

Martins (2010) e Crepaldi (2017) definem o custeio variável, conhecido também como custeio direto, como um tipo de custeamento que considera custo de produção de um período apenas os custos variáveis incorridos, desprezando os custos fixos, os quais são tratados como despesas do período. Esse método fornece mais instrumentos de controle gerencial, porém não

¹¹ BRAGA, R. M. M. **Gestão da gastronomia:** custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro. São Paulo: Editora Senac, 2008.

é aceitável para efeito de tributação, entretanto ao final do exercício, é possível adaptar o método de custeio variável para o de absorção para que atenda a legislação brasileira (CREPALDI, 2017).

Para Moura (2005) as vantagens do Custeio variável estão relacionadas à geração de informação para tomada de decisão, permitindo-se extrair a margem de contribuição e a não adoção de critérios de rateio para apropriação de custos fixos. Stoffel (2007) afirma que a demonstração de resultado a partir do Custeio Variável é consequência da margem de contribuição e o resultado apurado sofre influência das variações no volume das vendas.

Margem de contribuição, para Martins (2010) e Crepaldi (2017), é a diferença entre o preço de venda e o Custo Variável de cada produto, é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro. É a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e as despesas variáveis e que contribuirá para a absorção dos custos fixos e, ainda, para formar o lucro.

De acordo com Crepaldi (2017, p. 172) a margem de contribuição unitária é dada pela seguinte fórmula:

$$MCu = PV - CV - DV$$

e

$$MCtotal = Mcu * Quantidade Produzida$$

Em que: MCu é a margem de contribuição unitária, PV é o preço de venda unitário, CV é a soma dos custos variáveis e DV é a somas das despesas varáveis. Para encontrar a $MCtotal$ é só multiplicar a MCu pela quantidade produzida (CREPALDI, 2017).

A análise da margem de contribuição é um instrumento que os gerentes usam para tomar decisões. Ela indica como melhorar a utilização da capacidade da empresa, como formular o preço para uma concorrência e se deve aceitar um pedido mesmo que o preço de venda seja menor que o preço normal. A margem de contribuição tem uma relação direta com o lucro, pois quanto maior a margem de contribuição de um produto, mais esse produto contribui para a formação do lucro (CREPALDI, 2017).

A partir da margem de contribuição as empresas têm a possibilidade de calcularem o seu ponto de equilíbrio (HOFER, 2006). O ponto de equilíbrio é definido como o volume de vendas em que a receita total é exatamente igual ao custo total, ou seja, é o nível de venda em que não há nem lucro nem prejuízo (CREPALDI, 2017).

Para Martins (2010, p. 258) a empresa obterá seu ponto de Equilíbrio quando suas Receitas Totais equalizarem seus Custos e Despesas Totais. E pode ser encontrado em quantidade através da seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil } (q) = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas}}{MCu}$$

Para a transformação do ponto de equilíbrio em reais de receitas totais, basta multiplicar o ponto de equilíbrio em quantidade pelo preço de venda (MARTINS, 2010)

Em relação ao conceito existem diferentes tipos de ponto de equilíbrio, sendo eles: ponto de equilíbrio contábil, financeiro ou econômico. De acordo com Crepaldi (2010) o principal diferencial entre os pontos de equilíbrio, são os custos e despesas a serem consideradas.

Segundo Bruni (2010, p. 70):

- Ponto de Equilíbrio Contábil - PEC: apresenta o volume de vendas ou faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir seus gastos, sendo o lucro nulo. É calculado através da divisão dos custos fixos totais pela margem de contribuição;
- Ponto de Equilíbrio Financeiro - PEF: apresenta o volume de vendas, em quantidades ou em unidades monetárias, para uma geração de caixa igual a zero. Devem-se subtrair os gastos não desembolsáveis (como depreciações) do volume de gastos fixos.
- Ponto de Equilíbrio Econômico - PEE: o ponto de equilíbrio econômico apresenta o volume de vendas em quantidades ou em unidades monetárias, para um resultado econômico igual a zero.

Os três pontos de equilíbrio oferecem informações essenciais para a gestão da empresa. O ponto de equilíbrio contábil é o estágio alcançado pela empresa no qual não ocorre, contabilmente, nem lucro nem prejuízo (RIBEIRO, 2009). Borna (2010) relata que o ponto de equilíbrio financeiro informa o quanto a empresa terá de vender para não ficar sem dinheiro para cobrir suas necessidades de desembolso, se a empresa estiver operando abaixo do ponto de equilíbrio financeiro, ela terá problemas de caixa. Já o ponto de equilíbrio econômico tem sua importância porque mostra a rentabilidade real que a atividade escolhida traz, confrontando-a com outras opções de investimentos (BORNIA, 2010).

De acordo com Queiroz (2009), após definido ponto de equilíbrio, o gestor poderá visualizar o desempenho de sua empresa em relação a esse ponto e passará a buscar uma superação com o objetivo de atingir a maior margem possível, sendo este o principal objetivo das decisões que serão tomadas para proporcionar a empresa uma maior margem de segurança.

Segundo Crepaldi (2017) a margem de segurança equivale às unidades produzidas e vendidas acima do ponto de equilíbrio. Seu conceito está diretamente relacionado ao ponto de equilíbrio e mede a distância entre o valor das vendas correspondentes a esse ponto com o valor efetivo ou planejado de vendas (CREPALDI, 2017). Em outras palavras, mede a resistência da empresa a redução do volume de operações. A margem de segurança é um forte indicador de risco, pois através do mesmo é possível indicar a quantidade de vendas que podem diminuir sem que a empresa se encontre em prejuízos. Cabe ressaltar que o cálculo de margem de segurança também auxilia os gestores na tomada de decisão (FIEBKE, 2016).

De acordo com estudo realizado por Megliorini (2007), é ponderado que, embora o gestor possa calcular os custos de um produto com o máximo rigor, utilizando diferentes métodos de custeio no momento de definir o preço, ele se depara com um problema operacional altamente complexo. Além de proporcionar um retorno adequado ao investimento realizado, o preço está sujeito a aspectos que fogem ao controle da empresa, como as regulamentações governamentais, o avanço tecnológico, a obsolescência, a mudança de gosto do consumidor, os preços da concorrência, entre outros. Assim, decidir o preço de um produto envolve muito mais que simplesmente efetuar cálculos.

