

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (DCSA)  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JÚLIA OLIVEIRA ROSA**

**ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE CUSTOS EM RESTAURANTES EM VITÓRIA DA  
CONQUISTA, NO ESTADO DA BAHIA**

**VITÓRIA DA CONQUISTA – BA.**

**2021**

**JÚLIA OLIVEIRA ROSA**

**ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE CUSTOS EM RESTAURANTES EM VITÓRIA DA  
CONQUISTA, NO ESTADO DA BAHIA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito necessário para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Contabilidade de Custos

Orientador (a): Prof. Dr. Manoel Antonio Oliveira Araújo

VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,

2021

R695e

Rosa, Júlia Oliveira.

Estudo sobre a gestão de custos em restaurantes em Vitória da Conquista, no estado da Bahia. / Júlia Oliveira Rosa, 2021.

91f.

Orientador (a): Dr. Manoel Antonio Oliveira Araújo.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2021.

Inclui referências. F. 84 - 89.

1. Contabilidade custos. 2. Gestão de custos. 3. Preço de venda. I. Araújo, Manoel Antonio Oliveira. II. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. III. T.

CDD. 657.4

*Catálogo na fonte:* Juliana Teixeira de Assunção – CRB 5/1890

UESB – Campus Vitória da Conquista – BA

**JÚLIA OLIVEIRA ROSA**

**ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE CUSTOS EM RESTAURANTES EM VITÓRIA DA  
CONQUISTA, NO ESTADO DA BAHIA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito necessário para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Vitória da Conquista, 05 de novembro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

Manoel Antonio Oliveira Araújo  
Doutor em Educação-Currículo pela PUC-SP  
Professor Titular da UESB

Carlos Alberto Góes de Carvalho  
Mestre em Contabilidade pela FVC de Salvador-BA  
Professor Adjunto da UESB

Paulo Fernando de Oliveira Pires  
Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu de Salvador-BA

Dedico este trabalho a todos meus familiares e amigos que  
contribuíram com minha caminhada até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Cândido e Patrícia, por sempre terem sido os meus maiores motivadores no caminho da educação e meus maiores exemplos de vida. Agradeço à minha irmã, Valentina, pelo amor e amizade em todos os momentos. Agradeço à Lucas e Stefanne por terem sido parte essencial dessa jornada, pelo companheirismo e por tudo que dividimos nesses cinco anos. Agradeço a toda minha família, em especial meus avós Antônio e Teresinha e Jaime e Otília, pelo cuidado, incentivo e carinho. Agradeço aos respondentes dessa pesquisa pela disponibilidade em participar, sem os mesmos não teria possibilidade da conclusão desta monografia. Ao meu professor e orientador Manoel Antonio Oliveira Araújo pela paciência, esforço e por todas as contribuições para a execução desse trabalho. Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis da UESB, em especial aos professores examinadores deste trabalho, Professor Carlos Alberto Goés de Carvalho e Professor Paulo Fernando de Oliveira Pires, pela atenção e comprometimento.

Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda (PAULO FREIRE)

## RESUMO

Em todo tipo de empresa a alocação dos custos é um instrumento essencial para um eficiente gerenciamento dos gastos e resultados. Dessa forma, este trabalho partiu do seguinte problema “Qual a importância da apuração de custos para gestão de um restaurante?” Com o problema de pesquisa, foi possível construir a hipótese que se segue: A apuração de custos é importante para gestão por auxiliar na formação de preços, processo de controle e oferecer informações essenciais para tomada de decisão da empresa. O problema também possibilitou a indicação de objetivos a serem alcançados, tendo como objetivo geral: Avaliar a apuração de custos para gestão de restaurantes e específicos: Identificar os principais fatores que influenciam na apuração de custos; verificar o entendimento dos gestores acerca de custos; e analisar o processo de formação de preços. A escolha do tema foi feita pela motivação pessoal em entender como se dá o processo de precificação em um restaurante a partir da apuração de custos. Além disso, ao observar esse processo nas empresas estudadas, foi notada a importância dessa área para a gestão do negócio e surgiu o interesse em um maior aprofundamento neste assunto. No campo das justificativas, no aspecto social, foi observado que muitas empresas não realizam de forma correta o processo de apuração de custos e não utiliza o mesmo como ferramenta para análises de resultados. Também foi observado, no âmbito acadêmico, que não há um grande número de pesquisas acerca deste tema na Uesb (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia). Dessa forma, o desenvolvimento deste trabalho busca se aprofundar em um tema pouco discutido pelos alunos do curso e também poderá resultar em apresentações em congressos e publicações acadêmicas. Sendo assim, esta pesquisa também se justifica pela motivação profissional de apresentar os benefícios de uma boa gestão de custos a fim de auxiliar os proprietários a conhecerem a realidade de suas empresas. O problema de pesquisa necessita ser fundamentado, em autores e teorias conhecidas, assim, os principais estudiosos consultados e referenciados são: Crepaldi, 2017; Clóvis Luis Padoveze, 2003; Eliseu Martins, 2003; Bruni e Famá, 2004; José Carlos Marion, 2015. Para se alcançar os resultados da pesquisa, a abordagem aplicada foi predominantemente qualitativa. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, este trabalho se utilizou da revisão bibliográfica e eletrônica. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a aplicação de entrevista. Os resultados alcançados com a pesquisa demonstraram a grande importância da contabilidade de custos para gestão e a necessidade de maior conhecimento por parte dos gestores.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Contabilidade de Custos. Gestão de custos. Preço de venda

## ABSTRACT

In all types of companies, the allocation of costs is an essential instrument for an efficient management of expenses and results. Thus, this work started from the following problem "What is the importance of calculating costs for managing a restaurant?" With the research problem, it was possible to build the following hypothesis: The calculation of costs is important for management because it helps in the pricing, control process and provides essential information for the company's decision-making. The problem also enabled the indication of objectives to be achieved, with the general objective: Evaluate the calculation of costs for the management of restaurants and specifics: Identify the main factors that influence the calculation of costs; check managers' understanding of costs; and analyze the pricing process. The choice of the theme was made by the personal motivation to understand how the pricing process in a restaurant takes place based on the calculation of costs. In addition, when observing this process in the companies studied, the importance of this area for business management was noted and interest in further deepening this subject emerged. In the field of justifications, in the social aspect, it was observed that many companies do not correctly carry out the process of calculating costs and do not use it as a tool for analyzing results. It was also observed, in the academic scope, that there is not a large number of researches on this topic at UESB (State University of Southwest Bahia). Thus, the development of this work seeks to delve into a topic little discussed by students in the course and may also result in presentations at conferences and academic publications. Therefore, this research is also justified by the professional motivation of presenting the benefits of good cost management in order to help owners to know the reality of their companies. The research problem needs to be based on known authors and theories, thus, the main scholars consulted and referenced are: Crepaldi, 2017; Clóvis Luis Padoveze, 2003; Eliseu Martins, 2003; Bruni and Fama, 2004; José Carlos Marion, 2015. To achieve the research results, the applied approach was predominantly qualitative. As for the data collection procedures, this work used a bibliographic and electronic review. The data collection instrument used was the interview application. The results achieved with the research demonstrated the great importance of cost accounting for management and the need for greater knowledge on the part of managers.

**Keywords:** Accounting. Cost Accounting. Costs management. Sale price

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABC – *Activity Based Costing* ou Custeio Baseado Atividades

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CIF – Custos Indiretos Fixos

CMV – Custo da Mercadoria Vendida

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRACON – Instituto Brasileiro de Auditores Independentes

LC – Lei Complementar

PEC – Ponto de Equilíbrio Contábil

PEE – Ponto de Equilíbrio Econômico

PEF – Ponto de Equilíbrio Financeiro

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UESB – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Idade dos entrevistados.....	49
<b>Gráfico 2</b> – Gênero dos entrevistados.....	50
<b>Gráfico 3</b> – Tempo de funcionamento dos restaurantes.....	51
<b>Gráfico 4</b> – Quantidade de funcionários dos restaurantes.....	53
<b>Gráfico 5</b> – Tipos de metas que a empresa trabalha.....	55
<b>Gráfico 6</b> – Estratégias utilizadas para atrair novos clientes.....	57
<b>Gráfico 7</b> – Trabalho no ramo anteriormente.....	58
<b>Gráfico 8</b> – Contabilidade que presta serviço para empresa.....	59
<b>Gráfico 9</b> – Regime tributário.....	60
<b>Gráfico 10</b> – Conceito de contabilidade.....	62
<b>Gráfico 11</b> – Importância da contabilidade e sua influência na tomada de decisão.....	64
<b>Gráfico 12</b> – Entendimento sobre custos.....	66
<b>Gráfico 13</b> – Informações relacionadas aos custos.....	68
<b>Gráfico 14</b> – Ferramentas utilizadas para apuração dos custos.....	70
<b>Gráfico 15</b> – Qual a média do percentual dos custos sobre o faturamento.....	71
<b>Gráfico 16</b> – Influencia dos custos na tomada de decisão.....	73
<b>Gráfico 17</b> – Principais custos fixos e variáveis.....	75
<b>Gráfico 18</b> – Principais fatores que influenciam na formação de preços.....	77
<b>Gráfico 19</b> – Cotação de preço de insumos.....	78
<b>Gráfico 20</b> – Controle de desperdícios e perdas.....	79
<b>Gráfico 21</b> – Ficha técnica dos produtos vendidos.....	81

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Estado da Arte da Temática nos últimos 10 anos.....	24
<b>Quadro 2</b> – Terminologia de Custos.....	37
<b>Quadro 3</b> – Apresentação dos dados do Bloco 1: Perfil.....	47
<b>Quadro 4</b> – Apresentação dos dados do Bloco 2: Perfil da Empresa.....	51
<b>Quadro 5</b> – Apresentação dos dados do Bloco 2: Perfil da Empresa.....	52
<b>Quadro 6</b> – Apresentação dos dados do Bloco 2: Perfil da Empresa.....	53
<b>Quadro 7</b> – Apresentação dos dados do Bloco 2: Perfil da Empresa.....	54
<b>Quadro 8</b> – Apresentação dos dados do Bloco 2: Perfil da Empresa.....	56
<b>Quadro 9</b> – Apresentação dos dados do Bloco 2: Perfil da Empresa.....	57
<b>Quadro 10</b> – Apresentação dos dados do Bloco 2: Perfil da Empresa.....	58
<b>Quadro 11</b> – Apresentação dos dados do Bloco 2: Perfil da Empresa.....	59
<b>Quadro 12</b> – Apresentação dos dados do Bloco 3: Contabilidade.....	61
<b>Quadro 13</b> – Apresentação dos dados do Bloco 3: Contabilidade.....	63
<b>Quadro 14</b> – Apresentação dos dados do Bloco 4: Contabilidade de Custos.....	65
<b>Quadro 15</b> – Apresentação dos dados do Bloco 4: Contabilidade de Custos.....	67
<b>Quadro 16</b> – Apresentação dos dados do Bloco 4: Contabilidade de Custos.....	68
<b>Quadro 17</b> – Apresentação dos dados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão.....	70
<b>Quadro 18</b> – Apresentação dos dados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão.....	72
<b>Quadro 19</b> – Apresentação dos dados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão.....	74
<b>Quadro 20</b> – Apresentação dos dados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão.....	76
<b>Quadro 21</b> – Apresentação dos dados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão.....	77
<b>Quadro 22</b> – Apresentação dos dados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão.....	78
<b>Quadro 23</b> – Apresentação dos dados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão.....	80

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Idade dos entrevistados.....	48
<b>Tabela 2</b> – Gênero dos entrevistados.....	49
<b>Tabela 3</b> – Tempo de funcionamento dos restaurantes.....	51
<b>Tabela 4</b> – Quantidade de funcionários dos restaurantes.....	52
<b>Tabela 5</b> – Horário de funcionamento dos restaurantes.....	54
<b>Tabela 6</b> – Tipos de metas que a empresa trabalha.....	55
<b>Tabela 7</b> – Estratégias utilizadas para atrair novos clientes.....	56
<b>Tabela 8</b> – Trabalho no ramo anteriormente.....	58
<b>Tabela 9</b> – Contabilidade que presta serviço para empresa.....	59
<b>Tabela 10</b> – Regime tributário.....	60
<b>Tabela 11</b> – Conceito de contabilidade.....	62
<b>Tabela 12</b> – Importância da contabilidade e sua influência na tomada de decisão.....	64
<b>Tabela 13</b> – Entendimento sobre custos.....	66
<b>Tabela 14</b> – Informações relacionadas aos custos.....	67
<b>Tabela 15</b> – Ferramentas utilizadas para apuração dos custos.....	69
<b>Tabela 16</b> – Qual a média do percentual dos custos sobre o faturamento.....	71
<b>Tabela 17</b> – Influencia dos custos na tomada de decisão.....	73
<b>Tabela 18</b> – Principais custos fixos e variáveis.....	74
<b>Tabela 19</b> – Principais fatores que influenciam na formação de preços.....	76
<b>Tabela 20</b> – Cotação de preço de insumos.....	78
<b>Tabela 21</b> – Controle de desperdícios e perdas.....	79
<b>Tabela 22</b> – Ficha técnica dos produtos vendidos.....	80

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Esquema de Custeio por Absorção.....	34
<b>Figura 2</b> – Componentes do preço.....	41
<b>Figura 3</b> – Ponto de Equilíbrio.....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Tema.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Problematização.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1 Questão Problema.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Hipótese.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 Justificativa.....</b>	<b>19</b>
<b>1.6 Resumo Metodológico.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7 Visão Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Marco Conceitual.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.1 Contabilidade.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Contabilidade De Custos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3 Gestão De Custos.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.4 Preço De Venda.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Estado Da Arte.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Marco Teórico.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.1 Contabilidade.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2 Contabilidade De Custos.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.3 Classificação Dos Custos.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3.1 Custos Diretos E Indiretos.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3.2 Custos Fixos E Variáveis.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.4 Métodos De Custeio.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.4.1 Custeio Por Absorção.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.4.2 Custeio Variável.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.4.3 Custeio Baseado Em Atividade (Abc) .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.5 Gestão De Custos.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.5.1 Gestão De Custos Em Um Restaurante.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.6 Preço De Venda.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.7 Ponto de Equilíbrio.....</b>	<b>42</b>

<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Apresentação dos quadros, tabelas e gráficos de Análise de Conteúdo.....</b>	<b>47</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>90</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A competitividade do mercado de restaurantes exige planejamento, controle das operações e da tomada de decisão pelos gestores. Além disso, segundo o SEBRAE (2013) existe um índice de mortalidade elevado entre os empreendimentos: 35% dos bares e restaurantes fecham as portas em dois anos. Dessa forma, percebe-se a importância de conhecer os custos que compõem o processo produtivo da empresa, bem como avaliar se o preço de venda está de acordo com a lucratividade desejada.

Martins (2003) destaca que, com a grande competitividade no mercado, os custos passam a ter um papel cada vez mais relevante dentro da empresa, seja na área industrial, comercial ou de serviços. Isto ocorre pois, devido à alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam.

O estudo realizado possibilitou a pesquisadora o aprofundamento do aprendizado adquirido durante o curso de Ciências Contábeis, obtendo um maior conhecimento por meio da aplicação prática do que foi estudado. Este trabalho foi desenvolvido considerando o conhecimento atual dos gestores das empresas estudadas, que não possuem um efetivo controle de custos.

Neste capítulo, em seguida, serão apresentados o tema, objetivos, problematização, hipótese de pesquisa, justificativa, resumo metodológico e por fim, uma visão geral do trabalho desenvolvido.

### **1.1 Tema**

A Contabilidade de Custos se destaca por ter duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões (MARTINS, 2003). Neste contexto a pesquisa terá como tema: Estudo sobre a gestão de custos em restaurantes em Vitória Da Conquista, no estado da Bahia.

### **1.2 Objetivos**

Por meio dos objetivos, indicam-se a pretensão com o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados que se buscam alcançar. Dessa forma, os objetivos são divididos em objetivo geral e específicos.

O objetivo geral refere-se a uma visão global e abrangente do tema de pesquisa. Ele está relacionado com o conteúdo intrínseco dos fenômenos, dos eventos ou das ideias estudadas (LAKATOS & MARCONI, 1992). De acordo com Lakatos & Marconi (1992), os objetivos específicos apresentam um caráter mais concreto. A sua função é intermediária e instrumental porque auxilia no alcance do objetivo geral e, ainda, permite aplicá-lo em situações particulares.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Avaliar a apuração de custos para gestão de restaurantes.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para que o objetivo geral pudesse ser atingido, os objetivos específicos estabelecidos foram:

- a) Identificar os principais fatores que influenciam na apuração de custos;
- b) Verificar o entendimento dos gestores acerca de custos;
- c) Analisar o processo de formação de preços.

## **1.3 Problematização**

De acordo com Martins (2013) um problema de pesquisa é um procedimento formal que leva informações para determinadas respostas, formalizando e sustentando que estas informações decorrem da metodologia empregada e não são apenas fruto da vontade de quem pesquisa, mas estão ancoradas e sustentadas de forma que se possa atribuir validade aos resultados. Dessa forma, foi elaborada a questão-problema principal da pesquisa.

### **1.3.1 Questão Problema**

Neste trabalho, buscou-se responder a seguinte questão: “Qual a importância da apuração de custos para gestão de um restaurante?”

## 1.4 Hipótese

Lakatos & Marconi (1992) conceituam a hipótese como uma suposta, provável e provisória resposta a um problema, cuja adequação (comprovação = sustentabilidade ou validade) será verificada através da pesquisa.

De acordo Gil (2010) hipótese em sua forma mais simples, consiste em uma expressão verbal que pode ser definida como verdadeira ou falsa e que deve ser submetida a teste. Também afirma que se em decorrência do teste for reconhecida como verdadeira, ela passará a ser reconhecida como resposta ao problema.

Para esta pesquisa foi levantada a seguinte hipótese: A apuração de custos é importante para gestão por auxiliar na formação de preços, processo de controle e oferecer informações essenciais para tomada de decisão da empresa.

## 1.5 Justificativa

Com a alta competitividade do mercado, cada vez mais é exigida uma maior organização e controle das empresas. Nesse contexto, surge a Contabilidade de Custos e algumas de suas principais ferramentas que proporcionam ao gestor uma melhor identificação dos gastos e possibilita a classificação, análise, avaliação, controle e planejamento, ao utilizar esses dados como uma vantagem competitiva e um instrumento de gestão.

A partir disso, a escolha do tema foi feita pela motivação pessoal em entender como se dá o processo de precificação em um restaurante a partir da apuração de custos. Além disso, ao observar esse processo nas empresas estudadas, foi notada a importância dessa área para a gestão do negócio e surgiu o interesse em um maior aprofundamento neste assunto.

No aspecto social, foi observado que muitas empresas não realizam de forma correta o processo de apuração de custos e não utiliza o mesmo como ferramenta para análises de resultados. Essa ausência de gestão, somada à falta de experiência no ramo, são dois dos fatores que explicam o índice divulgado pelo SEBRAE (2016) referente à alta taxa de mortalidade dos pequenos empreendimentos nos primeiros anos de funcionamento.

Sendo assim, esta pesquisa também se justifica pela motivação profissional de apresentar os benefícios de uma boa gestão de custos a fim de auxiliar os proprietários a conhecerem a realidade de suas empresas.

Além disso, no âmbito acadêmico, foi observado que não há um grande número de pesquisas acerca deste tema na Uesb (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia). Dessa

forma, o desenvolvimento deste trabalho busca se aprofundar em um tema pouco discutido pelos alunos do curso.

### **1.6 Resumo Metodológico**

Para se alcançar os resultados da pesquisa, a abordagem aplicada foi predominantemente qualitativa. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, este trabalho se utilizou da revisão bibliográfica, eletrônica e pesquisa de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a aplicação de entrevistas.

### **1.7 Visão Geral**

Essa pesquisa foi dividida em cinco capítulos. Sendo o primeiro deles a Introdução, o segundo o Referencial Teórico (Subdividido em Marco Conceitual, Estado da Arte e Marco Teórico), e o terceiro a Metodologia da Pesquisa. No quarto capítulo se deu início a Apresentação e análise dos dados coletados e por fim, no quinto capítulo, foram apresentadas as Considerações finais. Logo após, há as referências e apêndice.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico se apresenta subdividido em três tópicos, são eles: Marco Conceitual, Estado da Arte e Marco teórico. Neste capítulo será apresentada uma abordagem aprofundada sobre os temas tratados na pesquisa.

### **2.1 Marco Conceitual**

O marco conceitual estabelece de maneira ordenada os termos básicos que orientam o estudo. Dessa forma, para melhor entendimento desta pesquisa, se faz necessária a compreensão de conceitos essenciais relacionados ao tema. Dessa forma, neste tópico serão abordados os seguintes termos: Contabilidade, Contabilidade de Custos, Gestão de custos, Preço de venda.

#### **2.1.1 Contabilidade**

A contabilidade é um instrumento necessário para todas as entidades, pois além de produzir informações para auxiliar as funções de desempenho, atua como ferramenta de planejamento e controle das operações e de tomada de decisão. Segundo Marion (2005) a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

A contabilidade gera informações e estas são utilizadas para diversas questões, pois diversos são seus usuários. Para o gestor, a contabilidade irá auxiliar em tomadas de decisões com maior qualidade. E através dela há mais chance de chegar ao resultado planejado do que meramente o gestor tomar decisões baseadas em fatos não organizados, gerando informações confusas e, conseqüentemente, de pouca valia para o alcance do resultado esperado. A contabilidade, portanto, organiza os dados, analisa-os e mensura-os, para que o gestor tenha o devido entendimento do que está passando sobre um todo.

