

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA  
PRODUÇÃO

**GESTÃO DE CUSTOS EM RESTAURANTES  
UTILIZAÇÃO DO MÉTODO ABC**

**Dissertação de Mestrado**

ISABELA LAGINSKI LIPPEL

FLORIANÓPOLIS  
2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA  
PRODUÇÃO

**GESTÃO DE CUSTOS EM RESTAURANTES –  
UTILIZAÇÃO DO MÉTODO ABC**

ISABELA LAGINSKI LIPPEL

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção

FLORIANÓPOLIS  
2002

Isabela Laginski Lippel

**GESTÃO DE CUSTOS EM RESTAURANTES  
UTILIZAÇÃO DO MÉTODO ABC**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de  
**Mestre em Engenharia de Produção no Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade  
Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de maio de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Phd.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.  
Orientador

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

---

Prof. Antonio Diomário de Queiroz, Dr

*Ao Valter pelo incansável apoio, compreensão,  
à nova neném, Maria Júlia, fonte de amor e de esperança  
e a minha querida e grande fortaleza Gabriela,  
os quais representam toda a minha força para lutar,  
todas as razões para todos os momentos.*

## AGRADECIMENTOS

Esse trabalho só foi possível pelo apoio, amizade e amor de muitas pessoas, as quais sempre farão parte da minha história.

Aos meus pais pelo carinho, educação e o constante incentivo à minha vida profissional e educacional.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção- UFSC, pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Ao querido Prof. Kliemann pela paciência, orientação e acima de tudo pelo exemplo profissional admirável.

Ao Prof. Diomário pela amizade, apoio e sua contribuição importantíssima em relação não somente à análise do texto, como também na orientação dos caminhos a trilhar.

Ao Prof. Bornia pela análise, correções e sugestões de melhoria extremamente valiosas e proveitosas.

Ao Prof. Oswaldo Callegari que me incentivou a fazer o mestrado, bem como pelo seu grande apoio profissional.

Aos amigos mestrados, pela união e incentivo que vivenciamos, sempre valiosos no decorrer deste caminho.

Ao querido amigo Ricardo pela paciência em me suportar e me ouvir, sem nunca reclamar.

A minha cunhada Lorelaine pela tradução do texto.

Aos meus irmãos e familiares pelo apoio e incentivo constantes.

Ao empresário Marcelo Woellner Pereira pela sua importante contribuição no desenvolvimento deste trabalho, pela sua empresa Villare e Restaurante Carlotta.

Ao Valter e a Gabriela pelo amor, reconhecimento e confiança a mim dedicados.

A Maria Júlia, que mesmo em meu ventre trouxe ainda mais vontade para lutar, vencer e viver.

A Deus pelo dom da vida.

***“ No sucesso, todos têm em comum muito trabalho. No fracasso, todos têm em comum falta de preparo, informação e, principalmente, falta de planejamento. Planejar um restaurante é uma atitude fundamental.”***

*Marcelo Traldi Fonseca*

## SUMÁRIO

<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>xi</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>xii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1- INTRODUÇÃO</b> .....	<b>01</b>
<b>1.1 Problematização</b> .....	<b>01</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 Geral .....	11
1.2.2 Específicos .....	11
<b>1.3 Importância</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>15</b>
1.4.1 Pesquisa bibliográfica .....	15
1.4.2 Levantamento de dados .....	15
1.4.2.1 Levantamento junto aos restaurantes .....	16
1.4.3 Estudo de caso .....	16
<b>1.5 Estrutura geral do trabalho</b> .....	<b>16</b>
<b>1.6 Limites do trabalho</b> .....	<b>18</b>
<b>2 - TIPOLOGIA DE RESTAURANTES</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Grupos de restaurantes</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 À la carte .....	20
2.1.1.1 Restaurantes de especialidades .....	21
2.1.1.2 Estabelecimentos noturnos .....	25
2.1.1.3 Alimentação rápida .....	26
2.1.2 Auto-serviço .....	29
2.1.3 Direto e/ou repetitivo .....	34
<b>2.2 Considerações finais do capítulo</b> .....	<b>35</b>
<b>3 – PESQUISA EXPLORATÓRIA JUNTO A UMA AMOSTRAGEM DE RESTAURANTES</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1 Características</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2 Identificação do porte das empresas pesquisadas</b> .....	<b>41</b>

<b>3.3 Problemática atual dos restaurantes pesquisados .....</b>	<b>46</b>
<b>3.4 Análise do processo produtivo dos restaurantes pesquisados ...</b>	<b>48</b>
<b>3.5 Considerações finais do capítulo .....</b>	<b>53</b>
<b>4 - SISTEMAS DE CUSTEIO .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Princípios de custeio .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 Métodos de custos .....</b>	<b>58</b>
4.2.1 Custo padrão .....	58
4.2.2 Métodos dos centros de custos .....	59
4.2.3 Custeio baseado em atividades (ABC) .....	60
4.2.4 Método da unidade de esforço de produção (UEP) .....	62
<b>4.3 Sistemas de custos para restaurantes .....</b>	<b>64</b>
<b>4.4 Considerações finais do capítulo .....</b>	<b>66</b>
<b>5 - ATIVIDADES DO RESTAURANTE – PROCESSO PRODUTIVO DE REFEIÇÕES .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1 O processo produtivo dos diferentes tipos de restaurantes .....</b>	<b>69</b>
<b>5.2 Inter-relacionamento nos processos produtivos .....</b>	<b>70</b>
<b>5.3 O processo produtivo propriamente dito .....</b>	<b>71</b>
<b>5.4 O processo de compras .....</b>	<b>76</b>
<b>5.5 O processo de recepção .....</b>	<b>77</b>
<b>5.6 O processo de estocagem ou armazenamento .....</b>	<b>78</b>
<b>5.7 Os processos de distribuição e de contabilização .....</b>	<b>79</b>
<b>5.8 Desdobramento do processo produtivo geral de um restaurante.</b>	<b>80</b>
5.8.1 Processo de compras .....	80
5.8.2 Processo de recepção .....	81
5.8.3 Processo de estocagem .....	82
5.8.4 Processo de produção .....	82
5.8.4.1 Preparação .....	82
5.8.4.2 Cocção .....	83
5.8.4.3 Conservação e pré-distribuição .....	84
5.8.5 Processo de distribuição .....	84
5.8.6 Processo de contabilização .....	85
5.8.7 Processos associados às funções anexas .....	86