Ao formar um preço inicial, é necessário que este seja suficiente para cobrir os custos que o produto incorreu e que tenha uma margem de lucro. Para Santos (2017) a margem adicionada ao custo para cobrir os demais custos gerados e obter lucro é chamada de *mark-up*. Para Crepaldi (2017) a fixação do *mark-up* é definida pelo valor acrescentado ao custo de um produto para determinar o preço de venda final.

A formação do preço de venda de produtos é um trabalho técnico e também um fator determinante de sobrevivência da exploração da atividade. É um assunto amplamente estudado pela teoria econômica. Para analisarmos a formação de preço de um produto ou serviço, é importante conhecermos o tipo de mercado em que a empresa atua (CREPALDI, 2017). Para Martins (2010) os preços podem ser fixados com base nos custos, com base no mercado ou com base em uma combinação de ambos. Para o autor, o método de calcular preços com base em custos é muito utilizado pelas empresas, porém apresenta algumas deficiências, como: não considerar, pelo menos inicialmente, as condições de mercado, fixar o percentual de cobertura das despesas fixas de forma arbitrária, etc.

Para administrar os preços de vendas, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto, porém, essa informação, por si só, embora seja necessária não é suficiente. Além do custo, é preciso saber o grau da elasticidade da demanda, os preços de produtos dos concorrentes, os preços de produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa. E tudo

isso depende também do tipo de mercado em que a empresa atua (MARTINS, 2010). A formação de preços é muito mais do que o simples processo de acumular custos e acrescentar uma margem de lucro. Erros no processo de formação de preços podem não ter efeitos negativos sobre a empresa apenas no curto prazo. A longo prazo, esses erros trarão consequências de alguma forma (CREPALDI, 2017).

Devido à grande influência que a concorrência exerce sobre a formação do preço de venda, este quesito não depende apenas da empresa, mas, principalmente, do mercado, sendo assim, afirma que no moderno ambiente concorrencial a competição é mais acirrada, o que, além de forçar os preços praticados a diminuírem, faz com que a formação do preço de venda esteja cada vez mais dependente do mercado, ou, em outras palavras, é o mercado que passa a fixar o preço, e não mais a empresa (BORNIA, 2010).

3. METODOLOGIA

O presente estudo empregou o método indutivo para cumprir seu objetivo, no qual segundo Gil (2008) parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer.

A pesquisa é caracterizada como qualitativa, que de acordo com Richardson (1999, p. 80) “pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Este estudo ainda é classificado como descritivo e bibliográfico. Segundo Oliveira (1999) “o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, fazendo um levantamento do referencial teórico relacionado com o tema. Esse levantamento se deu utilizando como fontes livros, revistas e periódicos, teses, artigos e sites oficiais publicados em plataformas on-line, e serviu como base para a construção da entrevista semiestruturada.

A obtenção de dados ocorreu através da aplicação de entrevista semiestruturada em forma de questionário com gestores de micro e pequenas empresas no setor de bares e restaurantes de Juiz de Fora – MG. O questionário foi dividido em quatro blocos: o primeiro bloco traz informações demográficas do respondente; o segundo bloco apresenta dados relacionados à empresa tais como número de funcionários, tempo de mercado, faturamento bruto, entre outros; o terceiro bloco aborda sobre a gestão de custos nas empresas; o quarto bloco busca informações sobre a utilização de ferramentas e informações de custos e gerenciais na gestão da empresa, tendo como base o ponto de equilíbrio.

A pesquisa foi realizada na cidade de Juiz de Fora – MG. Inicialmente foi realizado contato telefônico com os potenciais respondentes, para verificação da disponibilidade e agendamento da entrevista, porém grande parte destes não se dispuseram a contribuir com esse estudo. Então foi necessário ir até aos possíveis respondentes pessoalmente para pedir que os mesmos, respondessem aos questionários, foi escolhido a região central da cidade. Sendo assim foram aplicados um total de 15 questionários através de entrevista presencial com os gestores; parte dos respondentes demonstraram interesse em receber o resultado da pesquisa após a conclusão da mesma. A razão social dos participantes não será divulgada nesse trabalho, pois foi garantido total sigilo sobre qualquer resposta fornecida pelas mesmas.

Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva e método não paramétrico, com o auxílio do *IBM SPSS Statistics24*. Com intuito verificar possíveis relações entre as

variações das respostas, também foi aplicado o teste estatístico da tabulação cruzada (*crosstabs*), Malhotra (2001, p.408) define tabulação cruzada “como técnica estatística que descreve duas ou mais variáveis simultaneamente, e origina tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias ou valores distintos”. Uma das limitações desta pesquisa é o número baixo de respondentes, que não permite a utilização de testes estatísticos mais robustos para análise.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro bloco do questionário buscou analisar as informações demográficas dos respondentes. Dos participantes, em relação a gênero, o grupo dividiu-se entre 8 (53,3%) homens e 7 (46,7%) mulheres. A idade dos respondentes foi variada sendo, 3 (20%) respondentes com idade entre 18 e 25 anos, 3 (20%) na faixa etária entre 26 e 30 anos, 5 (33,3%) na faixa entre 31 e 35 anos de idade, 2 (13,3%) com idade entre 36 e 40 anos e 2 (13,3%) respondentes tem 41 anos ou mais.

Quanto à escolaridade, 6 (40%) possuíam 1º/2º grau (completo ou incompleto), 3 (20%) possuíam superior incompleto, 6 (40%) possuíam superior completo e nenhum dos respondentes possuía pós-graduação. A área de formação mais frequente entre os respondentes foi administração, representando 33,3 % dos os respondentes com ensino superior completo ou com superior incompleto. Dentre os cursos citados pelos demais respondentes estão: turismo, matemática, gastronomia e jornalismo, dentre os que possuíam ensino superior completo; e contabilidade e gestão de recurso humanos, dentre os que possuíam superior incompleto.