#### **2.1.2 Contabilidade de Custos**

A contabilidade de custos se destaca como uma área onde todos aqueles dados relacionados aos processos produtivos da organização são coletados, registrados e analisados.

Dessa forma, ela os transforma em informações confiáveis e seguras para serem utilizadas nos processos de gestão da empresa. De acordo com OLIVEIRA, et al. (2008), é sabido pelos atuantes na área que a Contabilidade de Custos há tempos deixou de ser uma simples ferramenta para valorar estoques. Com os avanços desta área e o aperfeiçoamento da apuração de custos, a Contabilidade de Custos passou a ter um papel essencial dentro das organizações, contribuindo com informações para a contabilidade gerencial e para o processo decisório.

Diante do exposto, a Contabilidade de Custos se apresenta como uma aliada essencial no fornecimento de informações precisas e confiáveis para dar o suporte necessário aos gestores. Através dela é possível analisar o comportamento das operações da empresa, identificar possíveis distorções, falhas e pontos que necessitam de melhorias, o que contribui com o planejamento e maximização dos resultados desejados.

### **2.1.3 Gestão de Custos**

Com as constantes e rápidas mudanças no mercado globalizado, para manter a continuidade e desenvolvimento das empresas alguns aspectos passaram a ser fundamentais para um diferencial competitivo. Sob esse contexto de contínua adequação às mudanças, temos uma grande ferramenta de controle gerencial: a correta apuração de custos.

Uma das maiores dificuldades dos gestores de pequenas empresas é a falta de conhecimento a respeito da gestão dos custos. Os gestores não realizam a correta apuração dos custos incorridos em seus processos produtivos e, conseqüentemente, não contam com informações fidedignas da situação da empresa, podendo ter seus recursos alocados de forma indevida. Normalmente, estes empreendedores tomam as decisões gerenciais baseadas em sentimentos e intuições, tornando a operação consideravelmente vulnerável frente ao mercado atual. Nesse contexto, a gestão de custos pode ser utilizada como um importante instrumento gerencial na condução dos negócios para uma melhor compreensão e análise de resultados.

### **2.1.4 Preço de Venda**

Muitas vezes pela falta de experiência em gestão, algumas organizações ainda encontram dificuldades no momento da precificação dos produtos, que por vezes é realizada de maneira empírica, sem considerar de fato os custos incorridos nos processos produtivos e levando em conta apenas o mercado ou o preço praticado pela concorrência. Isso pode resultar na redução da lucratividade, perda de clientes e de espaço no mercado de atuação.

A determinação do preço de venda é essencial para que a empresa consiga alcançar aqueles resultados financeiros que foram planejados. Percebe-se então, a importância na determinação do preço de venda para uma empresa continuar no mercado, tendo que realizar análises de custos, mas também o contexto que a atividade está inserida, podendo oferecer produtos de qualidade e a preço justo.

## 2.2 Estado Da Arte

Foi realizada uma pesquisa de alguns artigos científicos com tema relacionado ao estudado visando trazer maior embasamento ao trabalho. Essa pesquisa foi feita através do *Google Acadêmico*, abrangendo preferencialmente artigos acadêmicos brasileiros. Para a pesquisa foi considerada publicações contendo, obrigatoriamente, os seguintes termos: *Custos* e *Restaurante*. A delimitação temporal abrangeu os anos de 2010 a 2020. Pôde-se verificar a existência de 24 trabalhos nesta temática.

O Estado da Arte é, segundo Ribeiro (2013), aonde se encontram as principais pesquisas já feitas na área, detalhando seus autores, nível de profundidade e principal conclusão. É de fundamental importância em uma pesquisa para que se possa conhecer em que nível estão os estudos na área correlata à que se investiga. Dessa forma, o quadro abaixo apresenta o conjunto de trabalhos já publicados sobre o tema que serão tratados nesta pesquisa.

**Quadro 1** – Estado da Arte da Temática nos últimos 10 anos

<b>Tipo / Ano / Autores, Nível</b>	<b>Título</b>	<b>Instituição</b>	<b>Ideia Principal</b>	<b>Link lugar / Último acesso</b>
Monografia 2019 Priscila Stocco Carlin, Graduanda	ANÁLISE DE CUSTOS E INDICADORES NA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA: UM ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE À LA CARTE NA SERRA GAÚCHA	Universidade de Caxias do Sul	A pesquisa apresenta um estudo de caso em um restaurante à la carte, localizado no município de Antônio Prado – RS e, tem como objetivo enfatizar os conceitos de contabilidade de custos e qual sua importância quando colocado em prática, para auxílio à gestão na tomada de decisão e, determinar o preço de venda ideal para a empresa, tendo em vista os custos e despesas envolvidos e o lucro desejado pela gestão.	<a href="https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/5227">https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/5227</a>  Último acesso em: 24 de agosto de 2021

Monografia 2013 Sanderson da Cruz Bueno, Graduando	PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS NA QUALIFICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE UM RESTAURANTE	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul	Essa pesquisa teve como objetivo apresentar e discutir as problemáticas vivenciadas pelo restaurante, como falta de planejamento e controle, principalmente dos custos e do desempenho, questões trabalhistas, e tantas outras inerentes ao setor, identificadas nas entrevistas realizadas junto aos empresários do ramo.	<a href="https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/2081">https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/2081</a>  Último acesso em: 24 de agosto de 2021
Monografia 2018 Alessandro Antônio Gomes de Souza Junior, Graduando  Ana Camila Rodrigues de Oliveira, Graduanda	ANÁLISE DA GESTÃO DE CUSTOS EM UM RESTAURANTE COMERCIAL: UM ESTUDO DE CASO	Centro Universitário de João Pessoa	O objetivo dessa pesquisa foi de analisar os problemas encontrados em um restaurante comercial, verificando se existe gerenciamento de custos, bem como analisando e discutindo os métodos utilizados pelos administradores para a gestão de custos, apresentando os pontos onde há desperdício na utilização dos recursos.	<a href="https://bdccc.unipe.edu.br/wp-content/uploads/2019/03/TCC-Alessandro-Pronto.pdf">https://bdccc.unipe.edu.br/wp-content/uploads/2019/03/TCC-Alessandro-Pronto.pdf</a>  Último acesso em: 24 de agosto de 2021

Fonte: Compilação da Internet (2021), adaptado pelo autor

### 2.3 Marco Teórico

O marco teórico é onde o tema será abordado com maior aprofundamento, a fim de apresentar e contextualizar os pontos essenciais desta pesquisa. Neste momento também serão discutidos, de forma mais fundamentada, os termos apresentados no marco conceitual desta monografia.

### 2.3.1 Contabilidade

A Contabilidade é oriunda de uma preocupação antiga, que remonta a Antiguidade. A sua origem não é relatada por contadores, mas por historiadores, nos livros da história da civilização e da sua evolução. A história da contabilidade foi construída ao longo de muitos anos, em diferentes períodos, com as mais diversas contribuições. (SILVA e MARTINS, 2007).

Ela surge na época em que os homens habitavam cavernas, onde através de desenhos, pinturas e sinais repetitivos por traços, pontos, grades e similares, registravam o controle de seus mantimentos (SÁ, 2004). A partir da necessidade do homem de registrar suas posses, como uma forma de controlar e perpetuar seu patrimônio, encontramos alguns indícios do seu surgimento. Na era primitiva, a Contabilidade foi encontrada em diversas civilizações do mundo, como exemplo, segundo Silva e Martins (2017) “os iniciadores da História da Contabilidade foram os povos mais antigos como os hindus, os chineses, os egípcios, os fenícios, os israelitas, os persas, os caldeus, os assírios, os gregos e os romanos”.

Dessa forma, pode-se relacionar o progresso histórico da Contabilidade com a evolução da humanidade. Ela não surgiu em função de qualquer tipo de legislação, nem embasada em princípios filosóficos, mas pela necessidade prática do proprietário do patrimônio, preocupado em elaborar um instrumento que lhe permitisse, entre outros benefícios, conhecer, controlar, medir resultados, obter informações sobre seus bens, analisar a evolução de seu patrimônio. Esse proprietário passou a criar rudimentos de escrituração que atendessem a tais necessidades. (UNIVERSO ACADÊMICO XXI, 2008)

No Brasil, há registros sobre a evolução do ensino em Contabilidade a partir do século XIX, influenciada principalmente pela vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil, em 1808. (PELEIAS, 2007). O Curso de Ciências Contábeis no Brasil inicialmente foi denominado como curso de Ciências Contábeis e Atuariais e foi oficializado em 22 de setembro de 1945 por meio do Decreto-lei nº 7988. Em 27 de maio de 1946, o Decreto-lei 9.295 criou o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e os Conselhos Regionais de Contabilidade, com objetivo de fiscalizar e habilitar a profissão contábil, e definiu ainda às atribuições de Técnicos em Contabilidade e Contadores. A normatização contábil em nosso país está hoje no encargo do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), um órgão criado pelo CFC e composto por representantes de várias entidades que necessitam da informação contábil, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes (Ibracon). (PADOVEZE, 2012).

A partir deste período, a Contabilidade no Brasil ganhou novos ares. Quanto à profissão, o CFC deu início à emissão de resoluções com vistas a instituir normas e regulamentos padronizados, como é o caso da Resolução nº 290/70, que aprovou o Código de Ética Profissional e a Resolução do CFC nº 560/83, que dispõe sobre as prerrogativas profissionais do Contador. O órgão de classe profissional contábil é dos mais organizados no nosso país, assim, a classe mostra a sua força em eventos diversos que acontecem em âmbito acadêmico-contábil e profissional.

Para alguns, a Contabilidade é uma ciência, para outros é apenas uma técnica e ainda tem quem defenda que seja arte. A arte de organizar o patrimônio de uma entidade. Para Gouveia (1975, p. 1):

Contabilidade é uma arte. É a arte de registrar todas as transações de uma companhia, que possam ser expressas em termos monetários. E, é também a arte de informar os reflexos dessas transações na situação econômico-financeira dessa companhia.

O 1º Congresso Brasileiro de Contabilistas, ocorrido no Rio de Janeiro, em 1924, definiu o seguinte conceito de Contabilidade: “A contabilidade é a Ciência que estuda e pratica as funções de orientação, controle e registro relativas à administração econômica”.

Basso complementa:

Entendemos que contabilidade, como um conjunto ordenado de conhecimentos, leis, princípios e método de evidenciação próprios, é a ciência que estuda, controla e observa o patrimônio das entidades nos seus aspectos quantitativo (monetário) e qualitativo (físico) e que, como conjunto de normas, preceitos e regras gerais, se constitui na técnica de coletar, catalogar e registrar os fatos que nele ocorrem, bem como de acumular resumir e revelar informações de suas variações e situação, especialmente de natureza econômico-financeira. (BASSO, 2005, p.22)

Sendo uma Ciência Social Aplicada, deve acompanhar as evoluções do homem, em seus diversos aspectos, só assim poderá exercer as funções e fornecer informações tempestivas, confiáveis e relevantes aos gestores, investidores e para a sociedade na qual ela está inserida.

A contabilidade estabelece em sua parte teórica, os princípios e regras de conduta a serem seguidas pelos profissionais da área contábil, assim padronizando procedimentos por eles adotados. Segundo Ferreira (2004, p. 1), a contabilidade em perspectiva teórica pode ser definida como “a ciência que estuda o patrimônio do ponto de vista econômico e financeiro,

bem como os princípios e as técnicas necessárias ao controle, à exposição e à análise dos elementos patrimoniais e de suas modificações.”

Para Iudícibus, Martins e Gelbcke (1994, p. 58), a contabilidade tem por objetivo “um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.” Dessa forma, podemos entender a contabilidade como um instrumento que registra todos os atos e fatos ocorridos nas entidades e gera as informações referentes a atual situação econômico-financeira das entidades para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, bem como mensurar o real valor dos patrimônios das entidades.

O surgimento de novas tecnologias para a contabilidade tem fornecido de sobremaneira para a melhora dessa ciência, encurtando o tempo de trabalho para o programa de atividades e estandardizando documentos que protegem o processo decisório. Conforme Martini (2013):

A Contabilidade é um sistema de informação e avaliação que registra os eventos que alteram o patrimônio de uma entidade, destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza patrimonial, econômica e financeira. A Contabilidade possui metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar situações que alteram o patrimônio de entidades. Há muito, já deixou de ser uma ferramenta para apenas atender às exigências do fisco, constituindo-se de uma ferramenta indispensável na tomada de decisões pelos seus usuários diversos

Neste contexto, é necessário ressaltar e compreender que a contabilidade é uma Ciência Social Aplicada e, como tal, ela responde às necessidades do homem e evolui de acordo com a sua necessidade. A partir da revolução industrial, com o surgimento de novas necessidades do homem relacionadas ao processo produtivo, surgiu um novo ramo da contabilidade: a Contabilidade de Custos, que permitiu às organizações uma maior complexidade, diversificação e aumento e controle da produção de bens.

### **2.3.2 Contabilidade de Custos**

A contabilidade tem sua evolução paulatina na medida em que a sociedade e as organizações se desenvolvem e o homem tem a necessidade de aprimorar seus conhecimentos. Conforme Martins (2003, p. 13):

Até a revolução industrial (século XVIII), quase só existia a contabilidade financeira (ou geral), que, desenvolvida na era mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais. Para apuração do resultado de cada período, [...] o contador verificava o montante pago por item estocado, e dessa maneira valorava as mercadorias.

Nesse sentido, o nascimento da Contabilidade de Custos decorreu da necessidade de maiores e mais precisas informações, que permitissem uma tomada de decisão correta após o advento da Revolução Industrial, que expôs a dificuldade da avaliação precisa dos estoques e da apuração dos resultados nas empresas industriais, muito mais complexas do que no caso das empresas comerciais. Vieira (2010, p. 3) comenta que:

Com o desenvolvimento e o emprego cada vez mais intenso das máquinas no processo de produção, os novos custos apareceram tomando bem mais complexos os métodos para medi-los. A complexidade destes métodos contábeis, capazes de solucionar cada vez com mais rapidez os custos de fabricação, foi que deu origem à contabilidade de custos.

Basicamente, a apuração do resultado era efetuada por diferença, sem demandar muitos recursos e sem muita complexidade. Mas essa realidade mudou e tornou-se mais complexa a função do Contador que, para levantamento do balanço e apuração do resultado, não dispunha agora tão facilmente dos dados para poder mensurar adequadamente os estoques; o custo de aquisição na empresa comercial estava agora substituído por uma série de valores pagos pelos fatores de produção utilizados. (MARTINS, 2003)

Para Padoveze (2003, p.5) a Contabilidade de Custos “é o segmento da ciência contábil especializado na gestão econômica do custo e dos preços de venda dos produtos e serviços pelas empresas”. Sendo que para Crepaldi (2010, p. 2), “uma organização necessita ter uma contabilidade de custos bem estruturada para acompanhar e atingir seus objetivos em um mercado dinâmico e globalizado”. Além disso, Crepaldi (2010, p. 2) ressalta que “a Contabilidade de Custos planeja, classifica, aloca, acumula, organiza, registra, analisa, interpreta e relata os custos dos produtos fabricados e vendidos”.

Nesse seu novo campo, a Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte,

acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos. No que tange à Decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc. (MARTINS, 2003, p. 15)

Bruni e Famá (2004, p.25) destacam que a Contabilidade de Custos passou, mais recentemente, a prestar duas novas funções dentro da Contabilidade Gerencial, ou seja, a da utilização dos dados de custos para auxílio ao controle e para a tomada de decisões. Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, passou a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial. Resumindo, a Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais, como reafirma Martins (2010).

A contabilidade de custos gera diversas informações em níveis gerenciais para uma empresa, pois quando os gestores têm o conhecimento de qual é o custo que ele detém para produzir uma determinada mercadoria ou para prestar um serviço, há como precificar seus produtos a um valor acessível, sem diminuir a sua qualidade. Leone (2006, p. 20) relata que:

Outra particularidade da contabilidade de Custos é que ela trabalha dados operacionais de vários tipos: os dados podem ser históricos, estimados (futuros), padronizados e produzidos. Aqui reside, também, uma das fortes vantagens da Contabilidade de Custos. Ela pode (e deve) fornecer informações de custos diferentes para atender as necessidades gerenciais diferentes. São muitas as necessidades gerenciais. Apenas como forma de atender a uma exigência didática, os estudiosos classificaram as necessidades gerenciais em três grandes grupos:

1. informações que servem para a determinação da rentabilidade e do desempenho das diversas atividades da entidade;
2. informações que auxiliam a gerência a planejar, a controlar e a administrar o desenvolvimento das operações;
3. informações para a tomada de decisões.

A contabilidade de custos vem obtendo maior relevância à medida que as mudanças ocasionadas pela globalização se acentuam. O que ocorre é que nos dias atuais, nas grandes organizações, a contabilidade de custos serve não apenas para controlar os gastos incorridos.

Os objetivos da contabilidade de custos variam conforme cada necessidade das empresas, variando conforme suas atividades. Leone (2006, p. 21) nos traz que:

Os objetivos da Contabilidade de Custos serão fixados de acordo com as necessidades apresentadas pelos diversos níveis gerenciais. (...) São eles:

- (a) o objetivo da determinação da rentabilidade, esta, num sentido bem amplo, que considera o desempenho da entidade e de seus componentes em todos os sentidos;
- (b) o objetivo que se traduz pelo controle dos custos das operações de cada atividade no sentido de minimizá-los pela comparação constante entre os dados previamente estabelecidos (como orçamentos, estimações e padrões) e os dados que realmente ocorreram. A procura pela redução de custos deve passar obrigatoriamente pela análise das causas das variações ocorridas. Tais causas sempre são decorrência de disfunções operacionais. O objetivo final é descobrir esses erros, avaliá-los economicamente e propor medidas corretivas;
- (c) o objetivo de fornecer informações, normalmente não recorrentes, aos diversos níveis gerenciais que as solicitam para atender a suas funções de planejamento e de tomada de decisões.

Quando mensura e avalia custos de acordo com as Normas de Contabilidade, a contabilidade de custos é usada para cumprir com um objetivo da contabilidade financeira, entretanto quando usada internamente por meio do fornecimento de informações de custos sobre produtos, clientes, serviços, projetos, processos, atividades e outros, satisfaz os objetivos de custeio para a contabilidade gerencial, exercendo papel preponderante no processo de tomada de decisão.

Koliver (2002) distingue os objetivos da contabilidade de custos em três tipos; geral, centrais e específicos. Tomando como pressuposto que a contabilidade de custos deve gerar informações úteis à tomada de decisões, enuncia como objetivo geral:

a apreensão, classificação, registro, análise, interpretação de valores físicos e monetários de variações patrimoniais – ocorridas, projetadas ou simuladas – pertencentes ao ciclo operacional interno, com vista à tomada de decisões de cunho administrativo, nos diversos níveis de comando da entidade. (KOLIVER, 2002, p. 69)

Este objetivo se relaciona com a definição para a contabilidade de custos, evidenciando seu papel gerencial no ciclo operacional da empresa, na medida em que participa dos processos de tomada de decisão da entidade, indo além do simples registro dos eventos incorridos. Por

meio da contabilidade de custos, é possível operacionalizar os controles para a organização no presente, e planejar o seu futuro.

Nesse sentido, podemos entender que a contabilidade de custos é uma área da contabilidade que estuda o comportamento dos custos inerentes à produção dos bens e serviços. O resultado de sua aplicação contribui na qualificação dos processos sendo importante ferramenta para o controle do desempenho.

### **2.3.3 Classificação dos Custos**

A classificação dos custos depende do interesse e da metodologia empregada. Diferentes são as classificações empregadas na Contabilidade de Custos, quanto à identificação (custos diretos e indiretos) e quanto ao volume produzido (variáveis e fixos). Dessa forma, temos que:

#### **2.3.3.1 Custos Diretos E Indiretos**

Martins (2003) traz que alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo. Esses são os chamados Custos Diretos com relação aos produtos. Outros realmente não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias etc.). São os Custos Indiretos com relação aos produtos.

Além disso, temos também os custos relacionados especificamente à mão-de-obra. Podemos entender então que a mão-de-obra considerada direta, de acordo com o explanado por Martins (2003), é aquela que diz respeito ao gasto com pessoal que trabalha e atua diretamente sobre o produto; já a indireta, é relativa a atividades que, apesar de vinculadas à produção, nada têm de aplicação direta sobre o produto, como por exemplo: manutenção, prevenção de acidentes, Contabilidade de Custos, programação e controle da produção etc.

#### **2.3.3.2 Custos Fixos E Variáveis**

Os custos também podem ser classificados de outras formas. Outra classificação bastante utilizada, e considera por alguns a mais importante, é a que leva em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo. Essa classificação divide os custos em Fixos e Variáveis.