5.8.7.1	Eliminação de dejetos .....	86
5.8.7.2	Limpeza do ambiente .....	86
5.8.7.3	Higienização de utensílios .....	86
<b>5.9</b>	<b>Considerações finais do capítulo .....</b>	<b>87</b>
<b>6.</b>	<b>PROPOSTA DE UM SISTEMA DE CUSTOS PARA RESTAURANTES</b> .....	<b>88</b>
<b>6.1</b>	<b>Matriz das macro-atividades .....</b>	<b>88</b>
<b>6.2</b>	<b>Considerações finais do capítulo .....</b>	<b>95</b>
<b>7 -</b>	<b>LEVANTAMENTO DE DADOS PARA CUSTEIO – RESTAURANTE</b> <b>CARLOTTA .....</b>	<b>97</b>
<b>7.1</b>	<b>Processo produtivo do restaurante Carlotta .....</b>	<b>99</b>
<b>7.2</b>	<b>Quadro funcional .....</b>	<b>106</b>
<b>7.3</b>	<b>Alocação de custos .....</b>	<b>107</b>
<b>7.4</b>	<b>Conclusões e recomendações de capítulo .....</b>	<b>114</b>
7.4.1	Conclusões .....	114
7.4.2	Recomendações .....	117
<b>8 -</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b> .....	<b>119</b>
<b>8.1</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>119</b>
<b>8.2</b>	<b>Recomendações para futuras pesquisas .....</b>	<b>122</b>
<b>9 -</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO 1 –</b>	<b>GRUPO À LA CARTE .....</b>	<b>130</b>
<b>1 À</b>	<b>LA CARTE .....</b>	<b>131</b>
<b>1.1</b>	<b>Habib’s .....</b>	<b>131</b>
<b>1.2</b>	<b>Polar Sorvetes Ltda .....</b>	<b>137</b>
<b>1.3</b>	<b>Villare Serviços de Alimentação Ltda .....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO 2 –</b>	<b>GRUPO AUTO SERVIÇO .....</b>	<b>148</b>
<b>2</b>	<b>AUTO SERVIÇO .....</b>	<b>149</b>
<b>2.1</b>	<b>Buffet Geru’s Ltda .....</b>	<b>149</b>
<b>2.2</b>	<b>Buffet Hamilton Alves Pinto .....</b>	<b>153</b>
<b>2.3</b>	<b>Sapores restaurante para coletividade .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO 3 –</b>	<b>GRUPO DIRETO E/OU REPETITIVO .....</b>	<b>161</b>

<b>3 DIRETO E/OU REPETITIVO .....</b>	<b>162</b>
<b>3.1 Churrascaria Nova Estrela .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO 4 – CARDÁPIO RESTAURANTE CARLOTTA .....</b>	<b>167</b>
<b>4 CARDÁPIO RESTAURANTE CARLOTTA .....</b>	<b>168</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01: Tipologia de Restaurantes .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 02: Tipologia geral dos restaurantes pesquisados .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 03: Diferenciação segmentar dos restaurantes pesquisados ....</b> <b>.....40</b>	<b>40</b>
<b>Figura 04: Diferenciação de cardápios dos restaurantes pesquisados</b> <b>.....41</b>	<b>41</b>
<b>Figura 05: Atendimento e gestor .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 06: Média de custos mensais .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 07: Valor refeição e empresas no setor .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 08: Quantidade refeições e funcionários .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 09: Periodicidade e encarregado de compras .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 10: Principais problemas identificados pelos restaurantes</b> <b>pesquisados .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 11: Métodos de custeio utilizados nos restaurantes</b> <b>pesquisados.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 12: Equipamentos de armazenamento dos restaurantes</b> <b>pesquisados .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 13: Equipamentos de cocção dos restaurantes pesquisados</b> <b>.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 14: Equipamentos e recursos humanos de distribuição nos</b> <b>restaurantes pesquisados .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 15: Desenvolvimento de pré-preparo nos restaurantes</b> <b>pesquisados .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 16: Higienização e reaproveitamento nos restaurantes</b> <b>Pesquisados .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 17: Processo Produtivo Geral de Restaurantes .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 18: Matriz dos processos .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 19: Matriz das macro-atividades .....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 20: Matriz dos recursos .....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 21: Matriz das famílias de alimentos .....</b>	<b>94</b>

**Figura 22: Matriz das matérias-primas ..... 95**

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01: Mensuração do custo da matéria-prima dos produtos do Restaurante Carlotta .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 02: Tempo agregado dos recursos humanos utilizados nos processos do Restaurante Carlotta .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 03: Custo dos recursos humanos nos processos do Restaurante Carlotta .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 04: Custos dos processos de cocção e preparação .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabela 05: Custos das despesas diversas .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabela 06: Custos dos pratos .....</b>	<b>114</b>

## RESUMO

LIPPEL, Isabela Laginski. **Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC** . Florianópolis, 2002. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Diante do crescimento gradativo do mercado de refeições fora de casa surge a necessidade de pesquisar e analisar a gestão dos restaurantes. A essência deste trabalho consiste em apresentar e discutir as problemáticas vivenciadas pelos restaurantes, 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.

O trabalho apresenta também a tipologia de restaurantes, abordando suas características, bem como o processo produtivo, envolvendo todas as atividades que agregam valor à prática de quaisquer restaurantes.

A partir dessa tipologia, elaborou-se um modelo de gestão de custos e avaliação de desempenho para essas empresas, o qual tem a pretensão de ser aplicável aos restaurantes em geral.

Finalmente, a dissertação apresenta os resultados de pesquisa, envolvendo um caso prático do setor, o Restaurante Carlotta. Foram levantados todos os custos inerentes aos pratos de maior representatividade, utilizando-se de matrizes de custeio para obter-se o resultado final, avaliando o desempenho da empresa diante da atualidade competitiva.

Palavras-chave: restaurantes, processos, atividades, custos, desempenho.

## ABSTRACT

LIPPEL, Isabela Laginski. **Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC**. Florianópolis, 2002. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC , 2002.

In front of the gradual growing of meals market outside home, it appears the necessity to research and analyse the management of restaurants. The essence of this job consists of showing and discussing the experienced problematics by the restaurants , such as the absence of planning and control, mainly of the costs and performance, labour matter and so many others that are inherent in this sector which is identified in the interviews made with businessmen from the line.

The job also shows the typology of the restaurants broaching their characteristics as well as the productive process involving all the activities that adds value to the practice of any restaurants.

From this typology, it was done a modal matter of costs and evaluation of performance for these restaurants , which one has pretensions of being applicable to the restaurants in general.

Finally, this dissertation shows the results from the search involving a practical case from the sector, the Carlotta Restaurant, it was raised all the costs inherent to the more representative plates, and making use of the head offices of costing to get the final result evaluating the performance from the enterprise in the face of the competitive market nowadays.

Key words: restaurants, process, activities, costs, performance.

## **1 - INTRODUÇÃO**



## 1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

A refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade. É uma tendência dentro do que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, acompanhada pelo surgimento de outros serviços como venda de comida congelada, entrega de pizzas a domicílio e lavanderias rápidas. Pois são serviços que surgiram recentemente e que, tradicionalmente, dentro do lar, eram executados pelas mulheres, as quais, em função do novo papel assumido no contexto atual da sociedade, buscam a independência econômica e a realização profissional por meio de um trabalho remunerado, bem como pela forte necessidade de auxílio financeiro familiar vivenciado na atualidade em virtude das diversas ocorrências políticas e governamentais que vieram a alterar as necessidades básicas de sobrevivência e bem estar da humanidade, deixando desta forma, de exercer tais atividades domésticas caracterizadas como não lucrativas.

Além disso, segundo REBELATO (1997):

“As pessoas, de um modo geral, exigem mais tempo de lazer no dia-a-dia e a taxa de expectativa de vida está crescendo. Aliados a esses fatos, constata-se a tendência crescente da urbanização e o aumento da renda per capita, que pode ser entendido como uma melhor distribuição da riqueza e potencializador dos gastos individuais. São fatores que impactam fortemente na geração de demanda pelos serviços de alimentação”.

Na modernidade o homem necessita controlar o seu tempo e aproveitá-lo eficientemente, para o alcance de suas metas. Dessa forma, a tendência das pessoas economicamente ativas que vivem nos centros urbanos é dar menor atenção à refeição e maior atenção ao trabalho, já que a refeição não pode ser encarada como uma atividade produtiva (Rebelato, 1997).