Dos 15 respondentes, 10 (66,7%) eram proprietários ou sócios das empresas e 5 (33,3%) eram funcionários. Foi questionado, aos que informaram ser sócio ou proprietários 'há quanto tempo possui a Empresa', destes, 4 (40%) possuíam o negócio há menos de 2 anos, 4 (40%) eram sócios entre 3 e 5 anos, e apenas 2 (20%) estavam na empresa há mais de 5 anos. Todos os respondentes que eram funcionários estavam nas empresas entre 0 e 2 anos. A função ocupada mais frequente pelos funcionários foi o cargo de gerente, ocupada por 4 (80%), e 1 (20%) deles tinha a função de supervisor administrativo.

Quanto ao conhecimento sobre gestão de custos, como demonstrado na Tabela 1 a seguir, apenas 1 (6,7%) respondente declarou não ter nenhum conhecimento sobre o assunto; 8 (53,3%) alegaram ter conhecimento somente prático, porém nunca ter estudado sobre; nenhum respondente declarou possuir conhecimento teórico, com pouca aplicação prática, e 6 (40%) respondentes declararam possuir conhecimento teórico e prático, além de ter feito alguma disciplina/curso sobre o assunto tem vivência na aplicação de gestão de custos.

Tabela 1 - Conhecimento em Gestão de Custos

Classificação do Conhecimento em Gestão de Custos	Frequência	Porcentagem
Nenhum ou Pouco. Nunca estudei sobre o assunto.	1	6,7%
Prático. Tenho conhecimento prático, porém nunca fiz nenhuma disciplina/curso sobre o assunto.	8	53,3%
Teórico. Já fiz alguma disciplina/curso sobre o assunto, porém com pouca aplicação prática.	0	0%
Teórico e Prático. Além de ter feito alguma disciplina/curso sobre o assunto, tenho vivência na aplicação de gestão de custos.	6	40%

Fonte: Elaboração Própria

O segundo bloco do questionário buscou informações sobre a estrutura das empresas analisadas. Em relação ao tempo de mercado, 4 (26,7%) empresas estavam no mercado entre 0 e 2 anos, 5 (33,3%) estavam no mercado de 3 a 5 anos, 3 (20%) estavam no mercado de 6 a 10 anos e 3 (20%) estavam no mercado há mais de 11 anos, destaca-se que a mais antiga das empresas está atuando no mercado há 25 anos. Dentre as empresas analisadas, 11 (73,3%) já ultrapassaram a estatística apontada pela ABRASEL *apud* SEBRAE (2017)¹² de que 35% os bares e restaurantes sejam extintos em apenas dois anos de atividades.

A quantidade de funcionários que as empresas possuem é concentrada entre dois dos níveis estabelecidos, onde 13 (86,7%) empresas possuem até 25 funcionários e 2 (13,3%) empresas entre 26 e 50 funcionários.

O faturamento bruto anual das empresas analisadas encontra-se entre 3 níveis, sendo que 9 (60%) delas têm faturamento até 250.000,00 nos últimos 12 meses; 5 (33,3%) entre R\$ 250.000,01 e R\$ 500.000,00; 1 (6,7%) entre R\$ 500.000,01 e R\$ 1.000.000,00. Percebe-se que 9 (60%) das empresas analisadas são microempresas, possuindo faturamento até 360.000,00, e 6 (40%) são empresas de pequeno porte pois possui faturamento anual entre 360.000,00 e 4.800.000,00.¹³

Em relação ao número de clientes em média atendidos diariamente por essas empresas, 8 (53,3%) indicaram atender menos de 100 clientes; 4 (26,7%) atendem de 100 a 300 clientes; 2 (13,3%) atendem de 300 a 500 clientes; 1 (6,7%) atende de 500 a 700 clientes, sendo essa a empresa que está há mais tempo no mercado dentre as empresas analisadas. Das empresas

¹²SEBRAE, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 17 mar. 2018

¹³ Classificação das Empresas segundo Art. 3º da Lei Complementar 123/2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm Acesso em: junho de 2018.

analisadas apenas 1 (6,7%) cobrava valor de *couvert*, sendo o valor médio de R\$10,00. As outras 14 (93,3%) empresas não dispunham desse serviço.

Referente à margem de lucro média dos produtos, 9 (60%) entrevistados não quiseram informar, os outros 6 (40%) responderam que a margem de lucro sobre bebidas é de 10% a 25%; quanto à margem de lucro média dos alimentos, 1 (6,7%) empresas informou ser de 10% a 25%, e 5 (33,3%) que a margem dos alimentos fica entre 25% e 50%.

O terceiro bloco do questionário buscou analisar a gestão de custos nas empresas, iniciando com questões relacionadas à responsabilidade da contabilidade e a disponibilidade das informações de custos. Dentre as empresas analisadas, todas informaram que a contabilidade é feita por profissional externo ou escritório, sendo que apenas 1 (6,7%) delas recebe informações pertinentes à custo dos profissionais de contabilidade, pagando a mais por esse serviço; as outras 14 (93,3%) não recebem nenhum tipo de informação relacionada à custos. Foi questionado aos respondentes que não recebem informações sobre custos se eles estariam dispostos a pagar a mais ao contador pelo fornecimento dessas informações, e **todos** (grifo nosso) disseram que pagariam a mais para possuir essas informações que auxiliariam muito na gestão da empresa.

Foi questionado ainda se possuíam algum software para calcular custos e operacionalizar o método de custeio, 6 respondentes (40%) disseram possuir, sendo eles: Tribo, Radar, Omie, Nibo, Sebrae, Bematech; 9 (60%) dos respondentes indicaram não possuir nenhum software.

Sobre a existência de fichas técnicas das preparações dos alimentos nos estabelecimentos, 8 (53,3%) possuíam e 7 (46,7%) não possuíam essa ferramenta gerencial, que de acordo com Scopel (2016) permite a padronização do processo produtivo, conferindo ao trabalho diário uma maior eficiência, possibilitando o levantamento de custos, ordenação do preparo e cálculo do valor nutricional da preparação, servindo de subsídio para o planejamento do cardápio.