Bruni e Famá (2002), definem custos fixos como aqueles que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, ainda que o volume de atividade da empresa se modifique, ou, até mesmo, não haja produção. Já nos custos variáveis, Bruni e Famá (2004, p. 32), conceituam como aquele que “seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa. Quanto maior a produção, maiores serão os custos variáveis. Exemplos óbvios de custos variáveis podem ser expressos por meio dos gastos com matérias primas e embalagens”.

Vale também ressaltar que considerando a relação entre período e volume de atividade, não se está comparando um período com outro. Esse fato é de extrema importância, como destaca Martins (2003), pois na prática não se deve confundir Custo Fixo com custo recorrente (repetitivo). Por exemplo, se o aluguel é reajustado mensalmente em função de qualquer índice e nunca é igual em dois períodos, ele não deixa de ser um Custo Fixo, já que em cada período seu valor é definido e independe do volume produzido.

#### **2.3.4 Métodos de Custeio**

Custeio, segundo Martins (2003), significa forma de apropriação de custos, ou seja, forma como os custos são apropriados aos diversos objetos de custeio. Passarelli e Bomfim (2003, p. 39) destacam que “A diferença entre os métodos de custeio relaciona-se com o grau de variabilidade dos gastos utilizados por cada um deles para apropriação aos produtos e serviços produzidos pela empresa”.

A escolha do sistema de custeio é inteiramente feita pela empresa, relacionada aos seus objetivos e propósitos nas análises de resultados. Essa escolha deve ser efetuada levando-se em consideração os objetivos que devem ser atingidos, pois dados extraídos de uma mesma fonte podem levar a resultados distintos, a depender do método utilizado. Além disso, uma empresa pode utilizar dois métodos de custeio distintos ou, até mesmo, três, de acordo com os objetivos traçados, sempre avaliando a relação custo-benefício. Esta pesquisa irá apresentar, de maneira breve, as características básicas dos principais métodos utilizados.

##### **2.3.4.1 Custeio por Absorção**

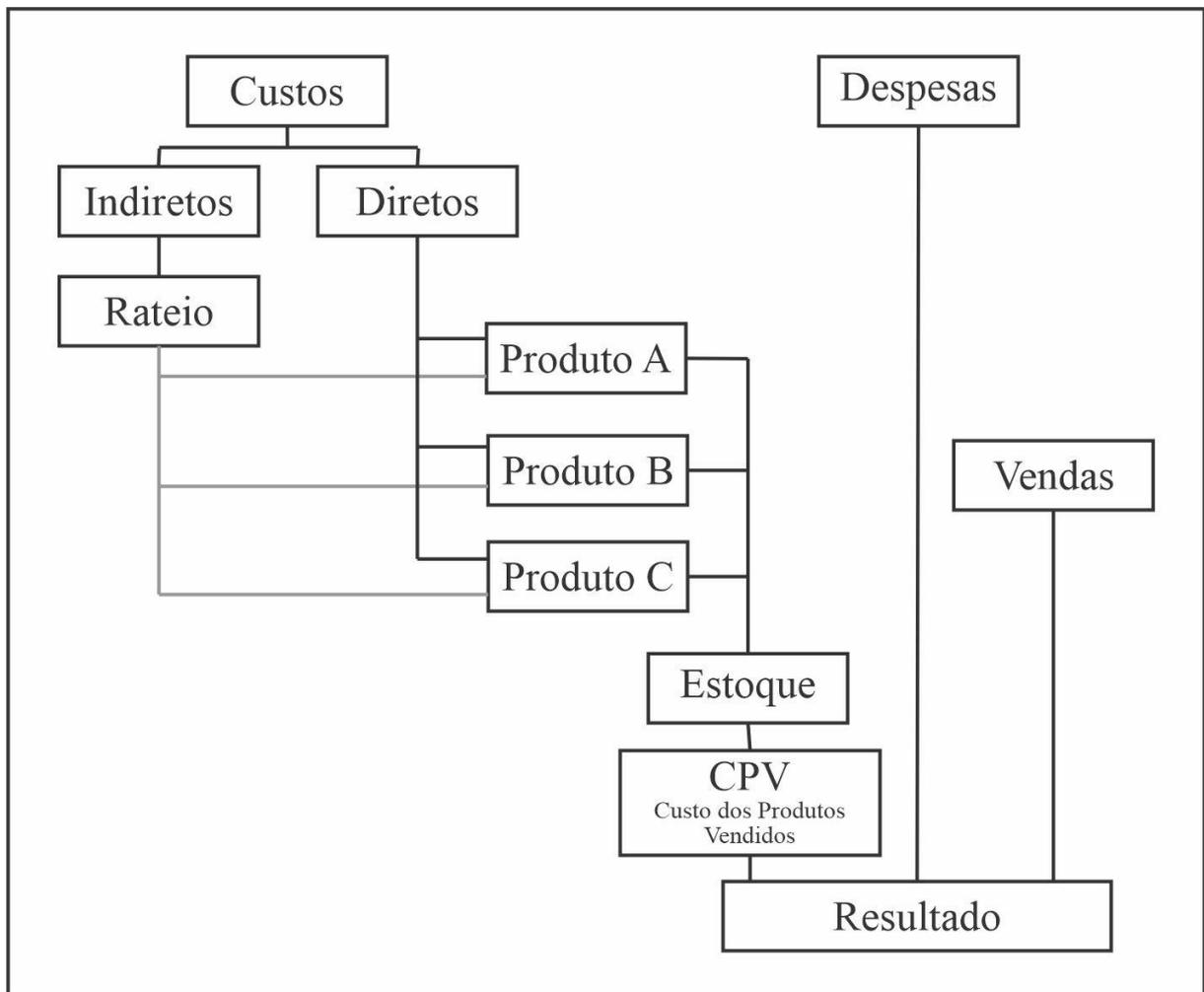
Por este método de custeio devem ser apropriados aos produtos todos os custos de produção, tanto diretos quanto indiretos, fixos ou variáveis. Segundo Martins (2003), o custeio por absorção é o método de apropriação derivado da aplicação dos Princípios de Contabilidade,

e consiste na distribuição a todos os produtos elaborados e serviços prestados, num determinado período, de todos os custos relativos ao esforço de produção naquele mesmo período.

Outros critérios diferentes têm surgido através do tempo, porém, no Brasil, este método é obrigatório e é o único aceito pela legislação, portanto, é muito utilizado pelas empresas brasileiras. Portanto, válido tanto para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados como também, na maioria dos países, para Balanço e Lucro Fiscais.

Por meio do Custeio por Absorção todos os custos são absorvidos pelos produtos e considerados para fins de valorização dos estoques (são os chamados custos do produto). Apenas os gastos genéricos não ligados à fabricação, como os administrativos, financeiros e de vendas, não são absorvidos pelos produtos (são os chamados custos do período ou despesas).

**Figura 1** – Esquema de Custeio por Absorção



Fonte: Martins (2003), adaptado pelo autor

Este método tem boa aceitação por ser de fácil implementação, pois engloba todos os custos de fabricação direto e indireto, destinando avaliar rendimento de cada atividade elaborada. Além disso, auxilia no processo de decisão de seus gestores na fixação de preços de venda dos produtos.

#### **2.3.4.2 Custeio Variável**

O método de custeio variável é um instrumento de apoio às decisões gerenciais. Trata-se de peça fundamental para relatórios internos, ou seja, o sistema produz informações importantíssimas relativas a custos e preço. Conforme Padoveze (2013), “essa metodologia de apuração de custo unitário dos produtos e serviços considera tão somente os custos e despesas variáveis de cada produto ou serviço, sejam eles diretos ou indiretos”. Neste sentido, Martins (2003, p. 142) afirma que,

com base, portanto no custeio direto ou custeio variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão, como consequência, custo variáveis.

Dutra (2017), afirma que esse método surgiu pelo fato de as empresas terem seus custos fixos, isto é, os custos estruturais, independentes do nível de produção efetiva e pela necessidade de cada produto ou serviço gerar uma margem de contribuição positiva para absorver custos e despesas fixos.

Porém esse critério de avaliar estoque e resultado não é reconhecido pelos Contadores, pelos Auditores Independentes e tampouco pelo Fisco. Isso acontece, pois, esse método de custeio fere os Princípios Contábeis, principalmente o Regime de Competência e a Confrontação. Entretanto, essa não-aceitação do Custeio Variável, segunda destaca Eliseu (2003, p. 145), não impede que a empresa o utilize para efeito interno, ou mesmo que o formalize completamente na Contabilidade durante o período todo.

#### **2.3.4.3 Custeio Baseado em Atividades (ABC)**

O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (Activity Based Costing), é um custeio que surge devido às necessidades das organizações se atualizarem às novas

tecnologias de produção. E tendo como foco reduzir as distorções causadas pelos custos indiretos fixos (CIF), ou seja, alocar os custos indiretos fixos aos produtos e serviços prestados. Conforme Martins (2003, p. 60):

Com o avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, em muitas indústrias os custos indiretos vêm aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, comparativamente aos custos diretos (destes, o item Mão-de-obra Direta é o que mais vem decrescendo).

Este método vem recebendo mais atenção pois difere dos métodos tradicionais, em que apenas os gastos de produção são alocados (custeio por absorção) ou quando são enfatizados os custos variáveis (custeio variável). Ao definir o método ABC, Nakagawa (2001) afirma que trata-se de uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa.

Em resumo, o método ABC é uma ferramenta que permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e suas respectivas relações com os produtos. Martins (2003, p. 72) destaca que para se utilizar o ABC, é necessária a definição das atividades relevantes dentro dos departamentos, bem como dos direcionadores de custos de recursos que irão alocar os diversos custos incorridos às atividades.

### **2.3.5 Gestão de Custos**

O controle e a apuração dos custos dos produtos ou serviços permite compreender melhor a operação da empresa e auxilia na redução dos mesmos, além de contribuir para aumentar os níveis de produtividade e reduzir desperdícios e perdas. Segundo Hansen & Mowen (2001, p.423) “a gestão estratégica de custos é o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável”. A gestão de custos tem o objetivo de maximizar os lucros, identificar e apresentar os gastos gerais da empresa, obtendo assim uma conquista e uma estratégia competitiva de levar uma empresa a crescer cada vez mais.

Para Wernke (2004, p. 11), “as várias interpretações encontradas na literatura contábil podem conduzir a diferentes entendimentos dos fatores que sejam classificáveis como gastos, investimentos, despesas, perdas, desperdícios e custos.”. Na contabilidade de custos, alguns termos técnicos são empregados. Sendo assim, é importante ser apresentado o entendimento

das terminologias para que o assunto abordado seja melhor discutido, compreendido e aplicado. No Quadro 2 são expostas essas terminologias.

**Quadro 2 – Terminologia de Custos**

<b>TERMO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>GASTO</b>	São os encargos financeiros efetuados por uma entidade com vista à obtenção de um produto ou serviço qualquer para a produção de um bem ou para a obtenção de uma receita.
<b>DESEMBOLSO</b>	É o pagamento resultante da aquisição ou produção de um bem, serviço ou despesa. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada.
<b>INVESTIMENTO</b>	São todos os gastos ativados em função da utilidade futura de bens ou serviços obtidos.
<b>CUSTO</b>	São os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles desembolsados ou não.
<b>DESPESA</b>	São gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, que provocam redução do patrimônio.”
<b>PERDA</b>	São bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária
<b>DESPERDÍCIO</b>	São os gastos originados dos processos produtivos ou de geração de receitas que podem ser descartados sem prejuízo da qualidade ou quantidade de bens, serviços ou receitas geradas

Fonte: Crepaldi (2010), adaptado pelo autor

Cabe destacar, que é de suma importância as classificações das terminologias contábeis, pois é dessa maneira que conseguimos distinguir a diferença entre os gastos, investimentos, despesas, perdas, custos e desperdícios, como foram abordados acima. Também vale ressaltar que o conhecimento no determinado conteúdo auxilia na diferenciação das terminologias surgidas no decorrer do dia, auxiliando também no melhor entendimento de nossos trabalhos.

Para SANTOS, SCHMIDT e PINHEIRO (2006):

A gestão estratégica de custos preconiza a utilização de informações de custos para apoio ao processo de gestão estratégica. Nesse aspecto, torna-se indispensável que a contabilidade forneça ou coloque à disposição do gestor informações de custos de

relevância estratégica que possam dar suporte às decisões tomadas na empresa capazes de comprometer sua vantagem competitiva em relação aos competidores

Assim, uma boa gestão de custos é peça fundamental para solução de problemas operacionais, formação correta de preço de venda, informações com maior acuracidade acerca dos lucros da empresa, e, em situações especiais, o nível mínimo de atividade em que o negócio passa a ser viável. Desse modo, a adequada apuração de custos proporciona informações para o gerenciamento tornando-se relevante para que a empresa possa ter uma boa administração. Segundo Santos, Marion e Segatti (2002, p.44), um sistema de custos, tem atualmente objetivos amplos e bem definidos, que refletem sua importância como ferramenta básica para a gestão de qualquer empreendimento.

De acordo com Martins (2003) quando uma empresa exerce o controle de seus custos e despesas "conhece os que estão sendo incorridos, verifica se estão dentro do que era esperado, analisa as divergências e toma medidas para correção de tais desvios". Nesse contexto, a gestão de custos vem para auxiliar a administração, através do custeio das atividades que agregam valor à empresa. A informação contábil apresenta-se como sendo de fundamental importância para orientar o gestor em suas decisões cotidianas.

#### **2.3.5.1 Gestão De Custos Em Um Restaurante**

Em um mercado competitivo e turbulento como o de hoje, as empresas dependem muito do controle das suas atividades, da análise de desempenho e da constante melhoria em seus processos. A sobrevivência das pequenas empresas está diretamente relacionada à sua capacidade de prever cenários favoráveis ou adversos, bem como em ser flexível para implementar mudanças rápidas de rumo para adaptar-se a novas realidades do mercado. Porém, empresas de pequeno porte também sofrem com a má administração, que é o principal responsável pelo elevado índice de fracasso das mesmas. Nesse sentido, Marion (2005) destaca que:

Observamos com certa frequência que várias empresas, principalmente as pequenas, tem falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores esses que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo fundo em nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a 'célula

cancerosa' não repousa nessas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis.

Os pequenos empresários diante do desafio das mudanças estruturais extremamente necessárias, mostram-se carentes de uma capacidade de gestão mais apropriada, vê-se em dificuldades no momento de determinar os verdadeiros custos de sua operação e, conseqüentemente, de determinar o preço de venda adequado de seu produto. Na prática, observa-se que a maioria dos pequenos empresários não possuem a noção clara da importância do levantamento adequado e do acompanhamento de seus custos. Com relação à essa falta de controle, Rebelato (1997) coloca:

Reflete-se a problemática de que não conhecer os custos significa não conhecer a real lucratividade dos clientes, produtos e serviços. Os restaurantes comerciais são empresas que na sua grande maioria não dispõem de sistema de custeio ou mesmo mecanismo de apropriação de custos. Este desconhecimento, além de abalar economicamente a empresa, a compromete também financeiramente (em termos de fluxo de caixa). O desconhecimento provoca desvios de caixa para fins não centrais ou estratégicos, comprometendo as oportunidades mais promissoras e revelando por fim, o desvio de foco do negócio.

Notadamente, o pequeno empresário desconsidera os dados extraídos da Contabilidade em seu processo decisório, utilizando-a, por vezes distorcidamente, apenas para fins fiscais, sem levar em consideração sua relevância para os processos decisórios da empresa. Analisando a tomada de decisão, Marion (2005) comenta:

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. A contabilidade é a linguagem dos negócios. Mede os resultados das empresas, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para tomadas de decisões.

Vê-se, então, que o pequeno empreendedor, ao relegar a Contabilidade a um segundo plano, não lhe atribuindo a importância necessária, comete um grande equívoco gerencial.

### 2.3.6 Preço de Venda

Com o elevado crescimento da concorrência entre as empresas e o aumento da necessidade de garantir recursos a fim de custear suas operações e remunerar seus integrantes, as organizações buscam um conhecimento cada vez mais estratégico. Toda empresa, seja industrial, comercial ou de serviços, precisa determinar, com precisão, seus preços de venda, sob pena de perder mercados ou sofrer prejuízos pela venda de seus produtos, mercadorias e serviços abaixo do custo. Na maior parte dos restaurantes ou empresas de alimentação os produtos e serviços possuem preços de venda baseados no mercado, ou seja, a falta e a necessidade de informação gerencial e mensuração de custos tornam-se fatores críticos de sucesso do empreendimento (CÂNDIDO, 2003; FISHMAN, 2003). Também, por isso, é grande e crescente o número de empresas do ramo alimentício que não conseguem sobreviver às exigências do mercado, o qual procura qualidade com baixo custo, tendo em vista as falhas do processo de análise da precificação, da lucratividade e da competitividade existentes (MARICATO, 2004).

Com um correto controle de seus gastos e um preço de venda competitivo e rentável, uma organização consegue se manter atuante no mercado. Por conta disso é de extrema importância estabelecer um preço de venda adequado e favorável a ambas as partes (fornecedor de um produto ou serviço e o consumidor). Sendo assim, a formação do preço de venda tem um papel fundamental nas atividades empresariais, uma vez que o preço tem ligação direta com o cliente e com o objetivo final da empresa, que é gerar lucro. Para Martins (2003), é essencial o conhecimento do custo do produto para determinação de preço de venda, porém, ainda existem outros fatores que fazem parte deste processo, como a demanda esperada do produto, preços de produtos concorrentes, preço de produtos substitutos, estratégia de marketing da empresa, etc.

Santos (2011) destaca outros fatores a serem considerados, como os níveis de produção e de vendas desejados e também que se pretende e tenha condições de operacionalizar. Martins (2003) também sinaliza que o ponto de partida para formação do preço de venda, a partir do levantamento de todos os custos, agrega-se uma margem denominada markup, que de acordo com Padoveze (2012), é um índice aplicado para cobrir todos os custos e despesas e oferecer uma margem desejada. Portanto, a entidade deve se atentar ao método de precificação que melhor se enquadre em seu perfil.

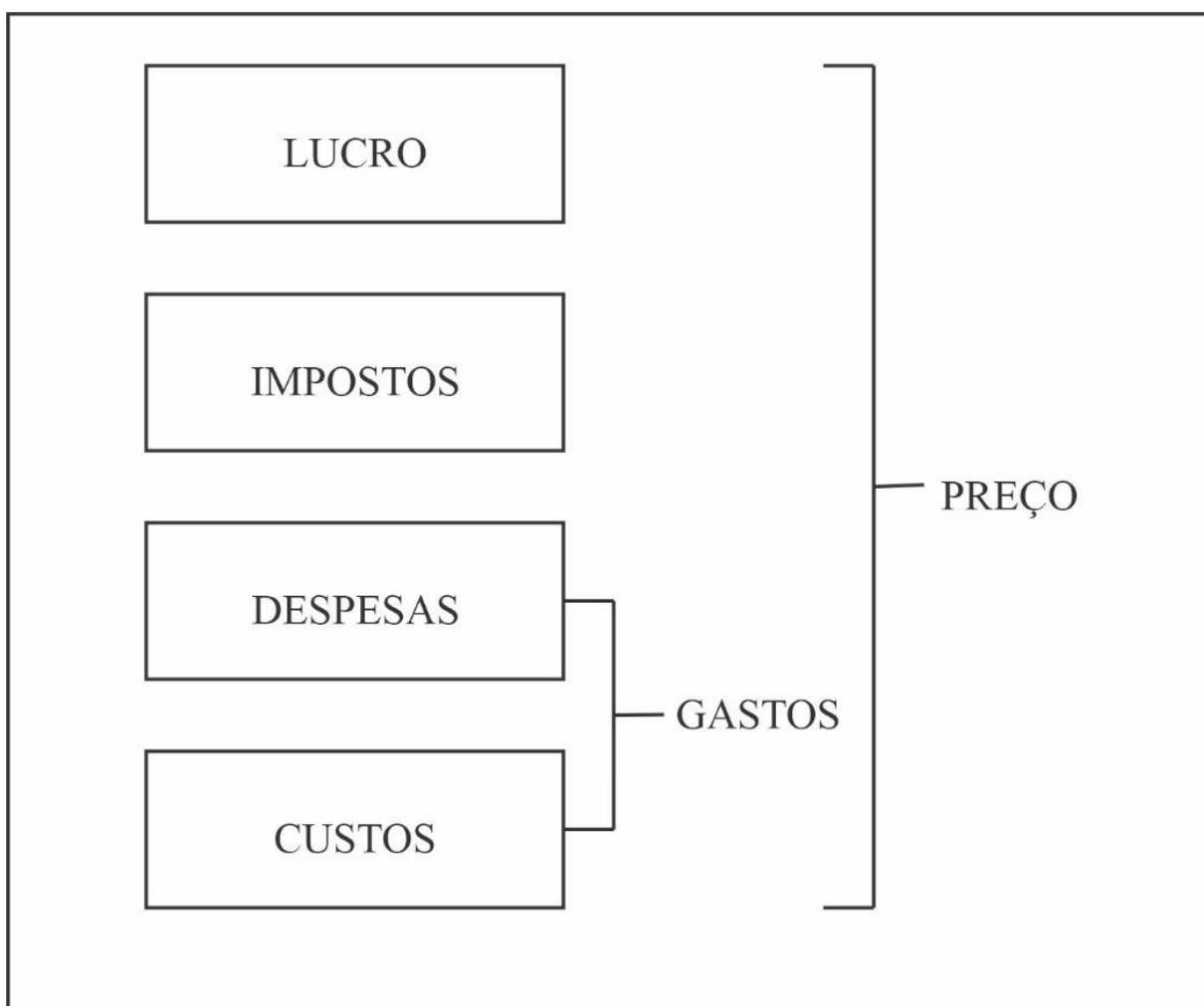
Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2005 p. 240), “o preço obtido a partir do custo é uma referência valiosa para comparar com o preço de mercado e determinar a conveniência ou

não de vender o produto pelo preço que o mercado estiver disposto a pagar”. Neste sentido, Padoveze (2012) comenta que:

Contudo, para fins de fixação de preços de vendas, utilizando-se os custos, a opção mais recomendada tem sido a adoção do custo padrão ou, eventualmente, do custo orçado. A adoção do custo padrão como base para a formação de preços de venda fundamenta-se em não alocar ineficiências aos preços e permitir uma condição de maior estabilidade dos preços junto aos clientes.