Ainda, existe um outro tipo de público que pode optar pelo restaurante diariamente por uma questão de comodidade, não se interessando pela

contabilidade mais vantajosa. Preferem não lidar com a empregada em casa ou ter de ir ao supermercado para fazer a compra mensal e ainda correr o risco de prejuízos quanto à perecibilidade dos alimentos em virtude do consumo inapropriado ou pela divergência entre a quantidade realmente consumida e a adquirida.

Um outro cliente merecedor de destaque é o de terceira idade, o qual come pouco e não se dispõe a fazer comida em casa pelo fato da não compensação relacionada ao trabalho e tempo desperdiçados em relação à pequena quantidade de comida que é necessária ser processada.

Nos finais de semana e feriados, entretanto, a refeição fora de casa é tida como uma opção de lazer. Representa, em alguns restaurantes, um movimento maior, necessitando de um cardápio mais requintado, com preços também diferenciados.

E, nesse contexto atual, onde as pessoas passam menos tempo em casa devido ao trabalho e à competitividade deste mercado, bem como pela busca de condições melhores de vida, é notório que o homem moderno está muito menos preocupado em obter comida para viver. Nas cidades, os alimentos prontos estão amplamente disponíveis nos supermercados, lanchonetes e restaurantes. Obter comida passou a ser uma coisa corriqueira.

Assim, os restaurantes fazem parte da vida das pessoas. E, segundo REBELATO (1997):

“Na América, eles surgiram do modelo europeu de tabernas e estalagens. As tabernas eram casas públicas especializadas em bebidas e fornecimento de alimentos para a população local. Já as estalagens localizavam-se à beira da estrada oferecendo cama e comida ao viajante. No Brasil, o desenvolvimento da indústria de restaurantes está associado à indústria de hotéis. Sua grande expansão se deu no período de 1930 a 1951, com a abertura dos Hotéis Cassinos. Neste período, pouca notícia se teve de estabelecimentos exclusivos para comer. Depois da proibição dos Cassinos pelo governo, esta

indústria se estagnou e, somente a partir de 1964 iniciou uma nova e contínua expansão até os dias atuais”.

Devido ao aumento populacional brasileiro e pela possibilidade de abertura de novos mercados, surgiram no país as redes de *fast-food*, as quais segundo REBELATO (1997) “Começaram a se instalar aqui no início dos anos 80, preferencialmente em *shopping centers* ou em regiões de alta densidade populacional. Estima-se que em 1990 o país já contava com cerca de 10.000 estabelecimentos no ramo de serviços de alimentação”.

E é sob a idealização do MacDonald’s que os restaurantes *self-service* inseriram-se no mercado, objetivando oferecer aos seus clientes uma opção de serviço rápido, limpeza e qualidade. Mesmo que no início não levassem muito em consideração a eficiência do atendimento em relação à qualidade da refeição, pois surgiram para competir com as lanchonetes e com os restaurantes *à la carte* de baixo preço. Hoje, entretanto, este panorama foi alterado, abrindo espaço para este novo segmento de mercado no ramo de alimentos que são os restaurantes *self-service*, por quilo ou não, os quais pela grande aceitação dos consumidores, bem como pela crescente competitividade, procuram atender a todos os requisitos de qualidade e eficiência em suas atividades pertinentes ao processamento de refeições variadas diárias e ao serviço de atendimento e distribuição das mesmas.

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

Sobre este forte crescimento e suas conseqüências GARCÍA (1998) comenta:

“O negócio de serviços de alimentos e bebidas está sentindo como nunca antes o impacto do comportamento do consumidor, o que está contribuindo para o crescimento acelerado deste ramo com toda a gama de prós e contras, competência desmedida e um alto grau de complexidade em sua operação contra uma rápida recuperação do investimento e liquidez imediata, que há poucos anos eram exclusivas dos grandes restaurantes”.

Em relação aos sucessos e insucessos neste setor, FONSECA (2000) aponta, em virtude de vários anos trabalhando como consultor neste setor, que: “No sucesso, todos têm em comum muito trabalho. No fracasso, todos têm em comum falta de preparo, informação e, principalmente, falta de planejamento”.

O planejamento é fundamental para um restaurante, pois como pode-se criar um restaurante sem um objetivo? Como saber qual é o destino? E como saber, no meio do percurso, se houve erro ou não? Somente poder-se-á responder a estas questões se houver um planejamento.

Para FONSECA (2000):

“Não é possível criar um restaurante sem saber qual será a sua composição de custos, seu potencial de receita ou ainda qual é a característica principal de seu negócio. Depois disso é necessário uma boa definição de como serão identificadas as informações importantes para verificar o desempenho de seu negócio, para possibilitar as correções de rumo. E, por último, identificar as possíveis soluções para a readaptação dos planos ou uma modificação dos objetivos iniciais”.

Também sobre este enfoque, CORRÊA E GIANESI (1994) apontam que:

“É necessário a conscientização, por parte da organização como um todo, dos mais altos aos mais baixos escalões, de que as operações podem ser importante arma competitiva, desde que equipadas e administradas adequadamente. A concorrência pelos mercados se dá, hoje, com base em critérios largamente influenciados pela função de operações, a qual já não pode ser encarada como um mal necessário, ela deve ser considerada como um setor que tem, como nenhum outro o potencial de criar vantagem

competitiva sustentada através do atingimento de excelência em suas práticas. Os critérios competitivos, ou em outras palavras, as formas de se competir em serviços são fortemente influenciados pela área de operações: o tempo de atendimento, a qualidade, a confiabilidade, a consistência, os custos, a flexibilidade, entre outros.”

Na realidade, infelizmente, isto não ocorre devido à falta de preparo dos empresários neste setor, principalmente por acharem que fazer comida em casa é a mesma coisa que servir para dezenas de pessoas, com os mesmos padrões de qualidade, higiene e satisfação, fazendo com que a tarefa de administrar um restaurante não seja nem um pouco facilitada e tampouco vencida, pois ao bater com os problemas cotidianos em relação a funcionários, fornecedores, capital de giro, fluxo de caixa, atendimento e outros, não conseguem tomar as decisões corretas, gerando uma grande chance de insucesso.

Desta forma, ao encarar-se o preço, e a qualidade, fatores fundamentais para a satisfação dos consumidores, tem-se o melhor valor possível. Porém isto em muitos casos também não acontece, como colocam FITZSIMMONS E FITZSIMMONS (2000), onde:

“Há complacência na administração das indústrias de serviços, descuido com a qualidade, negligência com as necessidades dos clientes e atenção voltada somente à orientação financeira a curto prazo, os quais são fatores que contribuem para arruinar o setor de serviços na economia.”

Portanto, administração de custos hoje, trabalhando na sua redução, é um fator fundamental para administrar cautelosamente todos os seus processos, atividades, bem como oferecer um planejamento verdadeiro para decisões futuras, não somente a curto prazo mas também a longo prazo, vencendo nesta atualidade competitiva, onde os clientes estão cada vez mais exigentes e buscando melhores custos/benefícios, podendo aderir a estratégias de mercado com seriedade e responsabilidade.

Um fator que dificulta a gestão dos restaurantes é a mão-de-obra ser praticamente toda artesanal, ao contrário das outras empresas que estão investindo em tecnologia para minimizar custos e tentar maximizar lucros, visto que a tecnologia é encarada como meio para o incremento da produtividade e um facilitador da garantia da qualidade.