Foi questionado aos que possuíam essas fichas se além da matéria prima, também são considerados os custos com a mão de obra e, dos 8 respondentes que possuem fichas técnicas, 2 (25%) afirmaram incluir esse custo e 6 (75%) não o consideram. Também foi questionado aos que possuem ficha técnica se alocam os custos fixos/indiretos, como energia, gás, rateio de aluguel, rateio de depreciação nas preparações, 2 (25%) respondentes indicaram que alocam e 6 (75%) não consideram esses custos.

Ainda no terceiro bloco foi questionado se as empresas possuíam algum tipo de controle financeiro, e todas as empresas responderam que possuíam. Foi questionado também aos respondentes onde eles faziam esse controle e quais controles possuíam, sendo que nestas perguntas os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa. A maioria das empresas utilizavam mais de um meio de controle, sendo que das 15 empresas entrevistadas, 13(86,7%) utilizavam anotações em cadernos, livro caixa, cadernetas, 12 (80%) delas utilizavam planilha como Excel e apenas 5 (33,3%) delas possuía um programa (software) para controle.

Os tipos de controles utilizados pelas empresas, também eram variados, conforme tabela 2, a seguir. Todas as empresas (100%) faziam o controle de contas a pagar e o controle de contas a receber, 12 (80%) empresas faziam controle de compras, 11 (73,3%) faziam controle de estoque, 8 (53,3%) fazia controle de vendas, 7 (46,7%) empresas possuíam os cadastros de fornecedores e elaborava o fluxo de caixa e apenas 4 (26,7%) empresas possuíam controle de custos.

Tabela 2 – Tipos de Controle Financeiro

Tipo de Controle Financeiro	Frequência	Porcentagem
Controle de contas a pagar	15	100%
Controle de contas a receber	15	100%
Controle de compras	12	80%
Controle de estoque	11	73,3%
Controle de Vendas	8	53,3%
Cadastro de fornecedor	7	46,7%
Fluxo de caixa	7	46,7%
Controle de custos	4	26,7%

Fonte: Elaboração Própria

Referente à apuração de custos foi questionado se as empresas separam os custos entre fixos e variáveis, sendo que 4 (26,7%) fazem essa separação e 11 (73,3%) não fazem. Referente à separação entre os custos diretos e indiretos, 3 (20%) das empresas separam e 12 (80%) não fazem esse tipo de separação. Das 3 empresas que fazem separação entre os custos diretos e indiretos, 2 (66,7%) delas utilizam o rateio por absorção para alocar os custos indiretos e 1 (33,3%) utiliza o custeio variável para fazer essa alocação.

O controle de custos de 5 (33,3%) empresas das 15 analisadas está atrelado ao planejamento estratégico ou ao orçamento da empresa, enquanto 10 (66,7%) empresas não souberam responder.

Das empresas entrevistadas, 10 (66,7%) conhecem a margem de contribuição de seus produtos, sendo que dentre essas estão as 5 (33,3%) empresas que possuíam o controle de custos atrelados ao planejamento ou orçamento, e as 4 (26,6%) que fazem a separação dos custos fixo e variáveis. Às 10 (66,7%) empresas que possuem conhecimento sobre sua margem de contribuição, foi questionado em que seu conhecimento era utilizado, conforme tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Finalidade da Utilização da Margem de Contribuição

A margem de contribuição é utilizada para:	Sim	Não
Verificar a potencialidade de cada produto quanto a sua contribuição para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito?	5	5
Escolha entre produtos que terão a venda incentivada através de Promoções, descontos, etc?	6	4
Além dos custos variáveis, as despesas variáveis integram o cálculo da margem de contribuição?	1	9
Os custos fixos identificados aos produtos são considerados no cálculo da margem de contribuição?	6	4
Para fazer análise interna de rentabilidade dos produtos produzidos?	7	3
Para resolver problemas de gargalos de produção (restrições / limitações na capacidade produtiva), levando em consideração os fatores de restrição?	6	4

Fonte: Elaboração Própria

Das 10(66,7%) empresas que conheciam a margem de contribuição, 5 (50%) a utilizam para verificar a potencialidade de cada produto quanto à sua contribuição para amortizar gastos fixos e gerar lucro; 6 (60%) a utilizam para escolher quais produtos terão sua produção incentivada através de promoções e descontos por exemplo; apenas em 1(10%) empresa as despesas variáveis integram o cálculo da margem de contribuição; em 6 (60%) empresas os custos fixos identificados aos produtos são considerados ao calcular a margem de contribuição; 7(70%)utilizam a margem para analisar a rentabilidade interna dos produtos; 6 (60%) a utilizam para solucionar os problemas de gargalos de produção levando em consideração fatores restritivos.

No método de formação de preço, 13 (86,7%) empresas utilizam os custos dos produtos para formar o preço de venda; 9(60%) empresas, ao formar seu preço, consideram a margem de contribuição unitária que desejam; 9 (60%) analisam seus clientes alvo e qual preço estes clientes estão dispostos a pagar; 14 (93,3%) consideram os preços praticados pela concorrência; 13 (86,7%) avaliam o grau de concorrência do mercado que atuam; 11(73,3%) consideram as características de seus produtos, como qualidade; 12(80%) consideram o grau de experiência que possuem no setor; todas as 15(100%) empresas levam em consideração o custo da matéria-prima para formar o preço de venda e 3 (20%) ao lançarem um novo produto buscam conhecimento do custo máximo admissível, que é determinado pelo preço de venda a ser praticado e pela rentabilidade desejada. Um resumo dessas respostas é demonstrado na tabela 4 a seguir:

Tabela 4: Custos para tomada de decisão – Formação do preço de venda

No processo de formação de preço:	Sim	Não
A empresa utiliza-se do custo do produto para a formação do seu preço de venda?	13	2
Ao formar o preço de venda a empresa considera a margem de contribuição unitária desejada?	9	6
Ao formar o preço de venda são considerados os clientes alvo e o quanto eles aceitam pagar?	9	6
Ao formar o preço de venda são considerados os preços praticados pelo mercado/concorrência?	14	1
Ao formar o preço de venda é considerado o grau de concorrência do mercado?	13	2
Ao formar o preço de venda são consideradas as características do produto, como qualidade?	11	4
Ao formar o preço de venda é considerado o grau de experiência no Setor?	12	3
Ao formar o preço de venda é considerado o custo da matéria-prima?	15	-
A empresa, quando pretende lançar um novo produto, possui conhecimento do custo máximo admissível determinado pelo preço de venda a ser praticado e pela rentabilidade desejada?	3	12

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à principal base para formação de preço utilizadas pelas empresas entrevistadas, 7 (46,7%) a utilizam a concorrência, 4 (26,7%) tem como base os custos; 2 (13,3%) utilizam a Margem de Lucro desejada como principal base; 2 (13,3%) usam a experiência que possuem no mercado. Ressalta-se que nenhum dos respondentes utilizam como base principal a qualidade do produto para formação de preço.

O quarto bloco do questionário buscou informações sobre a utilização de ferramentas gerenciais e informações de custos na gestão da empresa, tendo como base o ponto de equilíbrio. A determinação do volume mínimo de vendas necessário para não incorrer em prejuízo, ou seja, o cálculo do ponto de equilíbrio contábil, é realizado por 13 (86,7%) empresas. 13 (86,7) empresas também calculam o ponto de equilíbrio econômico para a determinação do volume mínimo de vendas necessário para obter o resultado (lucro) desejado. O ponto de equilíbrio financeiro, para a determinação do volume mínimo de vendas necessário para honrar os gastos desembolsáveis, é calculado por 11 (73,3%). 10 (66,7%) empresas têm conhecimento da sua margem de segurança, sendo que dentre essas, 2 (20%) informaram estar vendendo até 9% acima do Ponto de Equilíbrio para não incorrer em prejuízo; 6 (60%) responderam que vendem de 10% a 19% acima desse volume mínimo e 2 (20%) responderam que vendem acima de 20% do Ponto de Equilíbrio para não incorrer em prejuízo.

Para uma melhor análise das respostas levantadas por meio das entrevistas (questionário), foi realizado o cruzamento (*crostabs*) entre algumas perguntas selecionadas. Com isso, pode-se observar que a única empresa que recebe as informações de custos da contabilidade está no mercado a menos de dois anos, possuindo faturamento de até R\$ 250.000,00 e atende menos de 100 clientes dia em média. Entre as empresas respondentes, a

que está a mais tempo de mercado, possui o maior faturamento e não recebe informações referente à custos da contabilidade.

Analisando o cruzamento entre as empresas que possuem ficha técnica e as que considera o custo da matéria prima para formar o preço de venda, foi possível observar que todos os respondentes disseram considerar custo da matéria prima ao formar o preço de venda, porém apenas 8 (53,33%) das empresas respondentes possuem ficha técnica dos produtos.

Foi relacionado o conhecimento das empresas referente a Margem de contribuição e a separação dos custos fixos e variáveis, conforme Tabela 5, a seguir. Foi observado que 6 (40%) empresas que conhecem a margem de contribuição responderam que não fazem a separação entre o custo fixo e o custo variável, o que demonstra confusão do respondente sobre o conceito, pois para calcular a Margem de contribuição é necessário conhecer o custo variável.

Tabela 5 – Separa os custos em fixo e variável x Conhece a margem de contribuição

Separa Custos fixo de variável	Conhece a Margem de Contribuição	
	Sim	Não
Sim	4	0
Não	6	5

Fonte: Elaboração Própria

Ao formar o preço de venda, 9 (60%) empresas consideram a margem de contribuição unitária, sendo que 1 (6,6%) dos respondentes disse não conhecer a margem de contribuição, mas leva em conta para precificar o produto, conforme demonstra a Tabela 6, mais uma incoerência na resposta.

Tabela 6 – Considera a Margem de Contribuição (MC) para formar o Preço de Venda (PV) x Conhece a Margem de Contribuição

Considera a MC desejada para formar o PV	Conhece a Margem de Contribuição	
	Sim	Não
Sim	8	1
Não	2	4

Fonte: Elaboração Própria

Todas as 10 (66,6%) empresas que responderam possuir conhecimento da sua margem de contribuição fazem o cálculo do ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro ou seja, conhecem qual é o volume mínimo de vendas necessários para não incorrer em prejuízo, para obter lucro e para honrar os gastos desembolsáveis. 9 (90%) empresas das que conhecem a margem de contribuição conhecem também a sua margem de segurança. Porém, das 5 (33,3%) empresas que responderam não conhecer a sua margem de contribuição, 2 (13,3%) disseram que calculam o PEC e do PEE e 1 (6,6%) respondeu que faz os cálculos dos três pontos de

equilíbrio e também conhece a sua margem de segurança, que indica falta de conhecimento desses respondentes, pois para o cálculo da margem de segurança é necessário conhecer o ponto de equilíbrio e para o cálculo dos pontos de equilíbrio é necessário conhecer a margem de contribuição.

Conforme Tabela 7, a seguir, foi analisado o cruzamento entre as empresas que possuem controle financeiro de custos e as que utilizam os custos do produto para formação do preço de venda, com esse cruzamento pode-se observar que 9 (60%) empresas responderam não possuir controle de custos, mas utiliza os custos para formar o seu preço de venda.

Tabela 7 – Utiliza os custos do produto para formação do preço de venda x Possui controle financeiro de custos

Utiliza os custos do produto para formação do PV	Possui Controle Financeiro de Custos	
	Sim	Não
Sim	4	9
Não	0	2

Fonte: Elaboração Própria

Analisando as 4 (26,6%) empresas que disseram ter os custos como a **principal** base para a formação de seus preços, podemos perceber, de acordo com a tabela 8, a seguir, que dessas empresas, apenas 2 delas possuíam controle de custos.