Segundo Bruni (2012), devem ser analisados quatro componentes básicos para a formação do preço de venda, conforme expostos na Figura 2:

**Figura 2** – Componentes do preço



Fonte: Bruni (2012), adaptado pelo autor.

A Figura 2 ilustra os principais componentes que devem ser considerados no processo de precificação, o preço do produto deve ser superior aos custos e despesas totais, a fim de gerar lucro à organização.

Por fim, como destaca Freitas (2007):

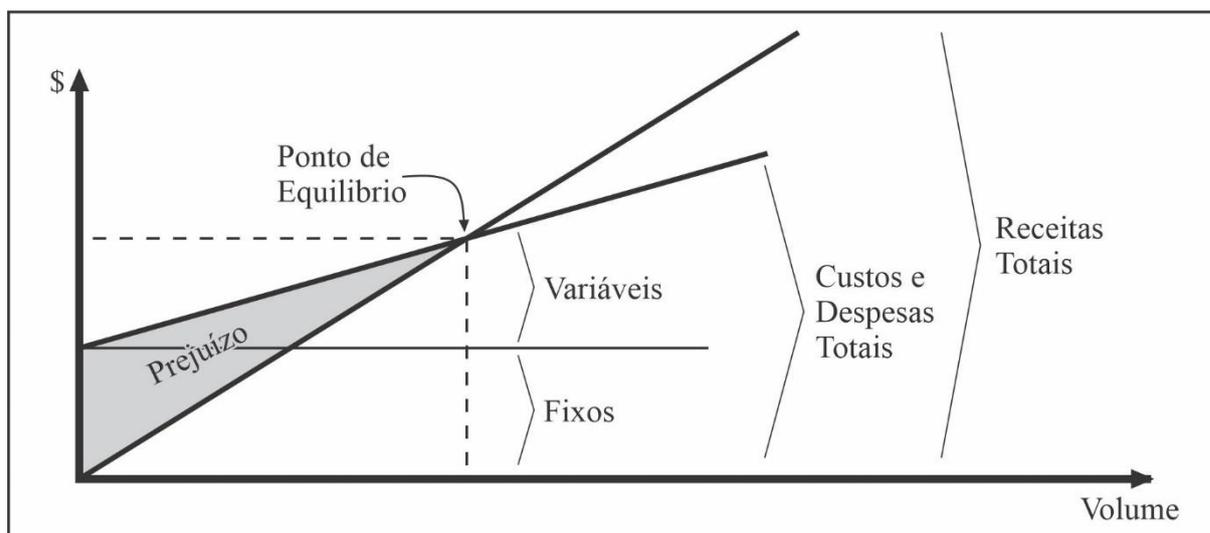
A eficiência da política de preços praticada pela empresa aliada à boa qualidade da gestão do negócio, incluída nesta, a administração adequada de seus custos e despesas é quem permitirá a perspectiva financeira de sua continuidade. Mas, o principal dilema do empresário encontra-se no fato de que o preço a ser praticado em um produto não pode ser tão elevado que afugente o comprador e, ao mesmo tempo, nem ser tão baixo no sentido de que a empresa perca lucros potenciais.

### **2.3.7 Ponto de Equilíbrio**

Martins (2003) conceitua o ponto de equilíbrio como a conjugação dos Custos e Despesas Totais com as Receitas Totais. Leone (2006) contribui ao afirmar que o ponto de equilíbrio acontece quando o lucro se iguala a zero, ou seja, é o ponto de produção e vendas em que as receitas são iguais aos custos e às despesas totais. Portanto, o lucro começa a ocorrer com as vendas adicionais após o ponto de equilíbrio ter sido atingido. Em outras palavras, o ponto de equilíbrio pode significar o faturamento mínimo que uma empresa pretende atingir para que não tenha prejuízo.

De acordo com Crepaldi (2010), quando as receitas totais são iguais aos custos e despesas totais, a empresa está no ponto de equilíbrio logo, não obtém lucro ou prejuízo. Para Bornia (2002), o ponto de equilíbrio, também conhecido como ponto de ruptura, é quando o lucro da empresa é nulo.

Para simplificar essa visualização, Martins (2003) representa graficamente o Ponto de Equilíbrio da seguinte forma:

**Figura 3** – Ponto de Equilíbrio

Fonte: Martins (2003)

Abaixo do Ponto de Equilíbrio, a empresa apresenta o prejuízo, pois a Receita não é suficiente para atender aos custos e despesas; acima, entra na faixa do Lucro, quando as Receitas superam o valor dos custos e despesas totais.

Existem três tipos de pontos de equilíbrio, que são: contábil (PEC), financeiro (PEF) e econômico (PEE). A Figura 3 demonstra as fórmulas para aplicar o cálculo do ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro.

Segundo Bornia (2002), o ponto de equilíbrio contábil considera os custos fixos relacionados ao funcionamento da organização. O ponto de equilíbrio econômico além serem analisados os custos e despesas fixos, o custo de oportunidade de capital investido pela empresa também é levado em consideração. Já o ponto de equilíbrio financeiro os custos e despesas considerados são apenas os que geraram desembolso para empresa. Nota-se a importância do cálculo do ponto de equilíbrio, uma vez que mostra a quantidade a ser vendida para gerar lucro à empresa (PEE) e a quantidade mínima para não obter prejuízo (PEC).

O cálculo do ponto de equilíbrio pode ser ajustado conforme à necessidade da empresa ou do gestor, adaptando-se às diferentes circunstâncias de planejamento das atividades do negócio. As variações nos conceitos de ponto de equilíbrio são feitas com as adequações dos custos e despesas na fórmula de cálculo, seja pela inclusão do valor do lucro que se pretende obter ou por meio da adição dos pagamentos a serem efetuados no período analisado (WERNKE, 2004).

### 3 METODOLOGIA

Para Fonseca (2009), *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

É válido ressaltar que existe uma diferença entre metodologia e métodos. A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas). No entanto, embora não sejam a mesma coisa, teoria e método são dois termos inseparáveis, “devendo ser tratados de maneira integrada e apropriada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação” (MINAYO, 2007, p. 44).

Minayo (2007, p. 44) define metodologia de forma abrangente e concomitante

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Nesse trabalho a abordagem aplicada foi predominantemente qualitativa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. A pesquisa qualitativa é realizada com o intuito de obter um aprofundamento acerca da compreensão de um grupo social sobre um determinado tema.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, este trabalho se utilizou da revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2009). Dessa forma, foram feitas pesquisas em artigos científicos publicados sobre o tema, além de livros dos principais autores da área.

Foi realizada também uma pesquisa de campo que, segundo explica Fonseca (2009), é caracterizada pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas. Para isso, como instrumento de coleta de dados foi feita uma entrevista. A entrevista é uma técnica alternativa para se coletarem dados não

documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. O tipo de entrevista escolhido foi uma entrevista estruturada, que seguiu um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas. O objetivo é obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando que sejam comparadas.

A pesquisa foi realizada no município de Vitória da Conquista, localizado no Estado da Bahia. De acordo com dados do IBGE (2020), a cidade possui uma população estimada de 341.128 pessoas com uma baixa densidade demográfica de 91,41 hab/km<sup>2</sup>. Em Vitória da Conquista existe um grande número de estabelecimentos na área de alimentos e bebidas e observa-se que essas atividades influenciam o desenvolvimento da economia local. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa com os gestores de restaurantes localizados no bairro Candeias.

Devido a relevância desse segmento de bares e restaurantes para o município e região é preciso conscientizar os gestores dessas organizações na importância em gerenciar os custos, de modo a oportunizar planejamento e controle dos gastos e disponibilizar informações reais e atualizadas para as decisões.

A área de alimentos e bebidas possui muitos empreendimentos de pequeno porte, esses, por sua vez, nem sempre utilizam ferramentas adequadas para gerir os negócios. Um restaurante é um empreendimento complexo que envolve atividades comerciais, de prestação de serviços e industriais. Sendo assim, ao servir um prato ao cliente o estabelecimento tem em seu produto todos os custos relativos a estas diversas atividades. 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.

Neste contexto, foram entrevistados quatro gestores de restaurantes. O restaurante A atua há 5 anos no mercado e possui 7 funcionários fixos. Seu horário de funcionamento é das 18:30 às 22:30 durante a semana e aos finais de semana das 11:30 às 15:30. O restaurante B está no mercado há 5 anos e meio e conta com 12 funcionários fixos e 4 extras nos finais de semana. Ele funciona das 11h às 15h e das 18h às 00h de terça à domingo. O restaurante C está estabelecido há 10 meses e atualmente possui 9 funcionários fixos. Possui o horário de funcionamento de terça à sábado de 12h às 15h para almoço e de 18h às 23h para jantar. Aos domingos funciona das 12h às 17h. A empresa D atua há 5 anos e possui 11 funcionários. Seu horário de funcionamento é de 14h às 22h.

Para realização da coleta de dados das entrevistas foi necessário o contato com os gestores dos restaurantes escolhidos para verificar o interesse e a disponibilidade deles para ser

feita a entrevista. Foram contatados 5 gestores no total, sendo que destes 4 concordaram em participar da pesquisa e 1 não se sentiu confortável com o tema do trabalho e recusou a participação.

Visando preservar o sigilo e confidencialidade, os restaurantes foram denominados como “Restaurante A”, “Restaurante B” e assim por diante. Além disso, todos os gestores respondentes foram informados do teor da pesquisa e da necessidade de divulgação e análise das respostas.

Dessa forma, foi feita a transcrição das entrevistas realizadas para posterior análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. Segundo Bardin (1979, p. 42), ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Assim, para a análise do conteúdo das entrevistas as mesmas foram distribuídas em quadros, nos quais foram analisadas cada questão em comum aos 4 respondentes.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo, serão tratados os dados gerados a partir das entrevistas. No entendimento de Lakatos e Marconi (2006), na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

### 4.1 Apresentação dos quadros, tabelas e gráficos de Análise de Conteúdo

O primeiro bloco da entrevista foi composto por seis perguntas com o intuito de traçar um perfil dos entrevistados.

#### Quadro 3 – Apresentação dos dados coletados do Bloco 1 - Perfil

<b>Restaurante</b>	<b>Questão 1 – Qual seu nome?</b>
<b>A</b>	Gestor A
<b>B</b>	Gestor B
<b>C</b>	Gestor C
<b>D</b>	Gestor D
<b>Restaurante</b>	<b>Questão 2 – Qual é a sua idade?</b>
<b>A</b>	49 anos
<b>B</b>	60 anos
<b>C</b>	34 anos
<b>D</b>	50 anos
<b>Restaurante</b>	<b>Questão 3 – Qual o seu gênero?</b>
<b>A</b>	Feminino
<b>B</b>	Masculino
<b>C</b>	Masculino
<b>D</b>	Masculino
<b>Restaurante</b>	<b>Questão 4 – Qual sua experiência profissional?</b>
<b>A</b>	Trabalhei na área pública alguns anos e sou gestora de um restaurante já há 5 anos.
<b>B</b>	Eu comecei com 13 anos mexendo com som de festa, com 17 anos eu montei uma discoteca e daí tinha um bar e comecei a servir comida e foi assim que despertou minha curiosidade para comida. Depois disso tive mais duas discotecas, depois eu fui para França e trabalhei com restaurante. Então voltei para o Brasil e comecei a dar aula no Senac de gastronomia, trabalhei 10 anos no Senac e depois na FTC e há 5 anos e meio estou aqui no restaurante.
<b>C</b>	Chef de cozinha

<b>D</b>	Sempre atuei na área pública e paralelo a área pública comecei a trabalhar no ramo da gastronomia.
<b>Restaurante</b>	<b>Questão 5 - Qual a sua formação educacional?</b>
<b>A</b>	Sou formada em educação física
<b>B</b>	Sou formado em administração de empresas
<b>C</b>	Nível superior incompleto
<b>D</b>	Nível superior incompleto
<b>Restaurante</b>	<b>Questão 6 - Quais são as suas funções na empresa?</b>
<b>A</b>	A parte de gestão de pessoas e administração geral do dia a dia
<b>B</b>	Dirigir a empresa
<b>C</b>	Chef de cozinha, gestor, comprador, um pouquinho de tudo
<b>D</b>	A principal é gestão

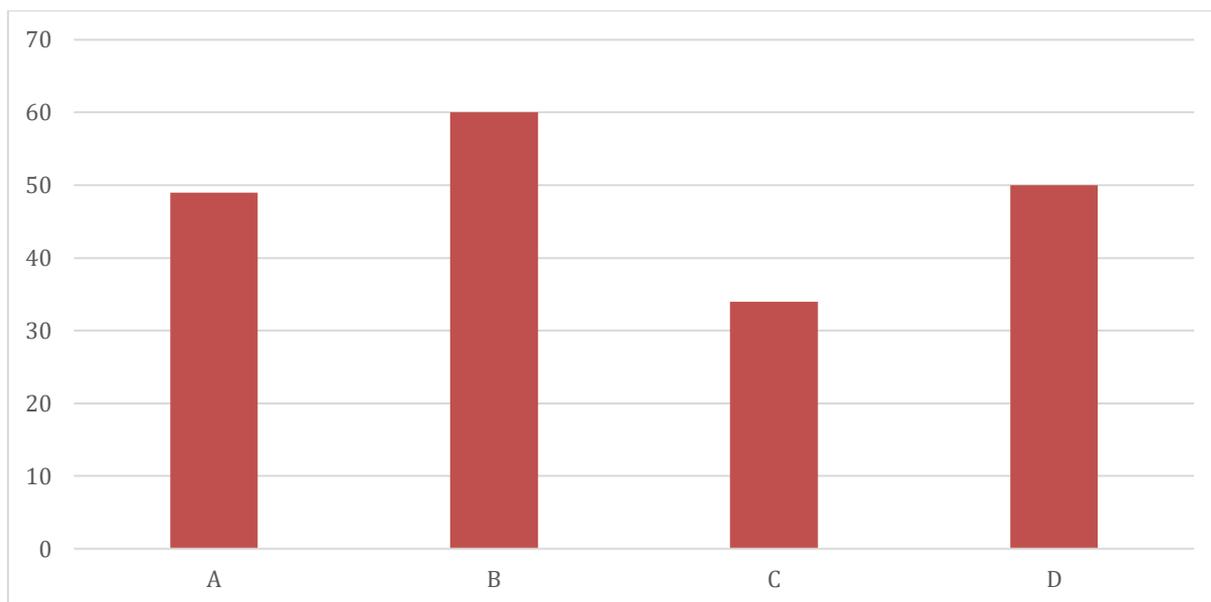
Fonte: Elaboração pelo autor

A primeira pergunta foi o nome dos mesmos e a fim de preservar a identidade deles, serão apresentados neste trabalho como Gestor A, Gestor B, Gestor C e Gestor D. Em seguida, foram feitas perguntas relacionadas à idade e gênero, que serão apresentadas em formato de tabela e gráfico a seguir para melhor compreensão.

**Tabela 1** – Idade dos entrevistados

<b>Ordem</b>	<b>Questão 2 - Qual é a sua idade?</b>
<b>A</b>	49 anos
<b>B</b>	60 anos
<b>C</b>	34 anos
<b>D</b>	50 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 1** – Idade dos entrevistados

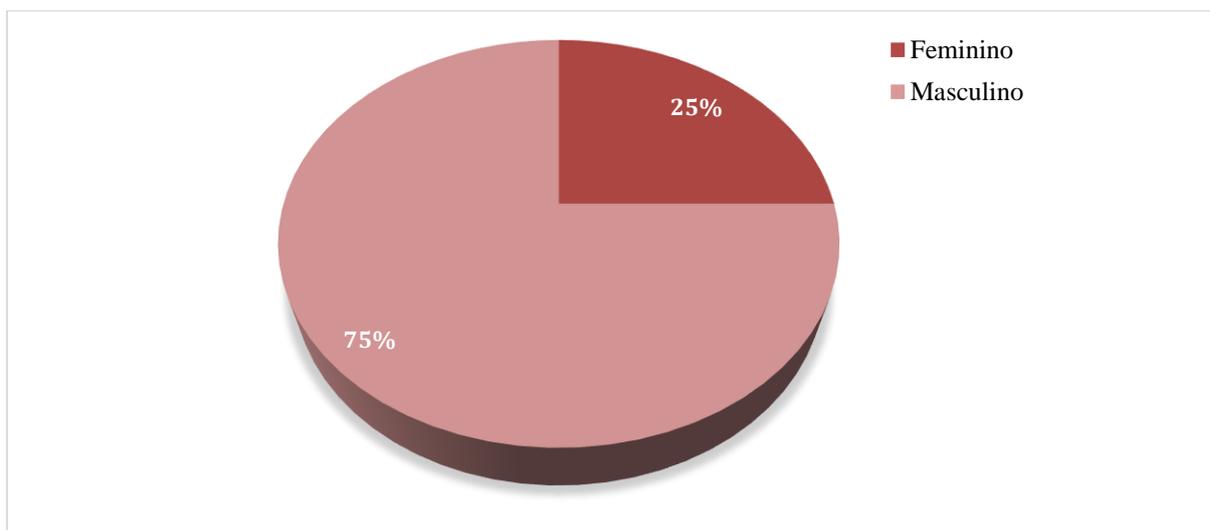
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com estudos do Sebrae (2013), a faixa etária de 40 a 59 anos é onde mais se concentra os donos de negócios do Brasil. Dados do IBGE, dos anos de 2001 a 2011 mostram que este grupo teve uma expansão acumulada superior à média geral. Os dados apresentados pela tabela 1 e gráfico 1, corroboram com essas informações, ao apresentarem que, dos quatro gestores entrevistados, três se encontram nesta faixa etária.

**Tabela 2** – Gênero dos entrevistados

Ordem	Questão 3 – Qual o seu gênero?	Repetições ou incidências	Percentuais
01	Feminino	1	25%
02	Masculino	3	75%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 2** – Gênero dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi observada uma predominância do sexo masculino entre os gestores, sendo três deles homens e apenas uma mulher. De acordo com dados do IBGE, de 2001 à 2014, a taxa de expansão das mulheres vem aumentando durante os anos. Isso demonstra que, apesar da participação masculina ainda ser maior nos negócios, esse cenário vem apresentando mudanças.

Ainda seguindo no bloco do perfil, foi feita uma pergunta sobre a experiência profissional dos entrevistados. Dois deles possuem experiência em outra área sem ser a de gestão de restaurantes. Os outros dois gestores sempre trabalharam no ramo.

Em relação a quinta pergunta sobre a formação educacional, dois gestores responderam que são formados, um deles em Educação Física e o outro em Administração. Os outros dois possuem nível superior incompleto, porém não especificaram em qual curso. Nesta pergunta, já podemos destacar que apenas um dos entrevistados tem formação na área de gestão, sendo que os outros três não possuem formação na área, o que pode mostrar menor capacitação para exercer esse cargo.

A última pergunta do bloco do perfil foi em relação às funções exercidas pelos entrevistados na empresa. Todos eles responderam que sua principal função é a gestão do restaurante e um deles também é o chefe de cozinha.

Após isso, foi iniciado o Bloco 2 da entrevista, que é o bloco do Perfil da Empresa, que teve o intuito de entender melhor as características dos restaurantes estudados e seu funcionamento. Este bloco foi composto por oito perguntas. A seguir, serão apresentados os quadros, tabelas e gráficos gerados a partir das respostas deste bloco.