Um outro fator, merecedor de destaque, é a gestão nestas empresas, a qual é toda centralizada devido a serem, em sua grande maioria, empresas familiares administradas pelos próprios proprietários, onde se enfrenta ainda o problema com o nível cultural das pessoas que se disponibilizam a exercer as funções operatórias em um restaurante, gerando incompatibilidade de responsabilidades, pré-determinação e controle total das atividades, bem como forte rotatividade desta força de trabalho devido aos pisos salariais baixos, às condições de vida na maioria das vezes muito baixa, e conseqüentemente, ao encanto por quaisquer quantias, mesmo muito pequenas, de valor agregado ao salário presente.

Estas empresas também vivem problemas com relação à falta de profissionalização dos seus fornecedores. Neste ramo é difícil encontrar fornecedores confiáveis, não somente em termos de prazo de entrega como em termos de qualidade dos produtos. Isto dificulta sobremaneira o processo de compra que, na verdade, ocupa uma posição importante na estrutura de custos da empresa. O processo de compras deve estar em perfeita sincronia com o planejamento da produção. Neste ramo, comprar bem é vital para a viabilidade do lucro.

De acordo com REBELATO (1997), em relação à problemática destas empresas:

“A capacidade de racionalização e aprendizagem da empresa é fortemente prejudicada pela falta de informações, sejam essas internas ou externas. A empresa conhece mal a si própria e ao seu meio ambiente. Os indicadores de eficiência interna de cada recurso ou área não estão disponíveis porque não se criou mecanismos para isso. Os dados não são colhidos e processados.

Não se conhece bem o comportamento do mercado, sejam fornecedores, clientes ou concorrentes. Com isso, o processo de gerenciamento usualmente se baseia em informações incompletas a respeito de possíveis cursos de ação e suas possíveis conseqüências. O processo de decisão é caótico porque explora um número muito limitado de alternativas, baseando-se muitas vezes em regras empíricas ou na intuição”.

Ainda, sobre este contexto GARCÍA (1998) afirma que:

“De modo geral, quando surge a idéia de estabelecer um restaurante, somente se tem consideração o montante do investimento, pois se considera um negócio que não requer maiores conhecimentos; contudo, durante as atividades de abertura e, mais tarde, em período de operação se compreende a magnitude real da problemática de um restaurante e o que inicialmente parecia simples se volta muito mais complexo. Desafortunadamente, resulta em uma experiência dolorosa quando a empresa se encontra em uma posição financeira delicada, derivada do desconhecimento do capital de giro e da atividade comercial do mercado”.

Um outro ponto particularmente delicado nos serviços de alimentação, é com relação à higiene de processamento, armazenagem e manipulação de alimentos, onde um único problema de contaminação alimentar pode ter conseqüências desastrosas para o empreendimento. As exigências da Vigilância Sanitária são insuficientes, pois não abrangem o processo como um todo e principalmente diário. As empresas desse ramo devem buscar constantemente mais altos padrões de higiene em cada etapa do processo de fornecimento, visando diminuir esta face vulnerável do negócio. Os procedimentos de higiene, neste caso, devem ser um importante alvo no processo de treinamento de pessoal.

A empresa ainda tem muitas pendências internas como problemas com o armazenamento dos insumos, controle do estoque, programação da produção e treinamento de pessoal. Também não possui, em geral, um sistema de custeio, nem tampouco um programa para o controle e garantia da qualidade. Os proprietários, envolvidos no *stress* do dia-a-dia (além do ritmo acelerado, a

presença constante no caixa é obrigatória, pois dificilmente se tem um mecanismo seguro para a cobrança) e diante do desafio das mudanças estruturais extremamente necessárias, mostram-se “sem fôlego” para pensar no futuro.

Com relação à falta de controle financeiro, 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”.

Ainda sobre este aspecto comenta que “das cerca de 430.000 empresas nacionais que se lançaram no mercado em 1992, 50% já estavam fora de seu negócio antes do primeiro ano de atividades. Esta impressionante rotação indica a falta de preparo para as decisões estratégicas por parte dos empresários”.

Num meio ambiente competitivo e turbulento como o de hoje, as companhias precisam de uma estratégia que especifique o tipo de vantagem competitiva a ser perseguida no seu ramo de mercado, além de saber articular como esta pode ser obtida. Porém estas estratégias dependem muito do controle das atividades, da análise de desempenho das mesmas, melhorando sempre seus processos, como aponta BORNIA (2002) em relação à empresa moderna e o novo ambiente competitivo:

“O controle efetivo das atividades produtivas é condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com seus concorrentes. Sem esse controle, ou seja, sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente para a correção e melhoria dos processos, a empresa estará em desvantagem frente à competição mais eficiente”.



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

E, como afirmam SHANK E GOVINDARAJAN (2000), “estratégias que não sejam financeiramente exeqüíveis ou que não produzam retornos financeiros adequados não podem ser estratégias apropriadas”.

Na estrutura da gestão estratégica de custos, gerenciar custos com eficácia exige um enfoque amplo externo à empresa. PORTER (1989) chamou este enfoque de cadeia de valor:

“A cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Este enfoque é externo à empresa, vendo cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte, desde os componentes de matérias-primas básicas até os consumidores finais”.

Portanto, o tema-chave é maximizar a diferença (o valor agregado) entre compras e vendas.

E ainda, segundo MARTINS (2000):

“Para sobreviver nesses mercados cada vez mais competitivos, a empresa precisa perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos. Assim é necessário que os gestores recebam informações precisas, tempestivas e atualizadas para um apoio eficaz ao processo decisório”.

No ramo alimentício existem algumas divergências nas empresas que atuam, pois os custos e os desperdícios representam diferentes enfoques e importâncias em cada uma delas. Por exemplo, um restaurante *à la carte* possui cardápio e quantidade das porções definidas, portanto necessita de uma quantidade menor de insumos, fazendo com que não haja desperdícios por excesso de fabricação, e mesmo, o pouco que existe vem embutido no custeio do prato. Desta forma, o cliente paga pela quantia que comeu e pelo que foi jogado fora.

Porém, num “buffet”, por quilo ou por preço fixo, a importância dos desperdícios é indiscutível, uma vez que o número de clientes diário é muito relativo, variando até com o clima da cidade. Desta forma, a quantidade de comida é difícil de ser planejada, podendo sobrar muito, pouco, ou ainda exigir habilidades rápidas de reposição pela falta. Neste caso, em que o cliente só paga o que consome, as sobras dos pratos preparados acabam necessitando de estratégias criativas de aproveitamento, pois se isto não for feito, os desperdícios geram um valor muito elevado, afetando consideravelmente os custos finais e a sobrevivência da empresa, uma vez que não podem ser repassados aos clientes e nem elevar excessivamente o custo da refeição.

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

Ainda, dentro desta problemática, são pouquíssimas as obras científicas que são lançadas no mercado ou que estejam à disposição dos profissionais deste setor, bem como à disposição de pesquisadores e acadêmicos para uma possível avaliação bibliográfica e estudo profundo destas empresas, dificultando em muito a pesquisa científica e acadêmica, bem como o enriquecimento dos empresários e funcionários deste ramo, não tendo onde buscar informações e

soluções para suas dúvidas e problemas enfrentados, dificultando ainda mais o processo de tomada de decisão.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. GERAL**

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de gestão de custos adaptada aos restaurantes.