Tabela 8 – Custos como principal base para formação de preço de venda x Possui controle financeiro de custos

Custos como principal base para formação de preço de venda	Possui Controle Financeiro de Custos	
	Sim	Não
Sim	2	2
Não	2	9

Fonte: Elaboração Própria

A concorrência foi a principal base para formação de preço utilizadas pelas empresas entrevistadas, onde 7 (46,7%) das empresas à utilizam. Através do cruzamento realizado pode-se observar que todas essas 7 empresas responderam que levam em consideração os preços praticados e o grau de concorrência existente no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos gestores de bares e restaurantes em relação ao conhecimento e a utilização das ferramentas de contabilidade de custos e gerencial, cujo resultado encontrado nessa pesquisa é válido para a amostra, não sendo possível generalizar. Durante a pesquisa pode-se perceber que a minoria dos respondentes, possuía curso superior completo e nenhum possuía pós-graduação; quanto ao conhecimento sobre gestão de custos a maioria alegou ter somente conhecimento prático, porém nunca ter estudado sobre o assunto. Notou-se que os respondentes possuíam um conhecimento de custos intuitivo, pois erros conceituais foram encontrados em suas respostas no questionário aplicado, como por exemplo conhecer a margem de contribuição, mas não fazer a separação entre os custos fixos e variáveis.

Grande parte das empresas respondentes, estão no mercado há pouco tempo, porém 73,3% das empresas analisadas já ultrapassaram a estatística estabelecida pela ABRASEL (2015)¹⁴ que os bares e restaurantes são extintos em apenas dois anos de atividades. Todas as empresas analisadas possuem contabilidade externa e apenas uma delas recebem informação referente a custos. Os que não recebem essa informação responderam que estariam dispostos a pagar a mais por essa informação. Percebe-se com isso que a ausência dessa informação por parte da contabilidade, faz falta para a gestão dessas empresas, uma vez que os gestores não possuem um conhecimento mais aprofundado sobre custos.

Algumas ferramentas de custos já são conhecidas pelas empresas e, se utilizadas adequadamente, têm potencial para gerar informações úteis para a gestão do negócio, porém algumas empresas que afirmam conhecer sua margem de contribuição, não a utilizam para descobrir os pontos de equilíbrio, ou possuem o ponto de equilíbrio e não sabem qual é a margem de segurança.

O entendimento da contabilidade de custos pelos empresários faz-se importante na gestão de seus negócios, e atrelado à gerencial, é um forte aliada do gestor, possuindo diversas ferramentas, facilitando por exemplo os cálculos de custos, previsões de receitas e resultados, controle de despesas e eliminação de desperdícios, análise de fluxo de caixa, monitoramento de produção, controle de prazos, além de auxiliar nas tomadas de decisões.

¹⁴SEBRAE, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 17 mar. 2018

Para trabalhos futuros sugere-se aumentar o tamanho da amostra, a fim de analisar a percepção de mais empresas do segmento, de maior porte até mesmo de outras cidades e regiões. Sugere-se também fazer um estudo de caso mais aprofundado em alguma empresa do setor de bares e restaurantes, para verificar melhor quais ferramentas estão sendo utilizadas e como melhorar o fornecimento de informações gerenciais úteis ao processo de tomada de decisão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL, **Perfil Abrasel**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/perfil-da-abrasel.html>. Acesso em: 01 abr. 2018.

ALMEIDA, Daniele Carvalho *et al.* **A Relevância da Contabilidade Gerencial na Gestão Empresarial**. Três Lagoas-MS, 2013. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2014/downloads/2014/A%20relev%C3%A2ncia%20da%20contabilidade%20gerencial%20na%20gest%C3%A3o%20empresarial.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2018.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRAGA, R. M. M. **Gestão da gastronomia: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de Custos, Preços e Lucros**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CARDOSO, Jaqueline de Fátima. **Custos e preço de venda: um estudo em restaurantes à la carte**. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VIII, n. 2, p. 103-120, jul- dez. 2011. Disponível em: <https://revhosp.org/hospitalidade/article/viewFile/395/484>. Acesso em: 17 mar. 2018.

COLLETI, P.; ABBAS, K.; FAIA, V. S. **Proposta de um Questionário Para Identificação da Percepção dos Gestores das Empresas de Confecções em Relação às Práticas Gerenciais Da Contabilidade Custos**. Universidade Estadual de Maringá. Paraná, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

D'AVILA, Marcos Zähle, *et al.* **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DONATO, Dalton Roberto. **Restaurante por quilo: uma área a ser abordada**. São Paulo: Editora Metha, 2009.

ECKERT, A *et al.* **Procedimentos para determinação e análise da rentabilidade dos produtos em micro e pequenas empresas industriais alimentícias**. RAIMED. Revista de Administração IMED, 2, 2012, p. 80-105.

FIEBKE, Debora. **ANÁLISE DE CUSTO - VOLUME - LUCRO E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EM UMA LANCHONETE**. Trabalho de conclusão de curso Santa Rosa 2016. Disponível em: <http://www.fema.com.br/sitenovo/wp->

content/uploads/2017/04/FIEBKE-D.-AN%C3%81LISE-DE-CUSTO-VOLUME-LUCRO-E-FORMA%C3%87%C3%83O-DO-PRE%C3%87O-DE-VENDA-EM-UMA-LANCHONETE.pdf. Acesso em 20 mai. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 6º edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GODOY, Aline *et al.* **Modelo para criação de conceito para restaurantes de pequeno porte: Uma proposta combinando segmentação de mercado e planejamento de cardápio**. RAU/UEG – Revista de Administração da UEG – ISSN 2236-1197, v.8, n.2 maio/ago. 2017. Disponível em: file:///C:/Users/PC24/Downloads/6138-23891-1-PB.pdf. Acesso em: 15 abr. 2018.

HOFER, Elza et al. 2006 **Contabilidade**. Vista & Rev., v. 17, n. 1, p. 29-46, jan./mar. 2006. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014749004>. Acesso em: 20 mai. 2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **IBGE inicia a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2017/2018**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/10448-ibge-inicia-a-pesquisa-de-orcamentos-familiares-pof-2017-2018.html>. Acesso em: 05 abr. 2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **POF Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009** Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv50063.pdf> Acesso em: 05 abr. 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e estatística: **Cadastro Central de Empresas**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/992>. Acesso em: 05 abr. 2018.