**Quadro 4** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 2: Perfil da Empresa

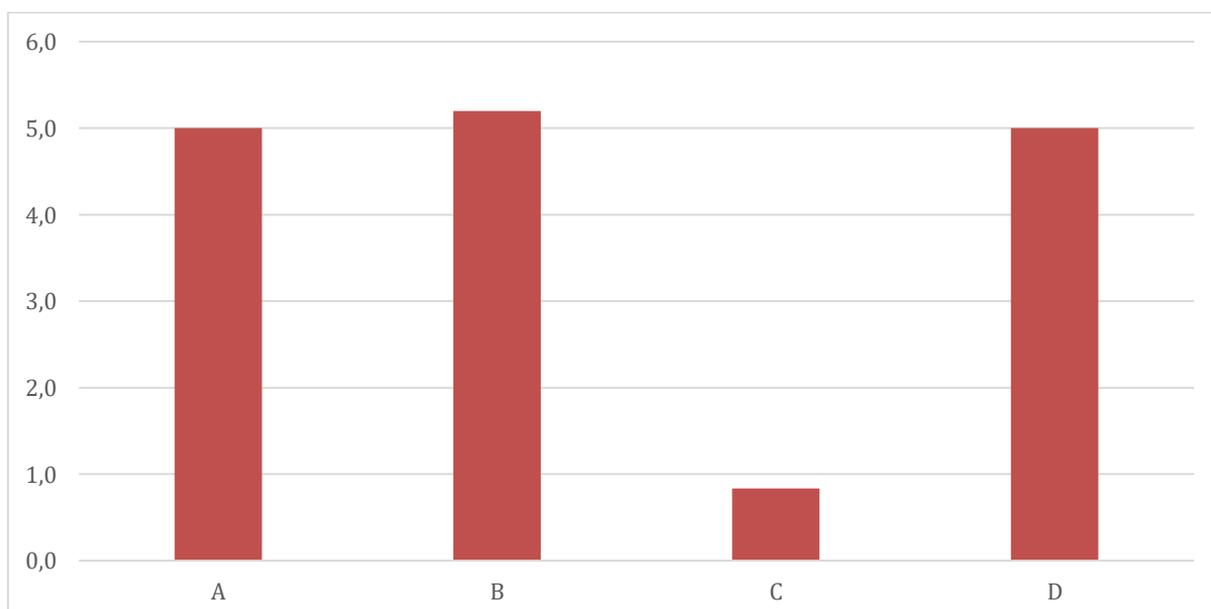
Entrevistado	Questão 7 - Há quanto tempo funciona o restaurante?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Há 5 anos	5 anos (2)	A maior parte dos restaurantes funciona há 5 anos ou mais, tendo apenas 1 que funciona há menos de 1 ano.	Tempo de funcionamento
<b>B</b>	5 anos e meio	5 anos e 6 meses (1)		
<b>C</b>	10 meses			
<b>D</b>	5 anos	10 meses (1)		

Fonte: Elaboração pelo autor

**Tabela 3** – Tempo de funcionamento dos restaurantes

Ordem	Questão 7 - Há quanto tempo funciona o restaurante?
<b>A</b>	5 anos
<b>B</b>	5 anos e 6 meses
<b>C</b>	10 meses
<b>D</b>	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 3** – Tempo de funcionamento dos restaurantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos quatro restaurantes onde foram realizadas as entrevistas, apenas um deles tem menos de um ano de funcionamento, sendo bem recente na cidade de Vitória da Conquista.

**Quadro 5** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 2: Perfil da Empresa

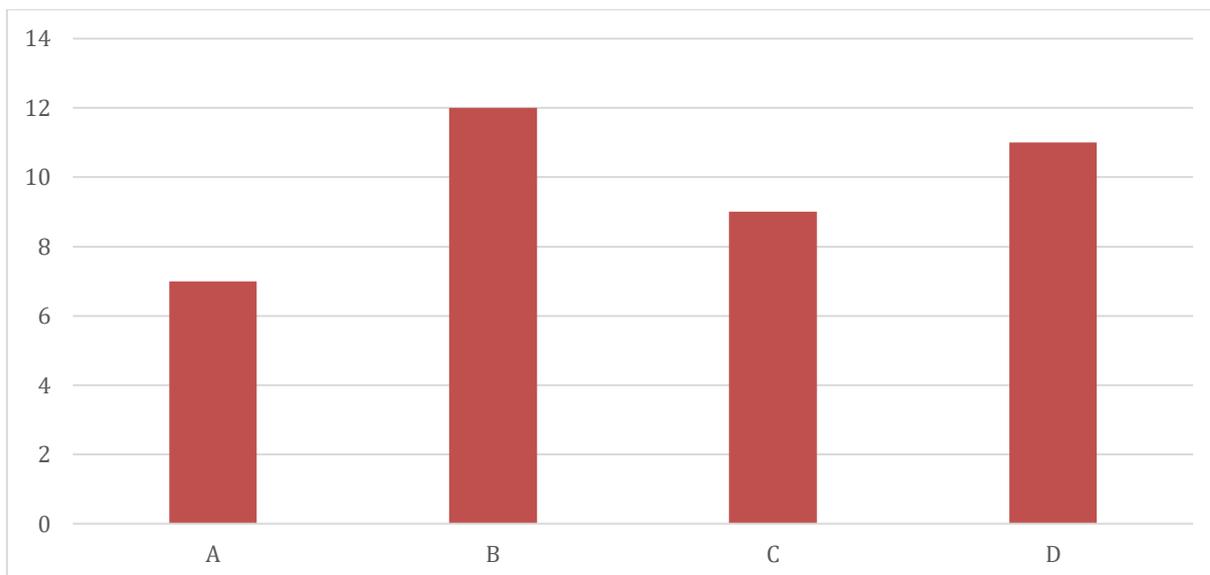
<b>Entrevistado</b>	<b>Questão 8 - Quantos funcionários o restaurante possui?</b>	<b>Incidências nas Respostas</b>	<b>Parágrafo Síntese</b>	<b>Tópicos de Análise</b>
<b>A</b>	Atualmente 7	7 funcionários (1) 12 funcionários fixos e 4 extras (1) 9 funcionários (1) 11 funcionários (1)	Os restaurantes possuem quantidade de funcionários variadas, sendo que 1 deles conta com funcionários extras nos finais de semana.	Em média os restaurantes possuem 9 funcionários.
<b>B</b>	Hoje nós estamos com 12 funcionários fixos e 4 extras no fim de semana			
<b>C</b>	9 funcionários			
<b>D</b>	11 funcionários			

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 4** – Quantidade de funcionários dos restaurantes

<b>Ordem</b>	<b>Questão 8 - Quantos funcionários o restaurante possui?</b>
<b>A</b>	7 funcionários
<b>B</b>	12 funcionários
<b>C</b>	9 funcionários
<b>D</b>	11 funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 4** – Quantidade de funcionários dos restaurantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em média, os restaurantes possuem nove funcionários. O restaurante B conta com quatro funcionários extras aos finais de semana, além dos doze fixos. O restaurante que menos possui funcionários é o restaurante A, que conta apenas com sete.

**Quadro 6** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 2: Perfil da Empresa

Entrevistado	Questão 9 - Qual o horário de funcionamento da empresa?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Para jantar das 18:30 às 22:30. E sábado e domingo a gente abre pro almoço das 11:30 às 15:30	11:30 às 15:30 e aos finais de semana das 18:30 às 22:30 (1)	Em sua maioria, os restaurantes funcionam para o almoço entre os horários de 11:00 às 15:00 e para o jantar das 18:00 às 00:00.	Período de funcionamento
<b>B</b>	Das 11h às 15h e das 18h às 00h	11:00 às 15:00 e das 18:00 às 00:00 (1)		
<b>C</b>	De terça à sábado das 12h às 15h e das 18h às 23h e domingo das 12h às 17h	12:00 às 15:00 e das 18:00 às 23:00 e domingo das 12:00 às 17:00 (1)		

<b>D</b>	14h às 22h	14:00 às 22:00 (1)		
----------	------------	--------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 5** – Horário de funcionamento dos restaurantes

<b>Ordem</b>	<b>Questão 9 - Qual o horário de funcionamento da empresa?</b>
<b>A</b>	11:30 às 15:30 e aos finais de semana das 18:30 às 22:30
<b>B</b>	11:00 às 15:00 e das 18:00 às 00:00
<b>C</b>	12:00 às 15:00 e das 18:00 às 23:00 e domingo das 12:00 às 17:00
<b>D</b>	14:00 às 22:00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como apresentado no quadro e tabela acima, os restaurantes funcionam em horários variados. Na faixa de horário de 11:00 às 15:00, os restaurantes A, B e C abrem para o almoço. Para o jantar, os restaurantes funcionam, em média, no período das 18:00 às 00:00.

**Quadro 7** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 2: Perfil da Empresa

<b>Entrevistado</b>	<b>Questão 10 - Com quais tipos de metas a empresa trabalha?</b>	<b>Incidências nas Respostas</b>	<b>Parágrafo Síntese</b>	<b>Tópicos de Análise</b>
<b>A</b>	Ainda não estamos trabalhando com metas	Não trabalha com metas (1)	As respostas dos gestores foram variadas, mas centradas na mesma ideia que foi a meta de vendas. Apenas um gestor respondeu que ainda não trabalhavam com nenhuma meta.	Meta de vendas é a principal entre os restaurantes.
<b>B</b>	Vários tipos, principalmente meta de venda, meta de economia dentro da cozinha. A gente está implantando sempre algum tipo de meta nova para gente melhorar a empresa	Metas de vendas (2)  Meta de atender mais mesas (1)		
<b>C</b>	Nossa meta é não ficar pequeno e a principal meta é atender mais mesas e evoluir a gastronomia da cidade. Também quero conseguir trazer insumos melhores para Conquista, para mais pessoas comprarem em um mesmo fornecedor e diminuir os custos.	Meta de economia na cozinha (1)		

<b>D</b>	A gente sempre busca estar crescendo o faturamento e a lucratividade			
----------	--	--	--	--

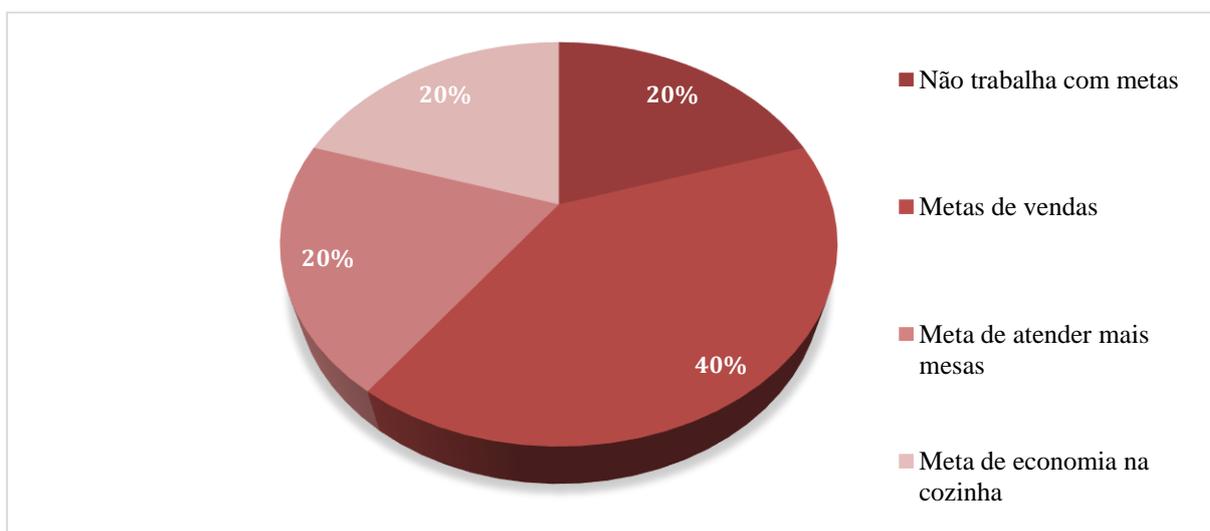
Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 6** – Tipos de metas que a empresa trabalha

<b>Ordem</b>	<b>Questão 10 - Com quais tipos de metas a empresa trabalha?</b>	<b>Repetições ou incidências</b>	<b>Percentuais</b>
<b>01</b>	Não trabalha com metas	1	20%
<b>02</b>	Metas de vendas	2	40%
<b>03</b>	Meta de atender mais mesas	1	20%
<b>04</b>	Meta de economia na cozinha	1	20%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 5** – Tipos de metas que a empresa trabalha



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado na Tabela 6 e no Gráfico 5, a meta de vendas é utilizada por 40% dos restaurantes. Os gestores entrevistados responderam que essa é a principal meta que eles buscam alcançar. Além disso, também apontaram como meta o atendimento de mais mesas e de economia na cozinha. Apenas o gestor do restaurante A respondeu que ainda não estão trabalhando com nenhum tipo de meta, mas que visam implantar futuramente.

**Quadro 8** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 2: Perfil da Empresa

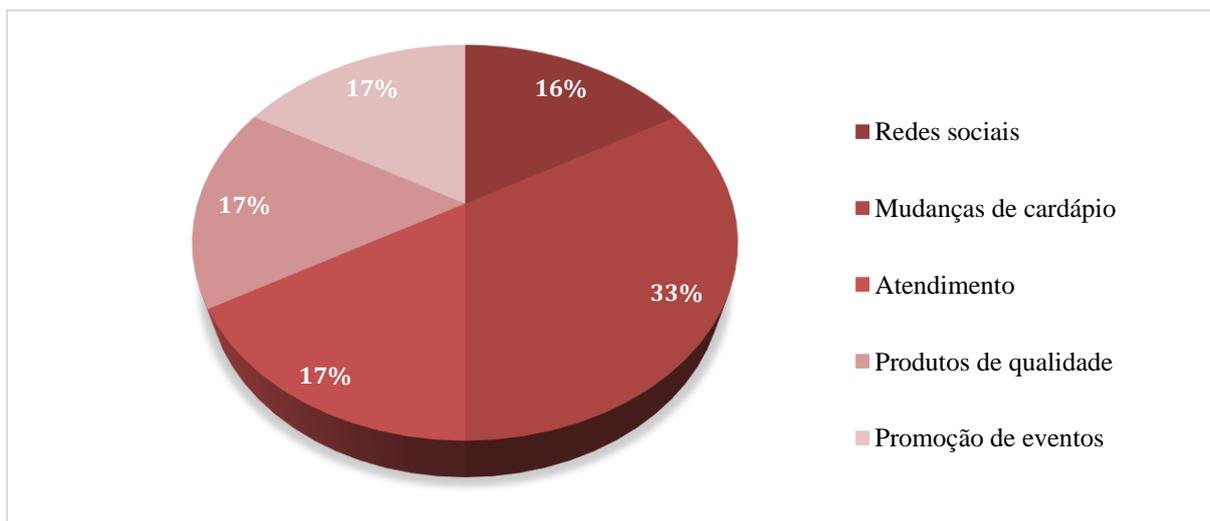
Entrevistado	Questão 11 - Qual estratégia utilizada para atrair novos clientes?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Redes sociais, com mídias sociais a gente tem conseguido uma resposta bem interessante.	Redes sociais (3)	A principal forma de atrair os clientes foi através das redes sociais e também investindo em mudanças constantes no cardápio	Redes sociais é a estratégia mais utilizada.
<b>B</b>	Mudança constante de cardápio, tratar bem o cliente, trabalhar só com produtos de primeira e o trabalho também de mídia	Mudanças de cardápio (2)  Atendimento (1)		
<b>C</b>	A gente muda muito o cardápio a cada 15 dias.	Produtos de qualidade (1)		
<b>D</b>	A gente utiliza bastante redes sociais e promovemos eventos no nosso ramo, trazendo profissionais de outro estado	Promoção de eventos (1)		

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 7** – Estratégias utilizadas para atrair novos clientes

Ordem	Questão 11 - Qual estratégia utilizada para atrair novos clientes?	Repetições ou incidências	Percentuais
<b>01</b>	Redes sociais	1	16%
<b>02</b>	Mudanças de cardápio	2	33%
<b>03</b>	Atendimento	1	17%
<b>04</b>	Produtos de qualidade	1	17%
<b>05</b>	Promoção de eventos	1	17%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 6** – Estratégias utilizadas para atrair novos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem perguntados a respeito de estratégias utilizadas para atrair novos clientes, a maioria dos gestores apontaram as redes sociais, como demonstra o Gráfico 6, onde 33% dos restaurantes pesquisados utilizam essa estratégia. As redes sociais se tornaram a principal ferramenta para divulgação de bares e restaurantes, principalmente por seu baixo custo e grande alcance. Além disso, os gestores também apostam em mudanças constantes de cardápio, produtos de qualidade, bom atendimento e promoção de eventos para atrair novos clientes.

**Quadro 9** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 2: Perfil da Empresa

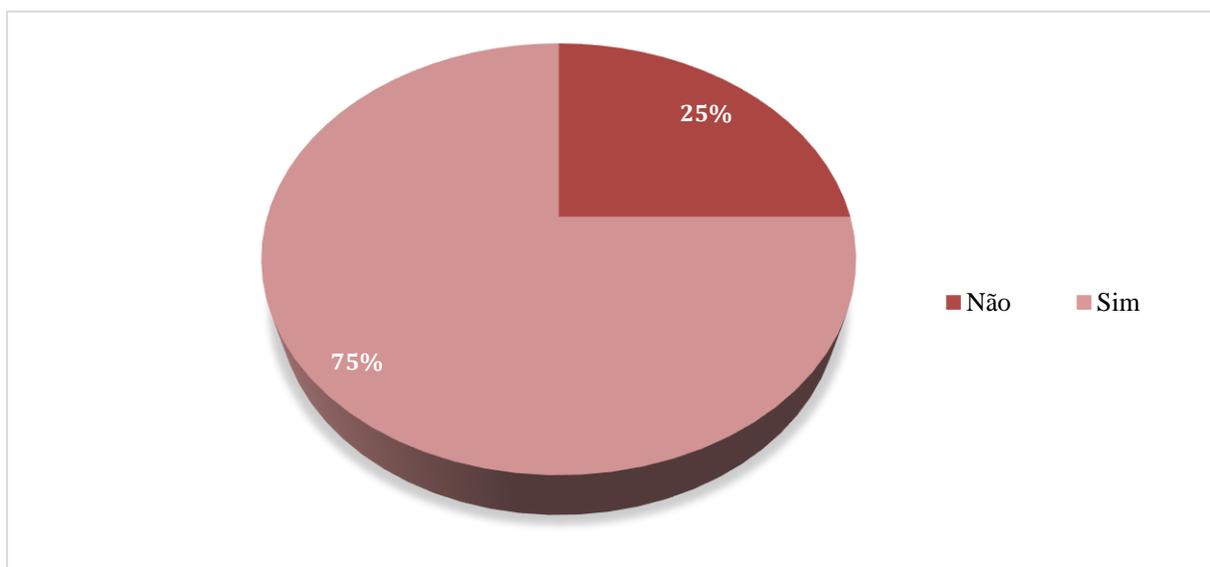
Entrevistado	Questão 12 - Você já trabalhou nesse ramo anteriormente?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Não especificamente em restaurante, mas no ramo de comércio sim.	Não (1)	A maioria dos gestores tem experiência no ramo de restaurante e um tem experiência no comércio.	Ramo de atividade
<b>B</b>	A vida inteira, desde os 17 anos	Sim, há 43 anos (1)		
<b>C</b>	Sim, já trabalho no ramo há 12 anos.	Sim, há 12 anos (1)		
<b>D</b>	Há aproximadamente 15 anos trabalho nesse ramo paralelo a área pública e há 5 anos somente neste ramo	Sim, há 15 anos (1)		

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 8** – Trabalho no ramo anteriormente

Ordem	Questão 12 - Você já trabalhou nesse ramo anteriormente?	Repetições ou incidências	Percentuais
01	Não	1	25%
02	Sim	3	75%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 7** – Trabalho no ramo anteriormente

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pergunta 12 teve o intuito de entender se o gestor entrevistado já havia trabalhado neste ramo anteriormente. Como demonstrado no Gráfico 7, três terços dos gestores já tinham experiência com restaurante e apenas um deles nunca havia trabalhado neste ramo antes.

**Quadro 10** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 2: Perfil da Empresa

Entrevistado	Questão 13 - Possui alguma contabilidade que presta serviços para empresa?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
A	Sim	Sim (4)	Todos os restaurantes contam com uma contabilidade	Serviço contábil
B	Sim			
C	Sim			

<b>D</b>	Sim		que presta serviço para empresa.	
----------	-----	--	----------------------------------	--

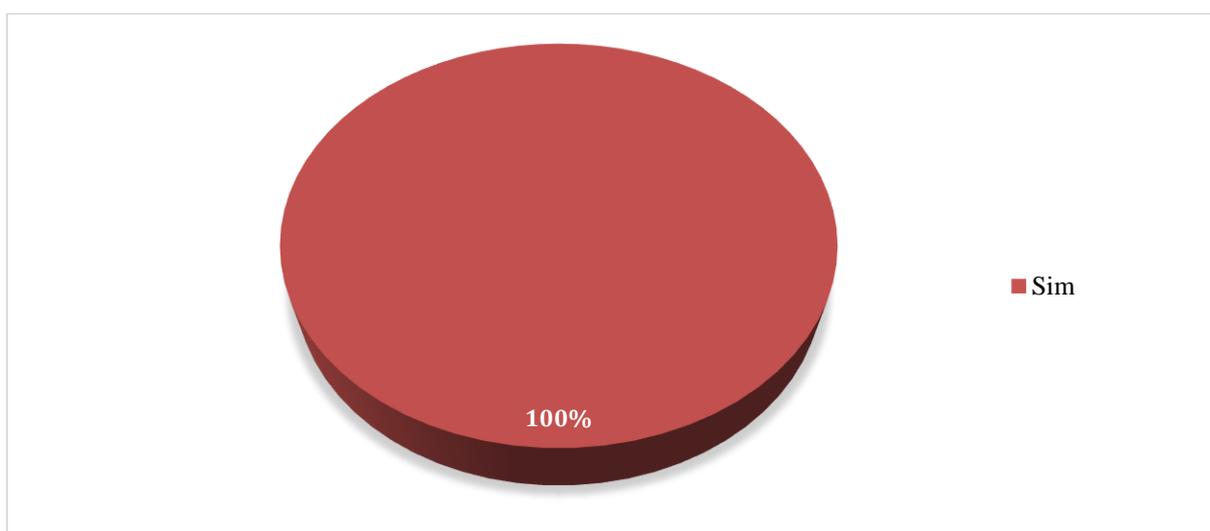
Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 9** – Contabilidade que presta serviço para empresa

Ordem	Questão 13 - Possui alguma contabilidade que presta serviços para empresa?	Repetições ou incidências	Percentuais
01	Sim	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 8** – Contabilidade que presta serviço para empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme exposto na Tabela 9 e Gráfico 8, todos os restaurantes pesquisados contam com uma contabilidade externa que presta serviço para empresa.