### **1.2.2. ESPECÍFICOS**

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- Apresentar a tipologia atual do setor de alimentos, com suas diversas empresas componentes e seu processo produtivo de refeições;
- Avaliar as atividades inerentes ao processo de transformação da matéria-prima, bem como das relacionadas com a preparação do restaurante para o atendimento dos clientes;
- Aplicar o modelo de gestão de custos proposto a um caso real.

## **1.3. IMPORTÂNCIA**

As empresas do ramo alimentício são muito importantes para a sociedade, e são praticamente ignoradas hoje no Brasil, pois quase não existem profissionais capacitados em termos de consultorias, bem como são raras as bibliografias neste setor. Das encontradas são poucas as brasileiras, devido ao fato de não encararem restaurantes como uma empresa que presta serviços como qualquer outra, tendo a administração como uma ferramenta importantíssima para sua sobrevivência, visto que os controles devem ser minuciosos.

Também observa-se que o pouco que se encontra em literatura diz respeito à hotelaria, o que demonstra o descaso para com estas empresas, sendo vistas e estudadas como lazer no comércio de turismo até mesmo na Internet, ou em livros de nutrição que tratam somente dos processos de elaboração de pratos, seus valores nutritivos, processamento, microorganismos, perecibilidade e até um pouco de custos, mas não visam a administração destas empresas, como diferenciais.

E, agora, mais do que nunca, em uma época de transição, ruptura e crise, sente-se a necessidade de estudá-las e melhor entendê-las em seus problemas cotidianos, principalmente no que diz respeito à administração de custos, que levam muitas à falência. Este aspecto realmente abala a estrutura da empresa, dando o primeiro sinal de que a empresa está em dificuldades de sobrevivência no mercado altamente competitivo, visto que são empresas que trabalham com custos muito elevados, decorrentes da necessidade alta de insumos para preparação de seus produtos, com um dispêndio de tempo que não pode ser muito facilitado com grandes aquisições de tecnologias, pois até agora não inventaram nenhuma máquina que prepare os alimentos e cozinhe sozinha.

Em consequência de tudo isto, a margem de lucro, em muitos casos, no que diz respeito a restaurantes que atendem à massa populacional, visando suas necessidades diárias, é pequena, instável e pré-determinada pelo mercado, em relação ao valor que as pessoas estão dispostas a pagar pela refeição, exigindo-se qualidade, variedade e higiene.

Neste caso a Gestão Estratégica de Custos deve ser utilizada para que haja integração do processo de gestão de custos com o processo de gestão da empresa, pois como afirma MARTINS (2000), “entende-se que esta integração é necessária para que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo”.

E ainda, visto que “O ABC é, na realidade, uma ferramenta de gestão de custos, muito mais do que custeio do produto”, observa-se a necessidade de trabalhar com esta ferramenta útil em restaurantes para que possam ser captados os custos dos processos através das diferentes atividades realizadas na empresa, bem como nos seus vários departamentos funcionais, pois, como para BOISVERT (1999) “As atividades correspondem a um conjunto de tarefas efetuadas pela mão-de-obra, bem como pelas máquinas em uma empresa”.

Segundo MARTINS (2000):

“A Contabilidade de Custos está inserida num mundo bem maior do que simplesmente acompanhar os custos de fabricação de cada produto. O Contador de Custos acaba, numa visão estratégica, tendo um papel muito mais amplo e relevante, bem como assumindo responsabilidade bem maior do que a de sua função tradicional”.

Em um restaurante ele precisa acompanhar todos os gastos da empresa; precisa conhecer e acompanhar todas as atividades; analisá-las quanto à sua utilidade e valor; acompanhar as efetivas conseqüências dos novos investimentos realizados, além de verificar o desempenho de novos produtos e outras tarefas mais tradicionais.

Ele precisa conhecer quais são os planos estratégicos da empresa para participar do processo de acompanhamento e se os fatos estão realmente fazendo com que a empresa se encaminhe para os objetivos previamente definidos. Passa a ser papel também da Contabilidade de Custos prevenir, evitar, reduzir, eliminar ou otimizar os custos e as despesas, propiciando aos gestores uma postura muito mais proativa do que reativa.

Desta forma, a administração de restaurantes é tão complexa como qualquer outra empresa no mercado, pois necessita da mesma atenção ou quem sabe redobrada para acompanhar incansavelmente todo o seu cotidiano.

Ainda, para MARTINS (2000):

“A Gestão baseada em Atividades apóia-se no planejamento, execução e mensuração do custo das atividades para obter vantagens competitivas; utiliza o Custeio Baseado em Atividades e caracteriza-se por decisões estratégicas como:

- Alterações no mix de produtos;
- Alterações no processo de formação de preços;
- Alterações nos processos;
- Redesenho de produtos;
- Eliminação ou redução de custos de atividades que não agregam valor;
- Eliminação de desperdícios;
- Elaboração de orçamentos com base em atividades etc.”

Desta forma, levando-se em consideração este parâmetro na Gestão Estratégica de Custos, um restaurante pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável com base no custo ou na diferenciação, ou em ambos.

O principal enfoque da estratégia de baixo custo é obter um custo baixo em relação aos concorrentes, em restaurantes através de um controle rígido de custos, minimização acompanhada da qualidade, ambos oferecendo um diferencial, sendo esta a chave para, não somente, sua sobrevivência, mas seu crescimento no ramo alimentício.

Porém, deve ter-se cuidados em relação a esta estratégia de custos, pois como afirma PORTER (1989) “Os administradores reconhecem a importância de custos, e muitos planos estratégicos estabelecem a liderança de custo ou a redução de custo como meta. No entanto, o comportamento do custo poucas vezes é bem entendido”.

E, além destas fronteiras de custos é necessário fazer uma avaliação de desempenho em relação aos dados obtidos, pois como afirmam KAPLAN E COOPER (2000):

“O gerenciamento com base em informações de sistemas contábeis financeiros prejudica o desempenho do negócio, pois os dados da contabilidade de custos

tradicional não monitoram as fontes de competitividade e lucratividade na economia global. As informações sobre custo, em si, não acompanham fontes de vantagem competitiva, como qualidade, flexibilidade e confiabilidade. A empresa precisa de informações sobre atividades, não sobre custos, para gerenciar operações competitivas e identificar produtos lucrativos”.

## **1.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **1.4.1. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

Pesquisa de ordem bibliográfica, atendendo aos dados publicados ligados ao assunto, evidenciando-se a limitação de obras referentes aos restaurantes propriamente ditos, seus processos, sistemas de custeio, características. Visando portanto, à análise da Gestão Estratégica de Custos em restaurantes e servindo como auxílio e enriquecimento à pesquisa, fazendo com que a mesma tenha aprofundamento teórico nas atividades a serem desenvolvidas, como tipologia do setor, desenvolvimento do processo produtivo e modelo de custeio.

### **1.4.2. LEVANTAMENTO DE DADOS**

#### **1.4.2.1 LEVANTAMENTO JUNTO AOS RESTAURANTES:**

Entrevistas e questionários estruturados a partir de abordagem direta com proprietários e funcionários das empresas pesquisadas: Habib's, Polar, Villare, Geru's, Hamilton, Sapore e Nova Estrela, com o intuito de coletar o máximo de informações com qualidade para um bom entendimento da situação real destas empresas, designação de problemas, levantamento dos sistemas de custos utilizados pelas mesmas, na obtenção do custeio das diferentes atividades envolvidas nos processos de produção, bem como nos processos administrativos que agregam ou não valores ao produto final.