JACQUES, Elizeu de Albuquerque. **O controle interno como suporte estratégico ao processo de gestão**. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/download/68/3570>. Acesso em: 04 abr. 2018.

LIMA, Eugenize Bezerra. **Contabilidade de Custos**. Conselho Regional do Estado do Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://webserver.crcrj.org.br/APOSTILAS/A0084P0449.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2018.

LIPPEL, Isabela Laginski. **Gestão de custos em restaurantes – Utilização do Método ABC**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83249/192881.pdf?sequence=1>. Acesso em 04 abr. 2018.

LOREIRO, Pedro Paulo Direne. **Gestão e Planejamento de Empresas Familiares**. Monografia Final de Curso. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Pedro_Paulo_Direne_Loureiro.pdf. Acesso em: 17 abr. 2018.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de custos** 10 ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, E. **Custos: Análise e Gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MENDONÇA, Fabricio Molica *et al.* **Desenvolvimento de metodologia de custeio para restaurantes self-service**. Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_208_234_26614.pdf. Acesso em: 20 mai. 2018.

MOURA, H.S. **O Custeio por Absorção e o Custeio Variável: Qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa?** *Sitientibus*, n.32, p.129-142. Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, Bahia: jan./jun. 2005. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/721/721>. Acesso em: 03 abr. 2018.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1999.

PIRES, M. A, *et al* **Atendimento das necessidades de informação para a tomada de decisão em pequenas e médias empresas: análise crítica das informações geradas pela contabilidade frente aos seus objetivos** – pesquisa exploratória no setor de confecções da Glória-ES. Disponível em: <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos42004/416.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2018.

Portal alimentação fora do lar. **Portal Alimentação Fora do Lar (food service)**. Disponível em: <http://alimentacaoforadolar.com.br/sobre-o-portal/>. Acesso em 17 mar. 2018.

QUEIROZ, Marcos Vinicius Carvalho. **A Importância da Alavancagem para as Empresas**. Monografia Pós Graduação. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203040.pdf. Acesso em 20 mai. 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. G *et al.* **Curso de Auditoria**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2007.

SANTOS, J, J. **Manual de Contabilidade e Análise de Custos**. 7ª Ed.- São Paulo: Atlas, 2017.

SCOPEL, Manoella Vieira de Medeiros **importância da elaboração de fichas técnicas de preparo para o planejamento e produção de refeições em um restaurante universitário do sudoeste do paraná**. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/SEPE-UFFS/article/download/3221/2676>. Acesso em: 20 jun. 2018.

SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa, **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. Maio 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 17 mar. 2018.

SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa, **CAUSA MORTIS: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. Julho 2014 Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em 17 mar. 2018.

SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa, **Pesquisa Setor/Segmento Alimentação Fora do Lar**. Fevereiro 2016. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/alimentacao_fora_lar_2016.pdf. Acesso em: 17 mar. 2018.

SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Estudo de Mercado: Entenda o mercado de Alimentação Fora do Lar**. Outubro de 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-mercado-de-alimentacao-fora-do-lar,5f58598b99dde510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>. Acesso em: 17 mar. 2018.

SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Tendências Alimentação Fora do Lar**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Estudos%20e%20Pesquisas/Boletim%20Tend%C3%Aancia%20-%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20fora%20do%20lar.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2018.

SOUZA, Wendel. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007 Centro Universitário Senac. <http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2018.

STOFFEL, J.G. **A importância do controle de custos nas pequenas empresas: Um estudo aplicado a pequenas fábricas de confecções**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XIV, 2007, João Pessoa, Anais... João Pessoa, ABC, 2007.

STONE, G. **Vamos conversar sobre como adaptar as comunicações dos contadores aos gerentes de pequenas empresas objetivos e preferências**. Contabilidade, Auditoria e Accountability Journal. v. 24, n. 6, p. 781-809, 2011.

VASCONCELOS, Yumara Lucia *et al.* **Estoque de restaurantes: um estudo de caso**. **GEPROS**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 8, nº 4, out-dez/2013, p. 111-128.

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

7. APÊNDICE

Universidade Federal de Juiz de Fora – Curso de Ciências Contábeis
Profª Orientadora Msc Janayna Freire

Apresentação: Estamos realizando uma pesquisa sobre a Gestão de Custos e Formação de Preços em Bares e Restaurantes da Cidade de Juiz de Fora - MG. Os respondentes não são identificados e os resultados desta pesquisa tem caráter estritamente acadêmico e são sigilosos. O nome da sua empresa não será citado no trabalho.
É muito importante para nós conhecer seu ponto de vista respondendo a esse questionário.