**Quadro 11** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 2: Perfil da Empresa

Entrevistado	Questão 14 - Em qual enquadramento tributário a empresa se encaixa?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Simplex Nacional	Simplex Nacional (4)	Todos os restaurantes se enquadram no Simplex	Regime tributário
<b>B</b>	Simplex Nacional			

<b>C</b>	Simplex		Nacional.	
<b>D</b>	Simplex			

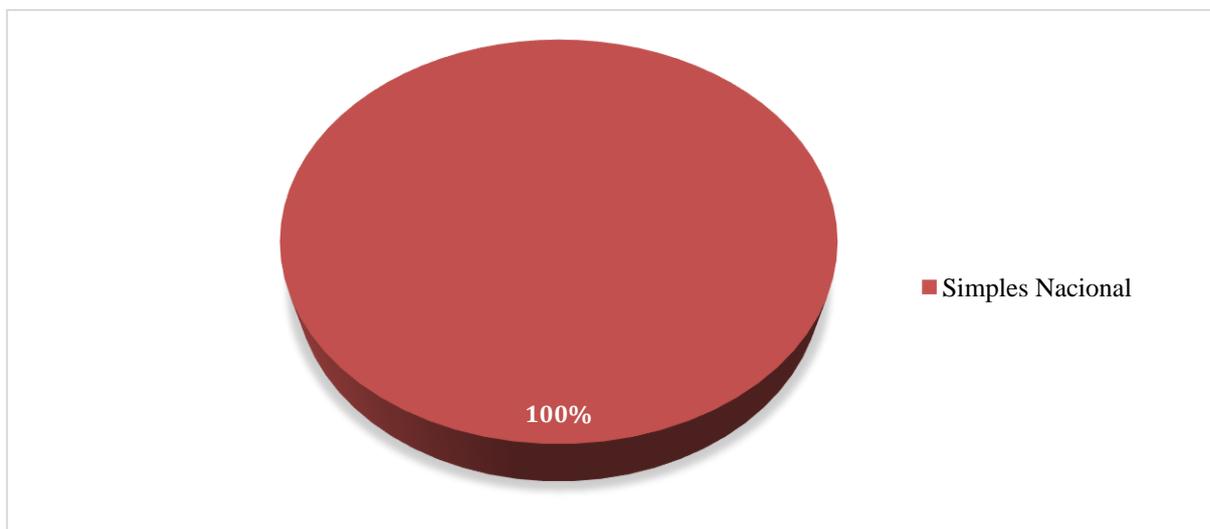
Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 10** – Regime tributário

<b>Ordem</b>	<b>Questão 14 - Em qual enquadramento tributário a empresa se encaixa?</b>	<b>Repetições ou incidências</b>	<b>Percentuais</b>
<b>01</b>	Simplex Nacional	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 9** – Regime tributário



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 10 e Gráfico 9, todas as empresas também se encaixam no Simplex Nacional como regime tributário. O Simplex Nacional está regulamentado pela LC 123/06, onde prevê uma forma de pagamento unificada dos impostos e contribuições no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, para empresas enquadradas como Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. As perguntas 13 e 14 encerraram o bloco do Perfil da Empresa.

Em seguida, foram iniciados os blocos de Contabilidade e Contabilidade de Custos, com o objetivo de verificar o entendimento dos gestores entrevistados sobre os temas tratados. O primeiro contendo duas perguntas e o segundo com três perguntas.

**Quadro 12** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 3: Contabilidade

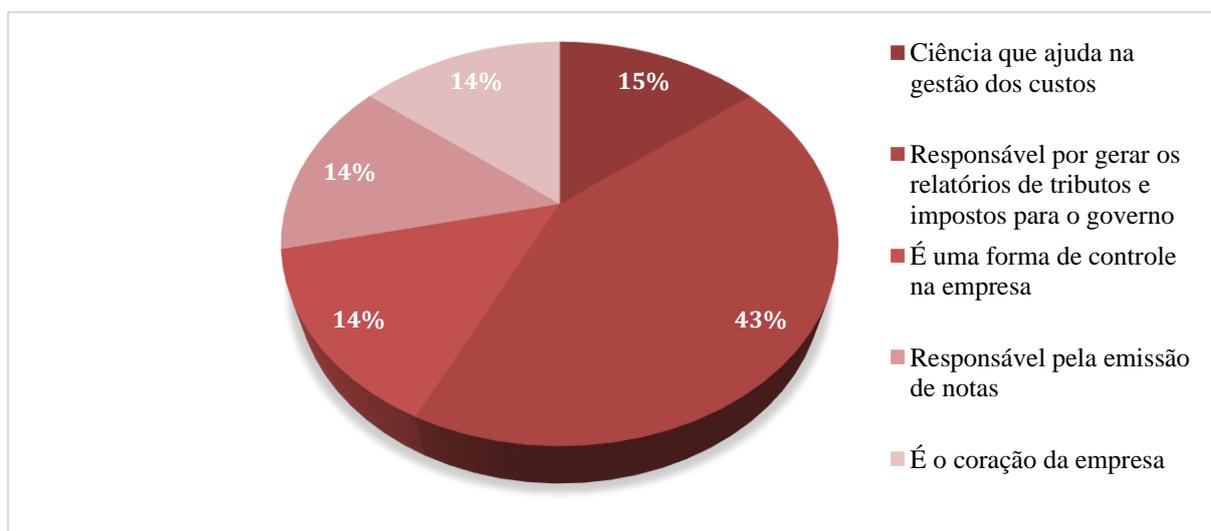
<b>Entrevistado</b>	<b>Questão 15 - Com suas palavras conceitue contabilidade.</b>	<b>Incidências nas Respostas</b>	<b>Parágrafo Síntese</b>	<b>Tópicos de Análise</b>
<b>A</b>	Contabilidade é uma ciência que ajuda a gente fazer gestão dos nossos custos e também gera os relatórios para tributos, impostos para o governo. É bem importante uma empresa ter uma contabilidade.	Ciência que ajuda na gestão dos custos (1)  Responsável por gerar os relatórios de tributos e impostos para o governo (3)	A contabilidade é vista pela maioria dos gestores como responsável pela geração de tributos. Também é vista como responsável pela gestão de custos e como uma forma de controle.	Contabilidade e gestão
<b>B</b>	A contabilidade é muito importante para qualquer estabelecimento, principalmente no nosso ramo. A contabilidade serve como uma forma de controle, para emitir notas, para pagar os impostos.	É uma forma de controle na empresa (1)		
<b>C</b>	Acho que a contabilidade é o coração de toda empresa. Se falar em gestão de qualquer tipo de empresa, não só restaurante, mas qualquer tipo a contabilidade sempre está junto e sem a contabilidade ninguém sobrevive, fazendo no amadorismo.	Responsável pela emissão de notas (1)  É o coração da empresa (1)		
<b>D</b>	Meu conhecimento é pequeno e eu acho que a contabilidade poderia ter uma função maior na empresa, mas entendo como a questão de gerar os tributos e fechar a folha de pagamento			

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 11** – Conceito de contabilidade

Ordem	Questão 15 - Com suas palavras conceitue contabilidade.	Repetições ou incidências	Percentuais
01	Ciência que ajuda na gestão dos custos	1	15%
02	Responsável por gerar os relatórios de tributos e impostos para o governo	3	43%
03	É uma forma de controle na empresa	1	14%
04	Responsável pela emissão de notas	1	14%
05	É o coração da empresa	1	14%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 10** – Conceito de contabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pergunta 15 teve como objetivo analisar qual o conceito de contabilidade a partir da visão dos gestores. No Gráfico 10 é possível verificar que 43% dos gestores entendem a contabilidade como a responsável por gerar relatórios de tributos e impostos para o governo. Além disso, também responderam que a contabilidade: é a ciência que ajuda na gestão dos custos; é uma forma de controle na empresa; é a responsável pela emissão de notas; e é o coração da empresa. A partir dessas respostas, é possível apontar que a maior parte dos gestores vê a contabilidade como um instrumento tributário e não possui um maior entendimento sobre a vasta área de conhecimento contábil.

**Quadro 13** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 3: Contabilidade

Entrevistado	Questão 16 - Qual a importância da contabilidade e a sua influência na tomada de decisão em sua empresa?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	É de suma importância, é através da contabilidade que a gente traçar novos rumos para a empresa. Ela tem influência total, porque, como eu disse anteriormente, é através dos nossos relatórios mensais e semanais que a contabilidade fornece que a gente pode tomar decisões de investimento, contratação, melhorias em tudo.	Muita importância para traçar novos rumos para empresa (1)  Informações para tomada de decisões para melhorias (2)	Os gestores reconhecem a importância da contabilidade, principalmente para o auxílio na tomada de decisões de investimentos e custos. Também é de grande importância para orientar em questões relacionadas a tributos e pessoal. Um dos gestores acredita que a contabilidade poderia ter um papel maior na empresa, além da parte burocrática.	Informações para tomada de decisões.
<b>B</b>	Hoje a gente dá extrema importância. No começo do restaurante a gente não levava muito a sério, mas hoje todas decisões que são tomadas no restaurante são através da contabilidade, através dos custos, do CMV, através de tudo.	Auxílio e orientação em questões tributárias e de pessoal (2)  Poderia ter uma importância ainda maior (1)		
<b>C</b>	Ela tem muita importância porque, pra mim que sempre trabalhei como chef e então resolvi montar o restaurante, era muito leigo nessa parte de contabilidade, de contratação, então a contabilidade me ajuda nisso. Tudo que eu tenho dúvida de contratação, tributação, a contabilidade que me ajuda.			
<b>D</b>	Como eu disse, hoje para gente funciona como uma obrigação e não deveria ser, deveria ser			

	algo inserido dentro da empresa. Mas hoje a sua importância pra gente é o cálculo dos impostos e a folha de pagamento, mas entendemos que deveria ter um papel muito mais importante e que estamos buscando com consultorias.			
--	---	--	--	--

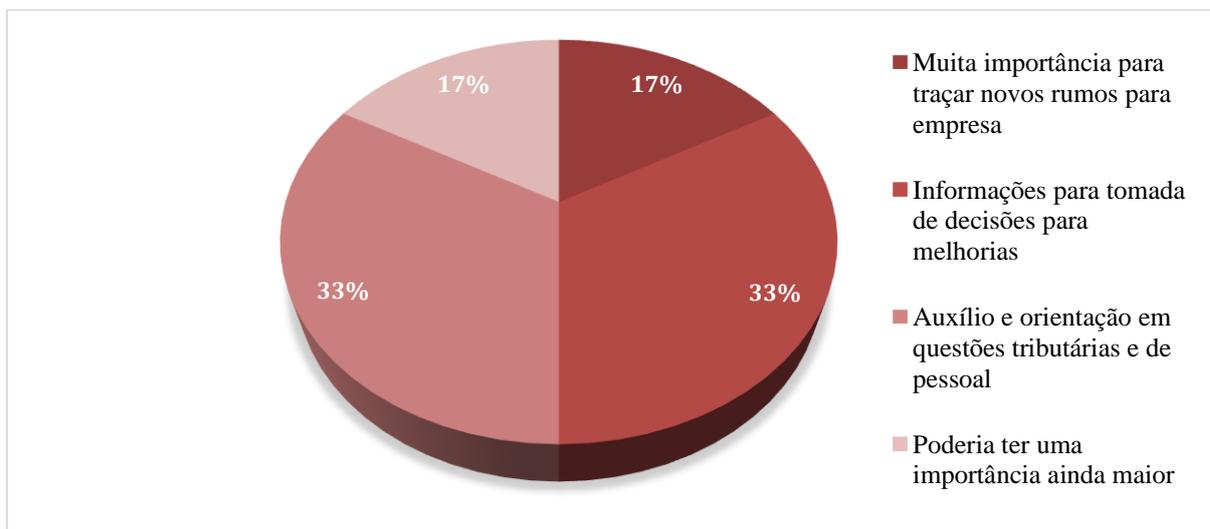
Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 12** – Importância da contabilidade e sua influência na tomada de decisão

Ordem	Questão 16 - Qual a importância da contabilidade e a sua influência na tomada de decisão em sua empresa?	Repetições ou incidências	Percentuais
01	Muita importância para traçar novos rumos para empresa	1	17%
02	Informações para tomada de decisões para melhorias	2	33%
03	Auxílio e orientação em questões tributárias e de pessoal	2	33%
04	Poderia ter uma importância ainda maior	1	17%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 11** – Importância da contabilidade e sua influência na tomada de decisão



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pergunta 16, sobre a importância da contabilidade e sua influência na tomada de decisão, reforçou o que foi verificado a partir das respostas da pergunta anterior. No Gráfico 11, é possível notar que um terço dos gestores responderam que a contabilidade fornece

informações para tomada de decisões para melhorias e 33% disseram que a contabilidade é importante por dar auxílio e orientações em questões tributárias e de pessoal. Também é válido destacar que um dos gestores disse que a contabilidade poderia ter uma importância maior na empresa. Esse dado demonstra uma consciência de que a contabilidade pode oferecer muito mais além do que informações tributárias e ser uma ferramenta de auxílio para gestão.

**Quadro 14** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 4: Contabilidade de Custos

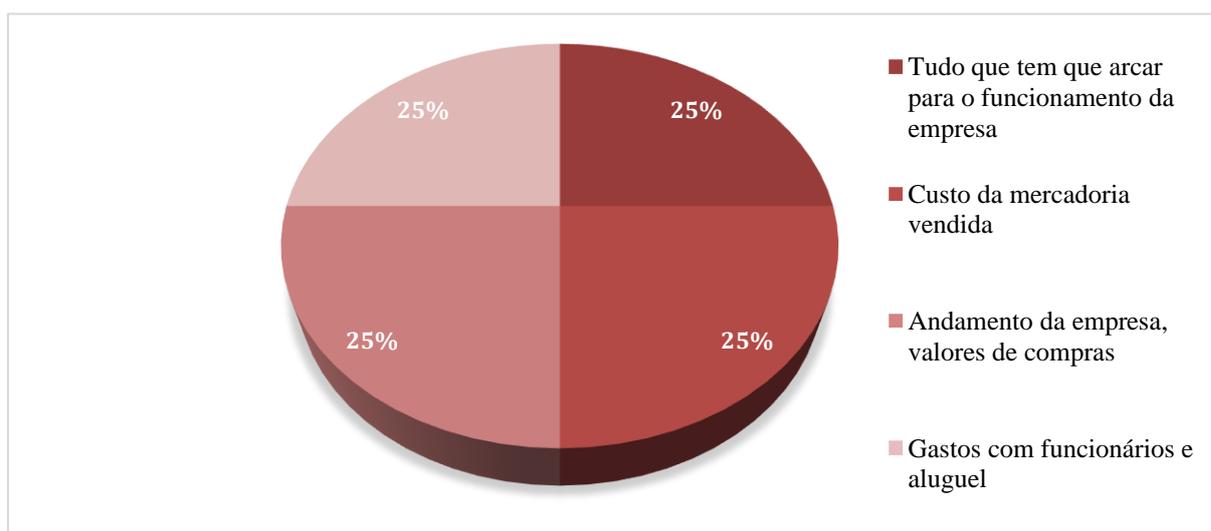
<b>Entrevistado</b>	<b>Questão 17 - Qual seu entendimento sobre Custos?</b>	<b>Incidências nas Respostas</b>	<b>Parágrafo Síntese</b>	<b>Tópicos de Análise</b>
<b>A</b>	Custo é tudo aquilo que a gente tem que arcar dentro de um mês para manter a empresa funcionando. Os gastos com funcionários, aluguel, todos os custos que mantém uma empresa viva.	Tudo que tem que arcar para o funcionamento da empresa (1)  Custo da mercadoria vendida (1)	Os gestores entendem custo como, principalmente, os valores gastos nas compras dos insumos. Uma resposta fugiu do tema da pergunta.	Conceito de custo
<b>B</b>	A gente tem uma planilha de custos, vê o CMV, através do CMV que a gente coloca o preço da mercadoria.	Andamento da empresa,		
<b>C</b>	Na empresa a gente trabalha com tudo em cima dos custos desde quando montamos, imaginando quantas pessoas iria atender por dia para ver o faturamento e depois fomos procurando tudo em cima disso, para contratar, estoque, capital de giro. Então o custo é muito importante e algo que fazemos semanalmente.	valores de compras (1)  Gastos com funcionários e aluguel (1)		
<b>D</b>	Custo para mim é tudo que envolve o andamento da empresa no que se refere aos valores que a gente vai trabalhar, de compras e vendas.			

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 13** – Entendimento sobre custos

Ordem	Questão 17 - Qual seu entendimento sobre Custos?	Repetições ou incidências	Percentuais
01	Tudo que tem que arcar para o funcionamento da empresa	1	25%
02	Custo da mercadoria vendida	1	25%
03	Andamento da empresa, valores de compras	1	25%
04	Gastos com funcionários e aluguel	1	25%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 12** – Entendimento sobre custos

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre o entendimento que possuem sobre custos, os gestores responderam de forma variada. Foi observado que, em um sentido mais amplo, os gestores percebem os custos como tudo aquilo que foi gasto na empresa, independente de fazer parte do processo produtivo ou não, incluindo as despesas e investimentos. Esse tipo de entendimento é considerado equivocado, pois, como foi exposto aqui nos capítulos anteriores e trazendo a ideia abordada por Martins (2003), as terminologias custo, despesa, investimento e perda têm sentido próprio e não são sinônimos. Além disso, o conceito de Custo só se refere ao gasto relativo à produção.

**Quadro 15** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 4: Contabilidade de Custos

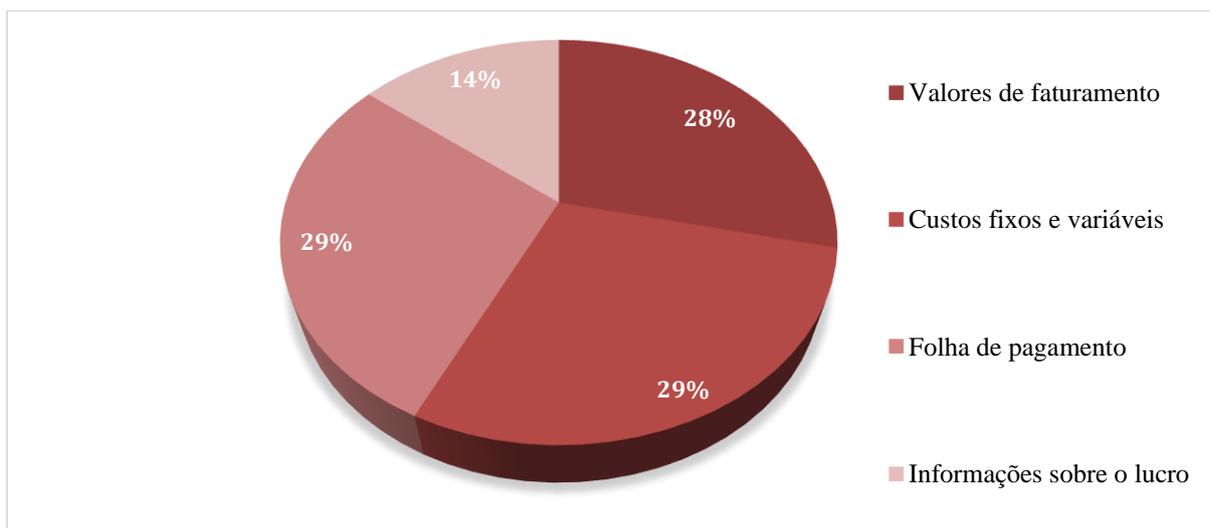
Entrevistado	Questão 18 - Quais as informações relacionadas aos custos são geradas e utilizadas por você?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Os relatórios são a relação dos custos fixos e variáveis, o entendimento do faturamento, do lucro. Esses são os relatórios que a gente tem mensalmente.	Valores de faturamento (2) Custos fixos e variáveis (2)	As principais informações relacionadas aos custos utilizadas pelos gestores são as informações relacionadas aos custos fixos e variáveis, as compras, faturamento e folha de pagamento.	Custos fixos e variáveis e folha de pagamento.
<b>B</b>	Bastante, pega todas as informações como a venda, o que gastou e através disso a gente tem o controle e vai vendo onde a gente pode melhorar cada mês. Inclusive a gente tem consultoria para estar sempre melhorando	Folha de pagamento (2) Informações sobre o lucro (1)		
<b>C</b>	Compras, impostos, custos fixos, mão de obra.			
<b>D</b>	Folha de pagamento, os insumos adquiridos no período.			