### **1.4.3. ESTUDO DE CASO**

Desenvolvido no Restaurante Carlotta, pertencente ao segmento *à la carte*, na cidade de Curitiba – PR.

Foi realizado um levantamento detalhado das informações inerentes ao processo produtivo, quadro funcional, despesas diversas, custos, tipos e quantidades de matéria-prima, custos com recursos humanos, tempos utilizados nos diferentes processos e preço de venda para o cálculo de custos dos pratos do restaurante específico, conforme o modelo de custeio proposto pelo trabalho.

## **1.5. ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO**

A fim de alcançar os objetivos, fez-se necessário uma definição clara da tipologia existente no setor de alimentos, o que é apresentado no capítulo 2. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica referente a publicações do setor, as quais principalmente envolvem documentos de pesquisa do SENAC – órgão que fornece cursos para garçons, chefes de cozinha e cozinheiros – porém, mesmo não sendo consideradas como científicas, apresentaram enriquecimento informativo sobre o assunto, uma vez que as bibliografias são extremamente incompletas e em pouquíssima quantidade no caso específico de restaurantes. Também foram utilizadas duas obras publicadas pela Editora do Senac em São Paulo de autoria de FONSECA (2000) – “Tecnologias Gerenciais de Restaurantes” e a de PACHECO (1995) – “Manual do Maître D’Hôtel”, bem como o artigo de REBELATO (1997) na revista Gestão & Produção – “Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service”.



No capítulo 3 é apresentado a pesquisa exploratória envolvendo uma amostragem de restaurantes, efetuando um levantamento das situações reais nestas empresas de alimentos, em função dos diversos grupos existentes, fazendo-se análise dos dados adquiridos através de questionários estruturados e entrevistas.

A seguir, no capítulo 4 são abordados os sistemas de custeio, seus princípios e métodos, através de pesquisa bibliográfica sobre custos, tendo-se como fonte principal BORNIA (1997, 2000 e 2002), KAPLAN E COOPER (2000), SHANK E GOVINDARAJAN (1997), bem como MARTINS (2000).

No capítulo 5, estudou-se e elaborou-se o processo produtivo de refeições dentro de restaurantes, o qual agrega valor na produção dos alimentos, sendo desmembradas cada uma das etapas deste processo nas diferentes atividades que as compõem, diferenciando-se somente em relação à matéria-prima de um restaurante a outro. São estruturados pela seqüência lógica do trabalho.

Em seqüência, no capítulo 6, em decorrência dos sistemas de custos existentes, propõe-se um modelo apropriado para restaurantes e em função do detalhamento do processo produtivo e demais atividades inerentes, determinam-se matrizes de custeio, levando-os em questão, bem como os recursos humanos e macro-atividades pertinentes aos mesmos.

No capítulo 7 é apresentado o estudo de caso com informações inerentes ao processo produtivo e o cálculo de custos no restaurante Carlotta, em Curitiba – PR, bem como as conclusões e recomendações pertinentes a esta pesquisa interna.

Por fim, no capítulo 8 apresentam-se as principais conclusões advindas do trabalho e as recomendações para futuras pesquisas no setor.

## 1.6. LIMITES DO TRABALHO

Diante de um mercado amplo em relação aos vários segmentos inclusos no setor comercial de alimentos, bem como do diferencial na prática de custeio existente entre eles, devido a diferentes objetivos, nichos de mercado, cardápios, expectativas dos consumidores, e visando facilitar a aplicação da pesquisa de preferência declarada, limitou-se à avaliação prática de apenas um segmento.

A partir da definição do segmento *à la carte* fez-se o trabalho seguindo as características do mesmo, pois uma vez pesquisado servirá como base para os demais, devido à problemática enfrentada por todos e a estrutura geral apresentar-se condizente aos demais processos.

## 2 - TIPOLOGIA DE RESTAURANTES

Com o objetivo de atender as necessidades dos diversos tipos de clientes, segundo os vários produtos desenvolvidos para restaurantes e similares, bem como dentro dos diferentes contextos que existem de opções de atendimento, ao preço do produto, à qualidade das instalações e ao tipo de serviço, identificam-se vários tipos de estabelecimentos que se destinam à produção e venda de alimentos, porém muito semelhantes em relação aos processos de compra, armazenamento, produção, gestão, distribuição e venda. Desta forma podem ser agrupados em três grupos distintos, levando-se em consideração o serviço ofertado. Estes grupos são os restaurantes que trabalham utilizando o método *à la carte*, o método de auto-serviço ou o método direto e/ou repetitivo, como apresenta a Figura 01.

Para obtenção dos dados pertinentes aos tipos de restaurantes existentes foi realizada uma pesquisa bibliográfica referente a publicações do setor, as quais principalmente envolvem documentos de pesquisa do SENAC que apresentaram enriquecimento informativo sobre o assunto, uma vez que as bibliografias são extremamente incompletas e em pouquíssima quantidade no caso específico de restaurantes. Também foram utilizadas duas obras publicadas pela Editora do Senac, em São Paulo, de autoria de FONSECA (2000) e PACHECO (1995), bem como o artigo de REBELATO (1997). As informações coletadas destas obras foram adaptadas por cunho de conhecimento prático do setor pesquisado, para complementação da tipologia de restaurantes existente.

GRUPOS		
A LA CARTE	AUTO-SERVIÇO	DIRETOS OU REPETITIVOS
RESTAURANTES DE ESPECIALIDADES	RESTAURANTE TRADICIONAL	CHURRASCARIA
RESTAURANTE INTERNACIONAL	GRILL	PIZZARIA
RESTAURANTE GASTRONÔMICO	SELF-SERVICE	FRUTOS DO MAR
FUSION FOOD	RESTAURANTE DE COLETIVIDADES	
TÍPICOS: - PAÍS	BUFFETS	
- REGIÃO	CASAS DE CHÁ	
- GÊNERO		
CASUAL DINNING		
CANTINA ITALIANA		
CASAS DE SUCOS E VITAMINAS		
VEGETARIANO		
ESTABELECIMENTOS NOTURNOS		
BRASSERIES		
CHOPERIAS		
CASAS NOTURNAS		
ALIMENTAÇÃO RÁPIDA		
COFFEE SHOP		
LANCHONETES		
CATERING		
RESTAURANTE DE AUTO-ESTRADA		
ROTISSERIES		
DOÇARIAS		
SORVETERIAS		
DRUGSTORES		

**Figura 01 – Tipologia de Restaurantes**

Fonte: Adaptado de FONSECA (2000), PACHECO (1995) e REBELATO (1997).

## 2.1. GRUPOS DE RESTAURANTES

### 2.1.1 À LA CARTE

Neste grupo encontram-se todos os restaurantes e casas de alimentação que se utilizam do método *à la carte* para servir seus clientes. A característica marcante deste método é o cardápio sempre igual, pré-definido e oferecido diariamente, onde o cliente faz sua escolha em relação ao “menu”. Os restaurantes que oferecem este tipo de serviço trabalham com garçons ou

atendentes de balcão para anotar os pedidos dos clientes, levá-los à preparação, atendendo o mesmo até o momento do fechamento da conta.

Podem ser clássicos, requintados ou muito simples. Variando as refeições servidas, sendo estas: pratos típicos, regionais, de massa, lanches, petiscos diversos, pizzas, frutos do mar.