Parte I – Informações Demográficas do Respondente	Parte II – Sobre a Empresa
<p>1.1 Sexo: () Masculino () Feminino</p> <p>1.2 Idade: <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 anos ou mais</p> <p>1.3 Escolaridade: <input type="checkbox"/> 1º / 2º grau (Completo ou Incompleto) <input type="checkbox"/> Nível superior incompleto <input type="checkbox"/> Nível superior completo <input type="checkbox"/> Pós graduação</p> <p>1.3.1 Em caso de Nível Superior/Pós-Graduação, responda: Qual a área/Curso de Formação: _____</p> <p>1.4 É o proprietário / sócio da Empresa? <input type="checkbox"/> Sim () Não</p> <p>1.4.1 Caso seja proprietário, há quanto tempo possui a Empresa (em anos e/ou meses)? _____</p> <p>Caso NÃO seja o proprietário, responda as perguntas abaixo</p> <p>1.4.2 Há quanto tempo trabalha na empresa (em anos e/ou meses): _____</p> <p>1.4.3 Função atual que exerce: _____</p> <p>1.4.4 Há quanto tempo trabalha na FUNÇÃO (Em anos e/ou meses): _____</p> <p>1.5 Conhecimento em gestão de custos: <input type="checkbox"/> Nenhum ou Pouco. Nunca estudei sobre o assunto. <input type="checkbox"/> Prático. Tenho conhecimento prático, porém nunca fiz nenhuma disciplina/curso sobre o assunto. <input type="checkbox"/> Teórico. Já fiz alguma disciplina/curso sobre o assunto, porém com pouca aplicação prática. <input type="checkbox"/> Teórico e Prático. Além de ter feito alguma disciplina/curso sobre o assunto, tenho vivência na aplicação de gestão de custos.</p>	<p>2.1 Há quanto tempo está no mercado (Em anos e/ou meses)? _____</p> <p>2.2 Quantos funcionários a empresa possui? <input type="checkbox"/> Menos de 25 <input type="checkbox"/> De 26 a 50 <input type="checkbox"/> De 51 a 75 <input type="checkbox"/> De 76 a 100 <input type="checkbox"/> Mais de 101.</p> <p>2.3 Faturamento Bruto em 12 meses (em R\$): <input type="checkbox"/> Até 250.000,00 <input type="checkbox"/> De 250.000,01 a 500.000,00 <input type="checkbox"/> De 500.000,01 a 1.000.000,00 <input type="checkbox"/> De 1.000.000,01 a 1.500.000,00 <input type="checkbox"/> De 1.500.000,01 a 2.000.000,00 <input type="checkbox"/> De 2.000.000,01 a 2.500.000,00 <input type="checkbox"/> De 2.500.000,01 a 3.000.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 3.000.000,01</p> <p>2.4 Número de Clientes em média atendidos diariamente: <input type="checkbox"/> Menos de 100 <input type="checkbox"/> De 100 a 300 <input type="checkbox"/> De 300 a 500 <input type="checkbox"/> De 500 a 700 <input type="checkbox"/> Mais de 700.</p> <p>2.5 Valor do Couvert Médio: <input type="checkbox"/> Não cobra Couvert () _____</p> <p>2.6 Qual a margem de Lucro Média dos seus Produtos:</p> <p>2.6.1 Bebidas <input type="checkbox"/> Não desejo informar <input type="checkbox"/> De 10% a 25% <input type="checkbox"/> De 25% a 50% <input type="checkbox"/> De 50% a 75% <input type="checkbox"/> De 75% a 100% <input type="checkbox"/> Acima de 100%.</p> <p>2.6.2 Alimentos <input type="checkbox"/> Não desejo informar <input type="checkbox"/> De 10% a 25% <input type="checkbox"/> De 25% a 50% <input type="checkbox"/> De 50% a 75% <input type="checkbox"/> De 75% a 100% <input type="checkbox"/> Acima de 100%.</p>

Parte III – Sobre a Gestão de Custos na Empresa			
3.1 Quem é o responsável pela contabilidade da Empresa? () Escritório/Profissional Externo de Contabilidade () Setor Interno			
3.1.1 Em Caso de Escritório/Profissional Externo de Contabilidade. São fornecidas (contratadas) informações sobre os Custos da Empresa? () Sim () Não			
3.1.2 Caso NÃO. A empresa estaria disposta a pagar mais ao Escritório/Profissional Externo de Contabilidade pelo fornecimento de informações sobre os Custos? () Sim () Não			
Identificação das práticas de custos e de como são calculados o custo na empresa		Sim	Não
3.2 Existe um software para calcular custos e operacionalizar o método de custeio?			
3.2.1 Se sim. Qual? _____			
3.3 Existe Fichas Técnicas das preparações dos alimentos nos Estabelecimentos?			
Caso SIM, responda:			
3.3.1 Além da matéria prima, também são considerados os custos da mão-de-obra?			
3.3.2 São alocados Custos Fixos/Indiretos nas Preparações (Ex. Energia, Gás, Rateio de Aluguel, Rateio de Depreciação)?			
Continuação: Identificação das práticas de custos e de como são calculados o custo na empresa		Sim	Não
3.4 Possui algum Controle Financeiro?			
Caso SIM, responda:			
3.4.1 Onde realiza o controle (pode responder mais de 1 opção) () Anotações (Caderno, Livro de Caixa, Caderneta) () Planilhas Eletrônicas (Excel, Calc, etc) () Programa () Outros: _____			
3.4.2 Quais Controles possui (pode responder mais de 1 opção) () Fluxo de Caixa () Controle de Vendas () Controle de Estoque () Controle de Contas a Receber () Controle de Contas a Pagar () Controle de Compras () Controle de Custos () Controle de Perdas na Produção () Controle de Imobilizado () Demonstração do Resultado (Apuração de Lucro do Período) () Cadastro de Clientes () Cadastro de Fornecedores () Orçamento (Período Futuro) () Outros: _____			
3.5 A apuração de custos considera a separação entre custos fixos e variáveis?			
3.6 A apuração de custos considera a separação entre custos diretos e indiretos?			
3.7 Os custos indiretos são alocados aos produtos de alguma forma?			
3.7.1 Se sim, qual o critério de rateio utilizado? _____			
3.8 O controle de custos está atrelado ao orçamento ou ao planejamento estratégico da empresa?			
Custos para tomada de decisão – Custeio variável		Sim	Não
Sabendo que a Margem de Contribuição é quanto sobra de cada produto após “cobrir/pagar” os custos específicos de produção daquela unidade (Ex: Matéria-Prima, Embalagem, comissões, etc), ou seja, os gastos variáveis. Sem Rateio de Gasto Fixo.			
3.9 A empresa possui conhecimento da margem de contribuição de seus produtos? Se sim. A margem de contribuição é utilizada para:			
3.9.1 Verificar a potencialidade de cada produto quanto a sua contribuição para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito?			
3.9.2 Escolha entre produtos que terão a venda incentivada através de Promoções, descontos, etc?			
3.9.3 Além dos custos variáveis, as despesas variáveis integram o cálculo da margem de contribuição?			
3.9.4 Os custos fixos identificados aos produtos são considerados no cálculo da margem de contribuição?			
3.9.5 Para fazer análise interna de rentabilidade dos produtos produzidos?			
3.9.6 Para resolver problemas de gargalos de produção (restrições / limitações na capacidade produtiva), levando em consideração os fatores de restrição?			