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 14** – Informações relacionadas aos custos

Ordem	Questão 18 - Quais as informações relacionadas aos custos são geradas e utilizadas por você?	Repetições ou incidências	Porcentuais
<b>01</b>	Valores de faturamento	2	28%
<b>02</b>	Custos fixos e variáveis	2	29%
<b>03</b>	Folha de pagamento	2	29%
<b>04</b>	Informações sobre o lucro	1	14%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 13** – Informações relacionadas aos custos

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 13 mostra que as informações mais utilizadas pelos gestores é a relação dos custos fixos e variáveis dos restaurantes, os valores do faturamento e informações relacionadas à folha de pagamento. Um dos entrevistados também apontou que utiliza as informações relacionadas ao lucro da empresa para acompanhamento.

**Quadro 16** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 4: Contabilidade de Custos

Entrevistado	Questão 19 - Quais ferramentas são utilizadas para apuração dos custos em sua empresa?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Temos o sistema de gestão e de caixa.	Sistema de gestão (4)	Todos restaurante possuem um sistema de gestão. Também é utilizado o Excel.	Sistema de gestão.
<b>B</b>	Nós temos um sistema e agora também estamos implantando um outro mais completo que é feito especialmente para restaurantes. A gente já está com ele praticamente implantado e dentro de 15 dias já começa a funcionar com esse novo sistema. Esse sistema antigo nosso é um sistema mais financeiro, então a gente não tinha muito	Planilhas de excel (3)		

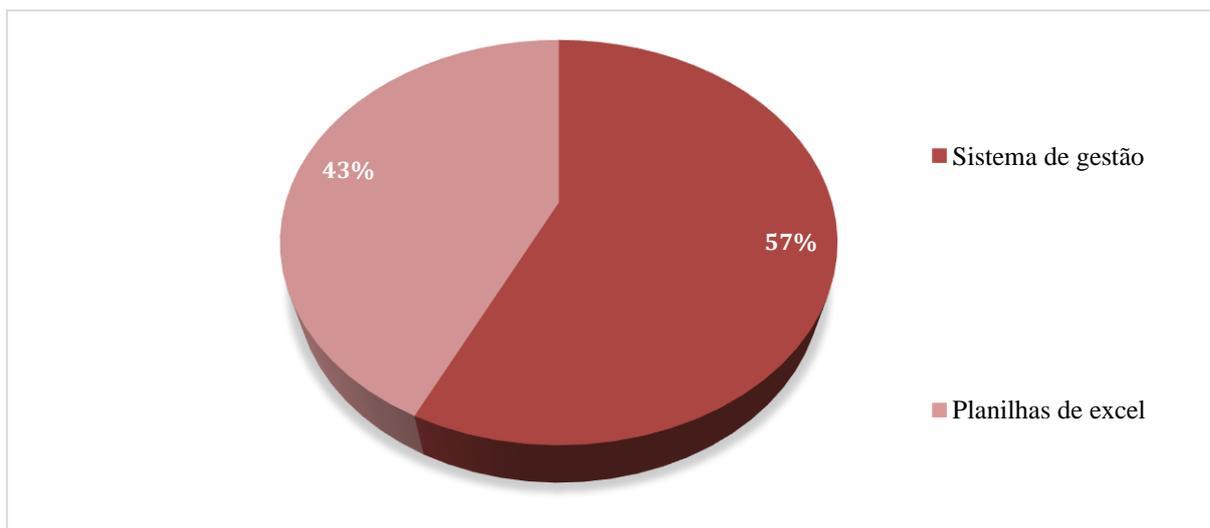
	controle de estoque, ficha técnica. E esse novo sistema já tem tudo no final do dia para poder tirar os relatórios.			
<b>C</b>	Fazemos o CMV semanal e fazemos as compras em cima disso e do faturamento, a folha de pagamento. Usamos planilhas de excel e o sistema.			
<b>D</b>	A gente tem um sistema que registra toda a movimentação da empresa e paralelo a isso trabalhamos também com planilhas de excel. Mas estamos migrando totalmente para o sistema para que a gente consiga ter uma informação mais precisa possível para o bom andamento da empresa.			

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 15** – Ferramentas utilizadas para apuração dos custos

<b>Ordem</b>	<b>Questão 19 - Quais ferramentas são utilizadas para apuração dos custos em sua empresa?</b>	<b>Repetições ou incidências</b>	<b>Percentuais</b>
<b>01</b>	Sistema de gestão	4	57%
<b>02</b>	Planilhas de excel	3	43%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 14** – Ferramentas utilizadas para apuração dos custos

Fonte: Elaborado pelo autor

A pergunta 19 buscou entender quais ferramentas mais utilizadas pelos gestores para apuração dos custos. Todos os entrevistados responderam que utilizam um sistema de gestão e três deles também utilizam planilhas de excel. Com a evolução digital que ocorre constantemente, as ferramentas tecnológicas são as principais aliadas na gestão das empresas. Na área de custos, isso não é diferente. Através de sistemas integrados de gestão é possível ter todas as informações relacionadas aos custos, despesas e receitas da empresa de forma precisa e assertiva, para serem gerados relatórios utilizados nos processos decisórios pelos gestores.

Após a questão 19, iniciou-se o Bloco 5 que focou nas informações relacionadas a apuração de custos nas empresas pesquisadas. Esse bloco teve o intuito de compreender quais informações relacionadas aos custos são utilizadas pelos gestores e a influência delas nas decisões da empresa.

**Quadro 17** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão

Entrevistado	Questão 20 - Em média qual o percentual dos custos em seu faturamento?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Entre 35% e 40%	Entre 35% e 40% (1)  30% (1)	Os custos dos quatro restaurantes ficam entre 28% e 40%.	Custo médio
<b>B</b>	Em torno de 30%			
<b>C</b>	Em média 28%			

<b>D</b>	Em média 40%	28% (1)		
		40% (1)		

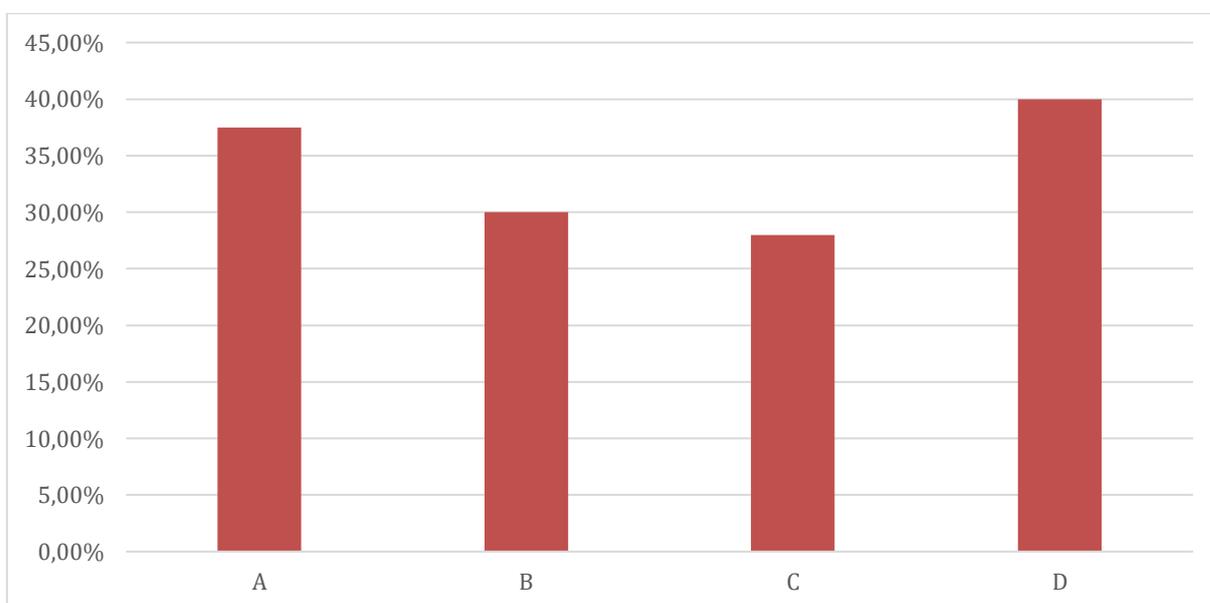
Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 16** – Qual a média do percentual dos custos sobre o faturamento

Ordem	Questão 20 - Em média qual o percentual dos custos em seu faturamento?
<b>A</b>	37,5%
<b>B</b>	30%
<b>C</b>	28%
<b>D</b>	40%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 15** – Qual a média do percentual dos custos sobre o faturamento



Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 20 foi feita com o intuito de entender o percentual dos custos em relação ao faturamento das empresas pesquisadas. Em média, os custos dos quatro restaurantes ficaram em 34%, variando de 28% à 40%.

**Quadro 18** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão

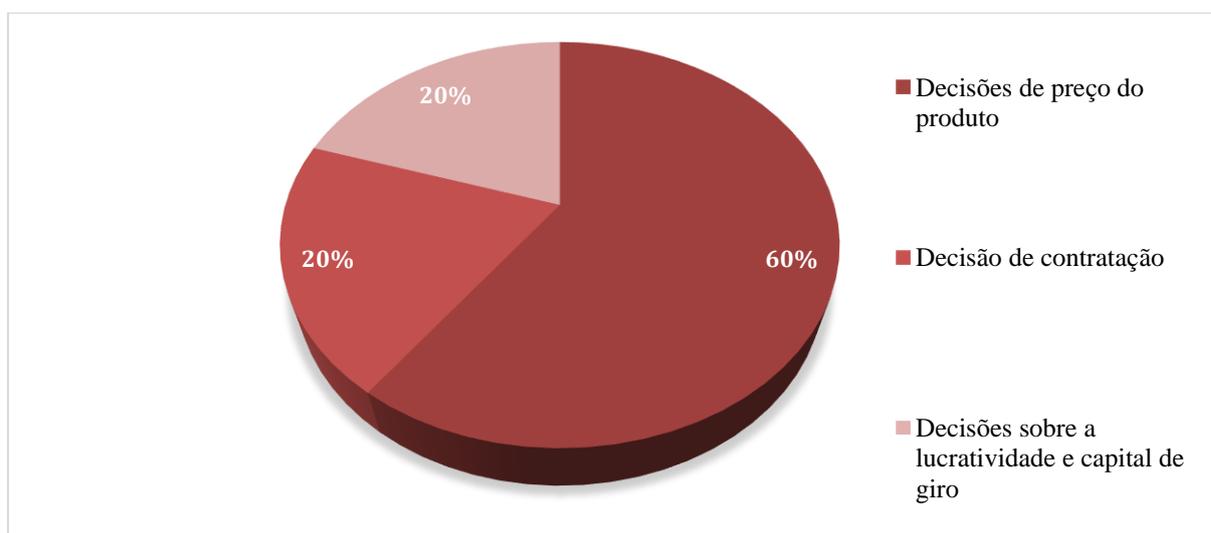
Entrevistado	Questão 21 - De que forma você considera que os custos influenciam em suas decisões?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	De forma total através da análise de custos que a gente toma nossas decisões de crescimento, de contratação, preço.	Decisões de preço do produto (3)	Os custos são utilizados principalmente para decisões relacionadas aos preços de venda. Também são utilizados para entender lucratividade e capital de giro necessário.	Custo e preço
<b>B</b>	Sem saber quanto custa não tem como tomar decisão nenhuma. Eu tenho que ver o produto que eu vou vender, montar o prato, primeiro fazemos a ficha técnica, ver o custo da mercadoria, ver o custo da mão-de-obra, fazer uma avaliação total para poder soltar o produto com preço que a gente consiga ganhar alguma coisa.	Decisão de contratação (1)		
<b>C</b>	É a parte mais importante senão, não conseguimos lucratividade, capital de giro. Se aumenta os custos e não aumenta o faturamento, temos que alocar outras coisas.	Decisões sobre a lucratividade e capital de giro (1)		
<b>D</b>	Influenciam praticamente 100% e a gente busca estar sempre diminuindo esses custos de alguma forma, fazendo pesquisa de preço, tentando adequar o melhor para diminuir.			

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 17** – Influencia dos custos na tomada de decisão

Ordem	Questão 21 - De que forma você considera que os custos influenciam em suas decisões?	Repetições ou incidências	Percentuais
01	Decisões de preço do produto	3	60%
02	Decisão de contratação	1	20%
03	Decisões sobre a lucratividade e capital de giro	1	20%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 16** – Influencia dos custos na tomada de decisão

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre a influência dos custos na tomada de decisão, os respondentes apontaram a influência nas decisões sobre contratação, lucratividade e capital de giro. Além disso, a maior parte dos gestores responderam que os custos são utilizados principalmente para a formação do preço dos produtos vendidos. Essa é a função mais conhecida e utilizada em relação a apuração de custos, que gera diversas informações em níveis gerenciais para uma empresa, possibilitando ao gestor o conhecimento do custo incorrido para produzir uma determinada mercadoria.

É válido ressaltar que, além das informações apontadas pelos entrevistados, a contabilidade de custos também pode fornecer informações que servem para a determinação da rentabilidade e do desempenho das diversas atividades da entidade; acompanhamento dos produtos vendidos; controle dos gastos da empresa e apoio no planejamento.

**Quadro 19** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão

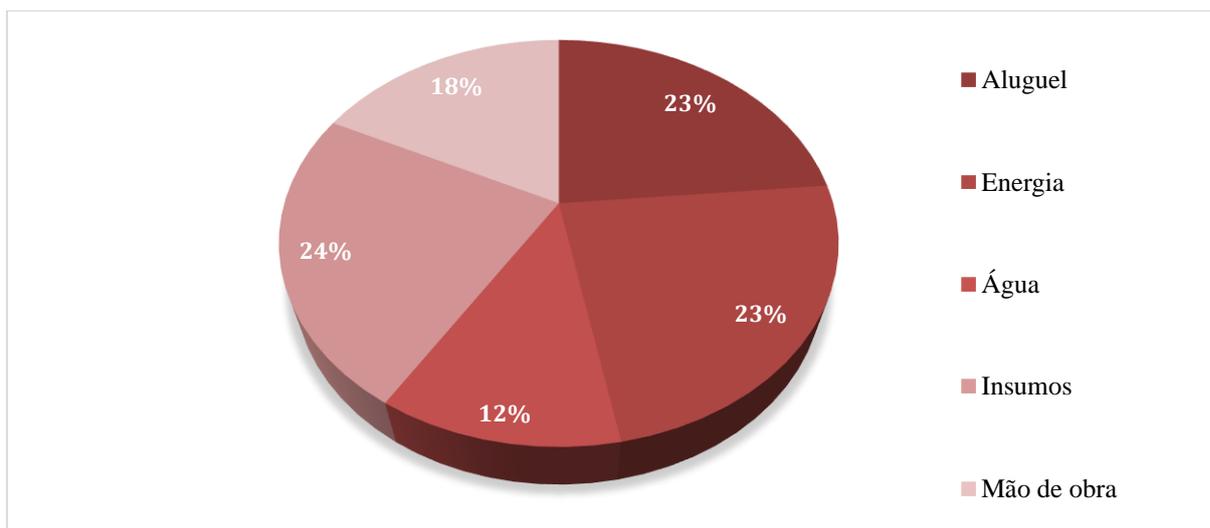
Entrevistado	Questão 22 - Quais são os seus principais custos fixos e variáveis?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Fixos são aluguel, condomínio, segurança, manutenção de máquina, telefone. E variáveis são insumos, energia, água. A maior parte são esses.	Aluguel (4) Energia (4) Água (2)	Os gestores relacionaram, em sua maioria, os mesmos custos. Porém teve uma divergência entre fixos e variáveis em cada empresa.	Tipologia dos custos
<b>B</b>	Custos fixos tem os funcionários, aluguel, despesas, luz, energia. E os variáveis são os custos de mercadorias, que variam de acordo com o movimento.	Insumos (4) Mão de obra (3)		
<b>C</b>	Aluguel, energia e água são os fixos. Os variáveis são a folha de pagamento e CMV.			
<b>D</b>	Fixos são aluguel, folha de pagamento e energia. E os variáveis são impostos e matéria prima.			

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 18** – Principais custos fixos e variáveis

Ordem	Questão 22 - Quais são os seus principais custos fixos e variáveis?	Repetições ou incidências	Percentuais
<b>01</b>	Aluguel	4	23%
<b>02</b>	Energia	4	23%
<b>03</b>	Água	2	12%
<b>04</b>	Insumos	4	24%
<b>05</b>	Mão de obra	3	18%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 17** – Principais custos fixos e variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 22 buscou entender os custos das empresas estudadas. Para isso, foi questionado sobre quais seriam os principais custos fixos e variáveis. Os gestores responderam os custos relacionados a aluguel, energia, água, insumos e mão de obra. Porém, nesta questão, as respostas foram divergentes em relação ao entendimento sobre o conceito de custos fixo e variável, visto que, por exemplo, alguns responderam mão de obra e energia como custos fixos e outros como custos variáveis.

Utilizando esses dois como exemplo, Martins (2003) caracteriza a energia elétrica como um custo com parte fixa e parte variável, pois ela tem uma parte que independe de volume de produção, e é definida em função do potencial de consumo instalado, e outra que depende diretamente do consumo efetivo. Já em relação a mão de obra, ele sinaliza que, apesar do valor poder variar de um mês para o outro, seu montante em cada período independe do volume de produção. Dessa forma, é importante que os gestores de restaurante saibam identificar, dentro da sua realidade, quais são os custos fixos e variáveis, visto que essa classificação é fundamental dentro da apuração e gestão de custos.

**Quadro 20** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão

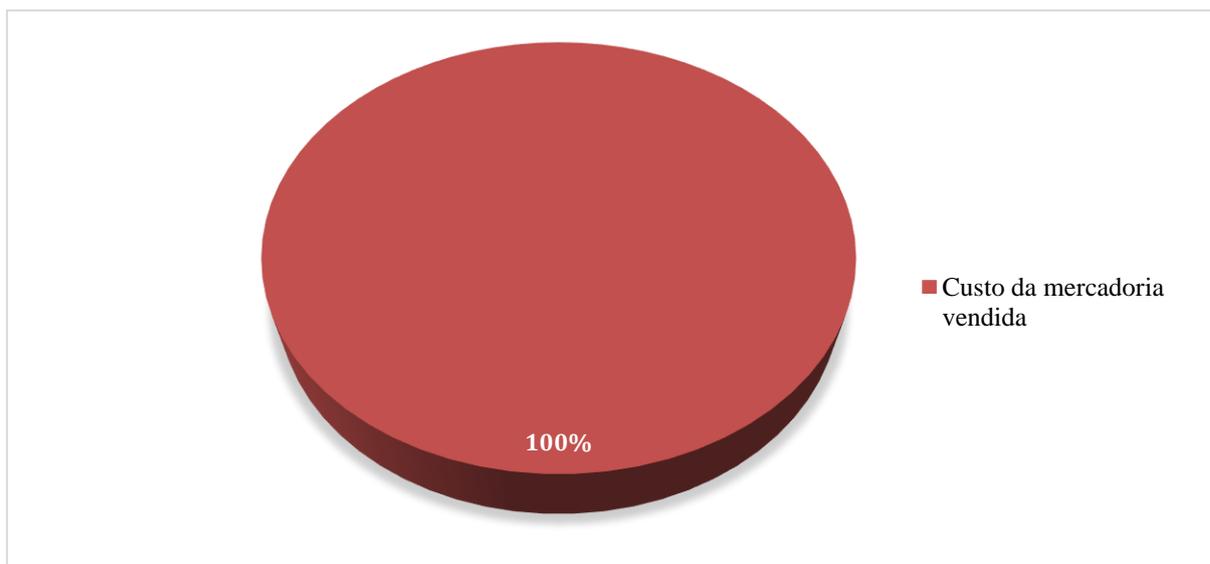
<b>Entrevistado</b>	<b>Questão 23 - Quais são os principais fatores que influenciam na formação de seu preço de venda?</b>	<b>Incidências nas Respostas</b>	<b>Parágrafo Síntese</b>	<b>Tópicos de Análise</b>
<b>A</b>	Ficha técnica do produto, valores de insumos e a diluição dos nossos custos fixos e variáveis.	Custo da mercadoria vendida (4)	O que mais influencia na formação de preço é o custo da mercadoria. Dois gestores também relacionaram o uso da ficha técnica para formação de preços.	Custo da mercadoria vendida.
<b>B</b>	CMV, que é o custo da mercadoria vendida.			
<b>C</b>	A ficha técnica, depois que eu faço eu vejo os meus custos e a gente precifica.			
<b>D</b>	Matéria-prima pra gente que trabalha no ramo de restaurante é o que mais influencia.			

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 19** – Principais fatores que influenciam na formação de preços

<b>Ordem</b>	<b>Questão 23 - Quais são os principais fatores que influenciam na formação de seu preço de venda?</b>	<b>Repetições ou incidências</b>	<b>Percentuais</b>
<b>01</b>	Custo da mercadoria vendida	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 18** – Principais fatores que influenciam na formação de preços

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 19 e o gráfico 18, feitos a partir da pergunta 23, mostram que o Custo da Mercadoria Vendida (CMV) é o fator apontado pelos gestores no que se refere à influência na formação do preço de venda dos produtos. Além do CMV, tem outros fatores importantes para determinar o preço de venda dos produtos, como as despesas, os impostos e o lucro desejado pela empresa. Esses outros fatores não foram apontados pelos entrevistados.