Apresentam o mesmo processo produtivo, diferenciando-se em relação à matéria-prima utilizada, aos cardápios oferecidos e, por consequência, alguns diferentes equipamentos de cocção.

São vários os tipos de estabelecimentos que se destinam a este conceito de gestão e atendimento. Podendo ser divididos em subgrupos conforme as características de cardápio, horários e estilos de atendimento, bem como pela própria clientela, tendo-se:

#### **2.1.1.1. RESTAURANTES DE ESPECIALIDADES**

Caracterizam-se pelos cardápios típicos e específicos servidos, atendendo a clientes de diversas procedências e de diversas culturas. Geralmente são restaurantes mais requintados, porém alguns apresentam-se de forma simples. São eles:

***RESTAURANTE INTERNACIONAL:*** São restaurantes, em sua maioria, localizados em hotéis ou em locais de hospedagem, são clássicos, com instalações, equipamentos e utensílios de bom nível qualitativo. Oferecem um serviço requintado e servem pratos da cozinha internacional, incluindo também alguns pratos da cozinha brasileira de amplo consumo no mercado.

Apresentam também, em seu ambiente, música, podendo ser ainda com piano-bar ou com um simples piano, e a carta de vinhos costuma ser bem representativa, sugerindo vinhos de diversas regiões, produtores e safras.

Existem para atender a demanda de hóspedes de diversas procedências e de diversas culturas, os quais preferem pratos conhecidos por seu paladar, evitando muitas experiências gastronômicas, devido a problemas ocasionados com a mudança brusca de hábitos alimentares.

**RESTAURANTE GASTRONÔMICO:** É um restaurante sofisticado, que oferece pratos requintados da cozinha franco-italiana, geralmente apresentados sob a forma de *menu* de degustação: os clientes experimentam os diversos pratos, acompanhados de uma seleção de vinhos finos sugeridos pelo *sommelier*, profissional responsável pela elaboração da carta de vinhos, estoques e vendas desses produtos. O próprio chefe de cozinha costuma receber seus clientes, após reserva obrigatória e aconselhar o *menu*, sendo estas as características marcantes do setor.

Na Europa, conforme FONSECA (2000), “costuma estar fora dos centros urbanos e aproveitar alguns elementos regionais de arquitetura e decoração para compor seu ambiente, como por exemplo um moinho ou castelo”.

E ainda, para FONSECA (2000):

“São restaurantes de dimensões reduzidas, costumeiramente ficando entre 60 e 80 lugares, dificilmente ultrapassando os 100 ou 120.

No Brasil, esses restaurantes encontram-se nos principais centros urbanos, diferentemente da Europa. Já nos Estados Unidos podem ser encontrados tanto em centros urbanos quanto em áreas mais distantes.

Possuem uma rotatividade baixa, aproximadamente 1,0 cliente por assento, pois o tempo de uma refeição é longo, principalmente quando a opção é pelo *menu confiance*, podendo chegar a duas horas e meia.”

**FUSION FOOD:** Para FONSECA (2000):

“A culinária de fusão ou sua versão em inglês, como é mais conhecida a *fusion food*, é a mescla entre elementos de várias culturas. Esses elementos podem ser diversos, como métodos de cocção, apresentação dos alimentos, molhos ou ingredientes”.

Mesclam-se esses elementos para obter um resultado único, diferente, inusitado. Porém, depende de muito conhecimento e prática para combinação de insumos corretos gerando pratos diferenciados e não exagerados.

Essa tendência é atualmente mundial para restaurantes, combinando muito aspectos das culinárias orientais com as ocidentais, porém não são restaurantes típicos.

**TÍPICOS:** Podem apresentar as seguintes variações (apresentando-se também como Buffets, integrando-se a família dos Diretos e/ou Repetitivos):

1. **País** – Apresenta preparações representativas da culinária específica de um determinado país, como japonesa, francesa, italiana, alemã, etc.
2. **Região** – Apresenta preparações da culinária de determinada região de um país, como baiana, mineira, gaúcha, etc.
3. **Gênero** – Especificação através de um gênero específico da culinária ou cultura de um país ou região, como o churrasco típico do sul do Brasil, assado no “fogo de chão”.

**CASUAL DINNING:** São restaurantes com características de *coffee shops* mesclado com *fusion foods* e *grills*. Apresentam um cardápio mais

representativo em termos gastronômicos, utilizando elementos de diversas culturas, porém com preparações leves e rápidas. O serviço é atencioso e eficiente, em que se misturam características de um restaurante tradicional com um *coffe shop*. ( FONSECA, 2000).

**CANTINA ITALIANA:** Conforme PACHECO (1995):

“É um restaurante típico italiano, de categoria e tamanho médios, geralmente instalado em antigas casas de residência, reformadas para comportar instalações, móveis e equipamentos de produção e venda de alimentos e bebidas. Sua decoração baseia-se em elementos típicos do Sul da Itália, mais especificamente das cidades de Nápoles, Bari, Veneza e Roma”.

Esses alimentos referem-se a cardápios *à la carte* contendo massas de um modo geral, porém no Brasil essas cantinas também oferecem pratos com elementos mais variados.

**CASAS DE SUCOS E VITAMINAS:** Tiveram uma grande expansão nos últimos anos, motivadas por uma valorização dos produtos naturais. Oferecem todo tipo de sucos, vitaminas, e bebidas à base de leite ou água, produzidos a partir de frutas frescas ou polpas congeladas. Na Europa, estão associadas ao comércio de frutas exóticas. (FONSECA, 2000)

**VEGETARIANO:** São restaurantes especializados em servir alimentos vegetais não derivados de carnes vermelhas, podendo servir ainda peixes e carne branca. Estes estabelecimentos destinam-se a atender clientes com hábitos alimentares vegetarianos, bem como pessoas que procuram alimentos mais leves e menos calóricos. Oferecem ainda uma diversidade de sopas e alimentos derivativos da soja.



### 2.1.1.2. ESTABELECIMENTOS NOTURNOS

Caracterizam-se pelo horário noturno de atendimento, sendo raras as exceções em relação a esta característica principal. Desta forma, oferecem além das alimentações rápidas como pratos executivos, especializados ou porções uma gama de bebidas, coquetéis e sucos em geral. Algumas ainda complementam seus serviços com músicas ao vivo, pistas de dança, para melhor agradar seus clientes. Subdividem-se em:

**BRASSERIES:** São restaurante e casa de bebidas ao mesmo tempo. Típica da Baviera, expandiu-se principalmente na Alemanha, Bélgica, França e Suíça, chegando ao Brasil devidamente ambientada e rebatizada de choperia, através dos imigrantes alemães.

As *brasseries* européias possuem geralmente dois salões, um para serviço de bebidas (principalmente chope) e outro para os serviços de refeições, que incluem pratos variados e típicos (tripas e pé de porco). (FONSECA, 2000).

**CHOPERIAS:** Para FONSECA (2000), “são as *brasseries* européias adaptadas ao Brasil. Ao invés de oferecer produtos típicos como chucrute (*Sauerkraut*)”, oferecem batatas fritas, provolone à milanesa, calabresa, frango à passarinho, polenta frita, entre outros petiscos que acompanham bem as bebidas de maior destaque, a cerveja e o chope. As choperias não fazem diferenciação entre os salões, sendo servidas comidas e bebidas em um único ambiente.