**Quadro 21** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão

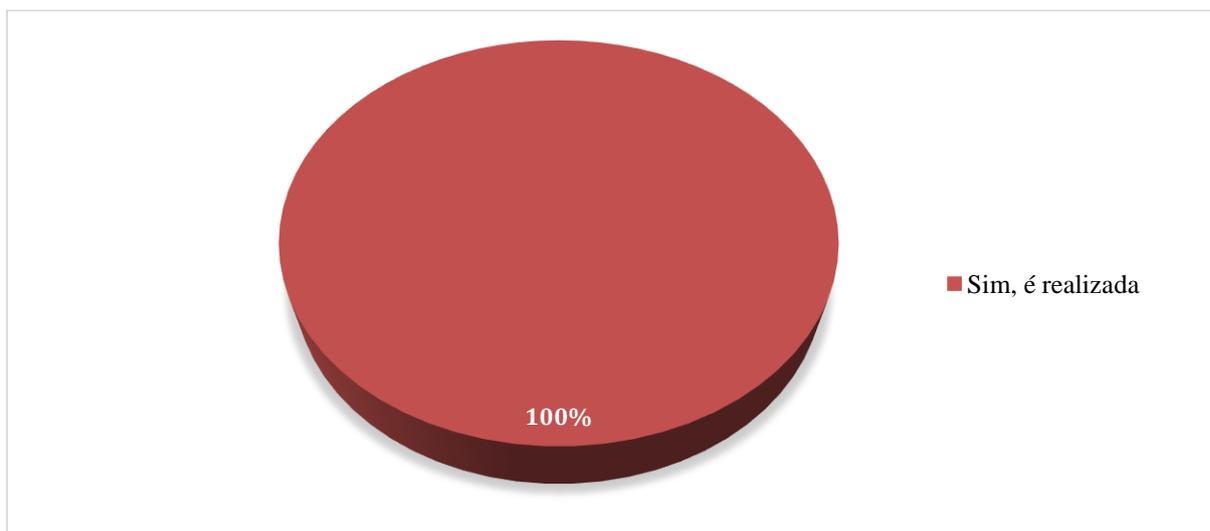
Entrevistado	Questão 24 - É realizada cotação de preço de insumos?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Sim	Sim (4)	Todos os gestores realizam cotação de preço dos insumos.	Cotação de insumos
<b>B</b>	Toda semana.			
<b>C</b>	Sim			
<b>D</b>	Sim, a gente sempre busca o melhor preço entre os fornecedores.			

Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 20** – Cotação de preço de insumos

Ordem	Questão 24 - É realizado cotação de preço de insumos?	Repetições ou incidências	Percentuais
01	Sim, é realizada	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 19** – Cotação de preço de insumos

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao serem questionados a respeito da realização de cotação de preço dos insumos utilizados, todos os gestores responderam que é feita. A realização dessa cotação busca encontrar os melhores preços entre os fornecedores, reduzindo assim os custos.

**Quadro 22** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão

Entrevistado	Questão 25 - De que forma é feito o controle de desperdícios e perdas em sua empresa?	Incidências nas Respostas	Parágrafo Síntese	Tópicos de Análise
<b>A</b>	Ainda não estamos fazendo, mas vamos implantar em breve	Ainda não faz (1)	Cada restaurante	Controle de produção
<b>B</b>	A gente pega o produto, a gente pesa, vai para limpeza e pesa novamente o que deu, divide pela quantidade de porções, faz as porções e vê o que sobrou. E assim a gente	Pesa o produto antes e após o preparo (1)	faz o controle de uma forma, utilizando planilhas, buscando	

	procura fazer com todos os alimentos.	Busca utilizar o mesmo produto em vários pratos para aproveitá-lo (1)  Utiliza tabelas para registrar as perdas (1)	aproveitar integralmente os insumos comprados e fazendo o controle antes e após o preparo dos alimentos. Apenas um restaurante ainda não possui esse controle.	
<b>C</b>	A gente procura usar 100% do produto, adaptando em outros pratos e não tendo um insumo só para um prato.			
<b>D</b>	A gente tem uma tabela que a gente registra e tenta diminuir.			

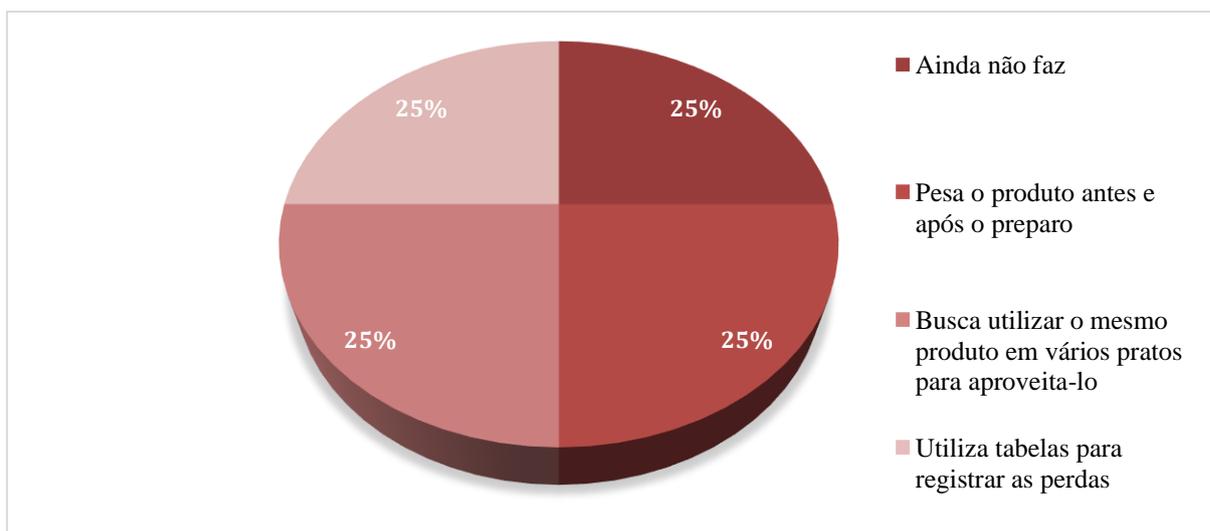
Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 21** – Controle de desperdícios e perdas

Ordem	Questão 25 - De que forma é feito o controle de desperdícios e perdas em sua empresa?	Repetições ou incidências	Percentuais
<b>01</b>	Ainda não faz	1	25%
<b>02</b>	Pesa o produto antes e após o preparo	1	25%
<b>03</b>	Busca utilizar o mesmo produto em vários pratos para aproveitá-lo	1	25%
<b>04</b>	Utiliza tabelas para registrar as perdas	1	25%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 20** – Controle de desperdícios e perdas



Fonte: Elaborado pelo autor

Como demonstrado na tabela e gráfico acima, os gestores utilizam técnicas diferentes para realizar o controle de desperdícios e perdas nos restaurantes. Apenas um deles respondeu que este controle ainda não é realizado no restaurante. Os desperdícios e perdas representam um custo alto para o estabelecimento, que pode ser reduzido ou até mesmo eliminado em alguns casos. Dessa forma, é necessário gerir, controlar e eliminar os desperdícios e perdas existentes no processo produtivo. Para isso é necessário que eles sejam primeiramente identificados.

**Quadro 23** – Apresentação dos dados coletados do Bloco 5: Apuração de custos para gestão

<b>Entrevistado</b>	<b>Questão 26 - Possui ficha técnica dos produtos vendidos?</b>	<b>Incidências nas Respostas</b>	<b>Parágrafo Síntese</b>	<b>Tópicos de Análise</b>
<b>A</b>	Sim estamos construindo todas, mas já temos bastante.	Sim (4)	Todos os restaurantes possuem ficha técnica.	Ficha técnica na produção
<b>B</b>	Sim, todos			
<b>C</b>	Sim			
<b>D</b>	Sim			

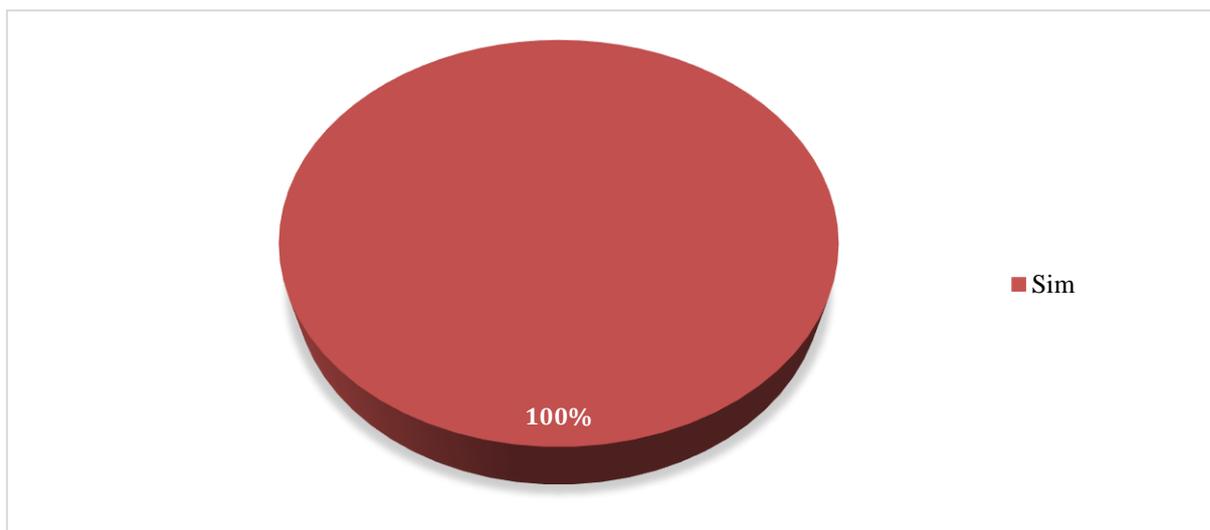
Fonte: Elaboração própria (2021)

**Tabela 22** – Ficha técnica dos produtos vendidos

<b>Ordem</b>	<b>Questão 26 - Possui ficha técnica dos produtos vendidos?</b>	<b>Repetições ou incidências</b>	<b>Percentuais</b>
<b>01</b>	Sim	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 21** – Ficha técnica dos produtos vendidos



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre a utilização de fichas técnicas das preparações nos estabelecimentos, observou-se que todos os restaurantes utilizam esse método para construção dos pratos e alocação dos custos das matérias primas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Contabilidade de Custos se apresenta como uma ferramenta essencial para gestão de um restaurante. Diante disso, se deu origem a questão problema desta pesquisa: “Qual a importância da apuração de custos para gestão de um restaurante?”

A partir deste problema, surgiu o objetivo geral que foi avaliar a apuração de custos para gestão de restaurantes. Para se alcançar esse objetivo, foi realizada uma entrevista com gestores de quatro restaurantes de Vitória da Conquista. Os objetivos específicos traçados foram identificar os principais fatores que influenciam na apuração de custos; verificar o entendimento dos gestores acerca de custos; e analisar o processo de formação de preços.

A hipótese levantada foi confirmada, pois é através da correta apuração de custos que é possível obter informações relevantes a respeito da lucratividade da empresa, apurar os dados relacionados ao processo produtivo e ter um preço de venda satisfatório e rentável. Contudo, foi constatado que os entrevistados não realizam a correta gestão de custos em seus restaurantes, o que prejudica o conhecimento mais aprofundado da situação real da empresa e os possíveis riscos que podem ser por elas enfrentados.

Foi possível responder à questão problema a partir da pesquisa realizada e foi constatado que os entrevistados possuem entendimento superficial a respeito de custos, e, conseqüentemente, não entendem de forma plena sua importância e relevância para gestão.

O objetivo geral foi alcançado a medida em que foi possível avaliar que o tratamento dos custos nos restaurantes pesquisados ainda é feito de forma mais empírica do que técnica pelos gestores. Em relação ao primeiro objetivo específico, foi observado que os principais fatores que influenciam a apuração de custos apontados pelos gestores foram os preços dos insumos e a mão de obra. O segundo objetivo específico buscou verificar o entendimento dos gestores na área de custos e a partir disso, foi constatado que possuem pouco conhecimento nessa área, o que influencia na forma como a gestão é feita no restaurante. Por fim, o terceiro objetivo específico foi analisar o processo de formação de preços e foi constatado que nos quatro restaurantes pesquisados, o custo apurado do produto é o principal dado levado em conta no momento de definir o preço de venda praticado.

Dessa forma, com a pesquisa realizada, foi possível entender como a gestão de custos ainda é uma área pouco explorada pelos gestores, principalmente nas pequenas empresas. Através do levantamento bibliográfico, foi observada a relevância desse tema e como o correto conhecimento e controle dos custos contribui para continuidade das organizações. É importante ressaltar que este é um espaço a ser preenchido pelos contadores, pois, mesmo com profissionais

prestando serviços para as empresas estudadas, ainda há a carência de um profissional especializado em custos que poderia dar a devida importância para esse instrumento gerencial.

Este trabalho também sugere nova pesquisa com o tema Sistema de apuração de custos em restaurantes, como forma de auxiliar os empresários na gestão das organizações.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÃO COLETIVA – ABERC. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>>. Acesso em: 4 set. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade Geral**. 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2005, 332 p.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos em Empresas Modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 dez, 2006. Disponível em: Acesso em: 4 set. 2021.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BUENO, Sanderson da Cruz. **Proposição de um sistema de custos na qualificação Do gerenciamento de um restaurante**. 2013. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, [S. l.], 2013. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/2081>. Acesso em: 24 ago. 2021.

CARLIN, Priscila Stocco. **Análise de custos e indicadores na formação do preço de venda: um estudo de caso em um restaurante à la carte na Serra Gaúcha**. 2019. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade de Caxias do Sul, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/5227>. Acesso em: 24 ago. 2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2017. E-Book. ISBN 978-85-97-01273-6. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9788597012736/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>. Acesso em: 24 ago. 2021.

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade Básica: Finalmente você vai aprender contabilidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2004.

FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de custos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FISHMAN C. A Precificação Científica. **HSM Management**. Nº. 39, p. 130-136, jul/ago 2003

FONSECA, Marcelo T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Editora Senac, 2009.

FREITAS, Luiz Henrique. **Uma contribuição à análise da estrutura de custos na indústria de pequeno porte: a utilização do custo-meta por meio de um instrumento gerencial**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, [S. l.], 2007. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/1678>. Acesso em: 25 set. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5a. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

GOUVEIA, Nelson. **Contabilidade**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos – Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. **Dados de Vitória da Conquista**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/vitoria-da-conquista/panorama>. Acesso em: 2 set. 2021.

IUDICIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: Aplicável também as demais sociedades**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JUNIOR, Alessandro Antônio Gomes de Souza; OLIVEIRA, Ana Camila Rodrigues. **Análise da gestão de custos em um restaurante comercial: um Estudo de caso**. 2018. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário de João Pessoa, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://bdtcc.unipe.edu.br/wp-content/uploads/2019/03/TCC-Alessandro-Pronto.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2021.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONE, G.S.G. **Curso de contabilidade de custos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARICATO P. **Como montar bares e restaurantes**. 5. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINI, Luigi. **Contabilidade Geral**. 2013. Disponível em: [https://educacaooletiva.com.br/assets/system\\_files/material/phpCggYZ11779.pdf](https://educacaooletiva.com.br/assets/system_files/material/phpCggYZ11779.pdf). Acesso em 28 de jul. 2021.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

NAKAGAWA M. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA M. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, A, A, et al. **Contabilidade de Custos – Temas Atuais**. Curitiba: Juruá. 2008.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2012.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP)**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PASSARELI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Custos – análise e controle**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003. 315 p.

PELEIAS, I. R.; SILVA, G. P. da; SEGRETI, J. B.; CHIROTTO, A. R. Evolução do ensino da contabilidade no Brasil: uma análise histórica . **Revista Contabilidade & Finanças**, [S. l.], v. 18, n. spe, p. 19-32, 2007. DOI: 10.1590/S1519-70772007000300003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34221>. Acesso em: 28 set. 2021.

PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins; COSTA, Rogério Guedes. **Contabilidade de custos para não contadores**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 314 p.

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

SA, Antonio Lopes de. **Luca Pacioli: um mestre do renascimento**. 2 ed. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade, 2004. Disponível em: [http://www1.cfc.org.br/uparq/Livro\\_lucapacioli.pdf](http://www1.cfc.org.br/uparq/Livro_lucapacioli.pdf). Acesso em: 4 out. 2021.

SANTOS, José; MARION, José Carlos; SEGATTI, Sônia. **Administração de custos na agropecuária**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 165 p.

SANTOS, J. L., SCHMIDT, P., & PINHEIRO, P. R. **Fundamentos de Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas S/A. 2006

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e análise de custos: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC – custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, Marinéia Almeida. **Contabilidade de Custos**. 2018. Material Didático (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Bahia, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/30859/1/eBook%20Contabilidade%20de%20Custos%20UFBA.pdf>. Acesso em: 12 set. 2021. apud KOLIVER, Olivio. **Contabilidade de custos**. Apostila de custos elaborada para o mestrado em contabilidade do CEPPEV. Não publicado.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**: Alimentação fora de casa é um ramo que cresce a cada ano, mas requer planejamento adequado. [S. l.], 18 dez. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 4 set. 2021.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 4 set. 2021.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Os donos dos negócios do Brasil: Análise por faixa etária**, 2013. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/os-donos-do-negocio-no-](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/os-donos-do-negocio-no-)

brasildetalhe34,0a8f59d84cda5410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 23 out. 2021.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Os donos dos negócios do Brasil: Análise por sexo**, 2016. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/os-donos-do-negocio-no-brasildetalhe34,0a8f59d84cda5410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/os-donos-do-negocio-no-brasildetalhe34,0a8f59d84cda5410VgnVCM2000003c74010aRCRD). Acesso em: 23 out. 2021.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. MARTINS, Wilson Thome Sardinha. **História do Pensamento Contábil**: com ênfase na História da Contabilidade Brasileira. Curitiba: Jurua Editora, 2007

UNIVERSO ACADEMICO XXI. **A Importância da Contabilidade no mundo dos Negócios**. 12 fev. 2008. Disponível em: [http://universoacademico21.blogspot.com.br/2008/02/home\\_4248.html](http://universoacademico21.blogspot.com.br/2008/02/home_4248.html). Acesso em: 4 set. 2021.

VIEIRA, Eusélio Pavaglio. **Métodos de custeio, análise, custo, volume e lucro**. Apostila de Contabilidade de Custos II. Ijuí, RS: Unijuí, 2010. 90 p.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Meu nome é Júlia Oliveira Rosa, aluna do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, campus de Vitória da Conquista, no estado da Bahia, e estou realizando uma pesquisa monográfica, na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, com o intuito de estudar A importância da apuração de custos para gestão de um restaurante. Dessa forma, solicito sua contribuição, através dessa entrevista. A sua participação é muito importante para dar suporte à minha pesquisa. Os dados aqui coletados são passíveis de divulgação, porém os nomes dos participantes, serão mantidos em sigilo. Os resultados dessa pesquisa também serão apresentados aos respondentes.

Agradeço a sua colaboração!

#### **Bloco 1 – Perfil**

- 1) Qual seu nome?
- 2) Qual é a sua Idade?
- 3) Qual o seu gênero?
- 4) Qual a sua experiência profissional?
- 5) Qual a sua formação educacional?
- 6) Quais são as suas funções na empresa?

#### **Bloco 2 – Perfil da Empresa**

- 7) Há quanto tempo funciona o restaurante?
- 8) Quantos funcionários o restaurante possui?
- 9) Qual o horário de funcionamento da empresa?
- 10) Com quais tipos de metas a empresa trabalha?
- 11) Qual estratégia utilizada para atrair novos clientes?
- 12) Você já trabalhou nesse ramo anteriormente?
- 13) Possui alguma contabilidade que presta serviços para empresa?
- 14) Em qual enquadramento tributário<sup>1</sup> a empresa se encaixa?

**Bloco 3 – Contabilidade**

- 15) Qual seu entendimento sobre contabilidade?
- 16) Qual a importância da contabilidade e a sua influência na tomada de decisão em sua empresa?

**Bloco 4 – Contabilidade de Custos**

- 17) Qual seu entendimento sobre Custos?
- 18) Quais as informações relacionadas aos custos são geradas e utilizadas por você?
- 19) Quais ferramentas são utilizadas para apuração dos custos em sua empresa?

**Bloco 5 – Apuração de custos para gestão**

- 20) Em média qual o percentual dos custos em seu faturamento?
- 21) De que forma você considera que os custos influenciam em suas decisões?
- 22) Quais são os seus principais custos fixos<sup>2</sup> e variáveis<sup>3</sup>?
- 23) Quais são os principais fatores que influenciam na formação de seu preço de venda?
- 24) É realizado cotação de preço de insumos?
- 25) De que forma é feito o controle de desperdícios e perdas em sua empresa?
- 26) Possui ficha técnica dos produtos vendidos?