A decoração dos ambientes atualmente encontra-se variada, podendo seguir os parâmetros tradicionais alemães, como também os *country*, ou ainda totalmente diferenciados exibindo quadros de cantores e atores internacionais renomados, de paisagens, de esportes, etc.

Possuem uma rotatividade baixa devido à clientela geralmente freqüentar estes lugares em grupos, para um bate papo descontraído, permanecendo muito tempo à mesa, porém com alto gasto médio estimulado pelo consumo de bebidas. A faixa etária dos consumidores varia entre os 15 aos 40 anos.

**CASAS NOTURNAS:** Aparecem constantemente nos grandes centros urbanos e turísticos. São lugares de distração, onde se encontra todo tipo de atrações, espetáculos, variedades, música, danças, bebidas e comidas. Esses espaços têm se tornado ao longo do tempo cada vez mais “multifuncionais”, devido à diversificação de seus freqüentadores, o que ocasionou em opções de ambientes para cada finalidade, todos integrados e ainda agregando outros serviços, como restaurantes. Isso para que um maior número de clientes pudesse encontrar em um mesmo lugar muitas opções de lazer, oferecendo diversos serviços e adaptando seus espaços, gerando uma receita maior. (FONSECA, 2000).

### **2.1.1.3. ALIMENTAÇÃO RÁPIDA**

A alimentação rápida caracteriza-se pelos cardápios prontos ou de fácil preparação para atender rapidamente as necessidades de seus clientes. Subdividem-se em:

**COFFEE SHOP:** São restaurantes com cardápios de fácil preparação e apresentações simples. Geralmente localizados em hotéis e aeroportos com atendimento 24 horas, pois são pontos de venda onde se pode comer a qualquer hora uma comida leve e rápida, devido a sua clientela ter horários extremamente variados.

Oferecem em seus cardápios salgados, cafés e chás, sucos, lanches, pratos grelhados, sopas, massas e sobremesas. Utilizam-se do método *à la carte* para facilitar o atendimento, o preparo e diminuir desperdícios com comidas elaboradas em grande variedade e quantidades. (FONSECA, 2000).

**LANCHONETES:** Conforme PACHECO (1995), “como o próprio nome diz, é uma casa especializada em lanches e pratos rápidos, além de bebidas. Simples ou sofisticada, a lanchonete é uma opção para quem quer comer rápido e gastar pouco”, pois possui um serviço bem mais informal.

Atualmente, nesta mesma linha, existem os trailers, os quais atendem principalmente a clientela jovem.

Segundo FONSECA (2000) “possuem alta rotatividade de assentos e um gasto médio relativamente baixo”.

**CATERING:** Conforme FONSECA (2000): “são empresas especializadas em preparação de alimentação em meios de transporte, com exceção de navios. Fornecem para trens, ônibus intermunicipais ou interestaduais, ou ainda internacionais, e aviões”.

Têm uma estrutura muito bem montada, com preocupação de padrões de higiene muito alta e atenção aos processos, bem como pela presença indispensável de chefes de cozinha e nutricionistas para o planejamento e gerenciamento da produção e das matérias-primas, como ainda pela preocupação com a apresentação dos alimentos e com a variedade dos mesmos.

Trabalham com volume de alimentação muito grande, e por isto a preocupação é indispensável, para saber onde o passageiro será servido. Portanto as etapas de embalagem, reaquecimento, armazenamento devem ser estudadas e os cardápios, desenvolvidos para que a apresentação e o sabor se mantenham impecáveis.

**RESTAURANTE DE AUTO ESTRADA:** Segundo PACHECO (1995), “essa variedade de restaurante, com serviço simples e rápido, situa-se à beira de grandes rodovias e é destinada aos motoristas que desejam fazer uma refeição ligeira ou simplesmente tomar café ou outra bebida”.

**ROTISSERIES:** São casas de massas frescas ou italianas, que vendem pratos prontos e “para viagem”, carnes assadas ou grelhadas, massas e molhos prontos.

Sobre estas casas, FONSECA (2000) aponta:

”Algumas dessas casas são ainda especializadas em um ou outro tipo de comida, de determinada região, outras vendem dois ou três tipos de refeições e diversas guarnições, entradas, antepastos e pães especiais. Essas casas foram as primeiras a vender suas refeições pelo peso; pagava-se o valor correspondente à quantidade levada”.

**DOÇARIAS:** As doçarias, apesar do nome, além de uma variada gama de doces finos, chocolates, tortas, bolos, apresentam também salgadinhos, queijos, sorvetes e produtos de panificação, os quais podem ser consumidos no local ou levados pelo cliente. Podem variar muito em relação a seu porte, podendo ser muito pequenas, como quiosques em *shopping centers* ou grandes lojas, pertencentes a redes de doçarias.

**SORVETERIAS:** Os sorvetes artesanais são o grande diferencial deste segmento. Para melhor rentabilizar seu empreendimento transformaram seus

estabelecimentos em doçarias, ou até mesmo em lanchonetes, para minimizar a sazonalidade da venda de seu produto, maximizando seus recursos, custos diversos e garantindo a sobrevivência destas empresas durante os períodos de inverno, principalmente em cidades aonde o clima apresenta-se muito variável.

**DRUGSTORES:** Para FONSECA (2000):

“Na América do Norte e Grã-Bretanha, esse nome designa um conjunto de drogaria/farmácia/casa-de-especiarias e *snack-bar*, onde se encontra de tudo para a maioria das situações emergenciais. No Brasil, surgiram com o nome de lojas de conveniência, onde se encontra de uma torta pronta para comer até uma aspirina ou uma alicate de unha”.

### 2.1.2. AUTO-SERVIÇO

Os estabelecimentos que se utilizam do método de auto-serviço procuram oferecer um atendimento rápido, com baixo custo, pois os próprios clientes escolhem e servem-se de sua alimentação. Estão ganhando uma parcela cada vez maior de mercado em todo o país. Evoluem em termos de oferta e atendimento, em função da necessidade e conveniência também crescente da população, a qual atualmente trabalha de forma exaustiva, dependente de horários e que não mais tem tempo para ir até em casa almoçar, jantar, lanche e até mesmo tomar café pela manhã, devido também às distâncias e congestionamentos nas grandes cidades principalmente.

Assim, estes estabelecimentos surgiram para atender as necessidades cotidianas dos consumidores, variando em suas apresentações para atender diferentes parcelas do mercado. Apresentam também o mesmo processo produtivo, variam somente em relação à elaboração de cardápios, ao preço ofertado, bem como na diversificação e quantidade de pratos quentes e frios. Dentro deste parâmetro destacam-se os seguintes tipos de estabelecimentos:

**RESTAURANTE TRADICIONAL:** Apresenta como principais características um cardápio extenso, com preparações tradicionais e de aceitação geral. São restaurantes que servem um público extremamente eclético, podendo atender desde as expectativas de uma criança até as de um senhor com idade avançada. Sua decoração é normalmente simples e tradicional, utilizando-se de louças e enxoval sem muito luxo ou sofisticação. (FONSECA, 2000).

**GRILL:** Segundo FONSECA (2000), “Os *grills* são casas especializadas em grelhados, já que *grill* é uma palavra de origem inglesa que significa grelha, equipamento utilizado para assar carnes”.

Esse tipo de restaurante que, normalmente, apresenta um ambiente elegante, teve em meados de 80 uma grande expansão, por oferecer um produto diferenciado das então churrascarias do tipo rodízio. Oferecem cortes nobres, apresentados com guarnições bem trabalhadas, juntamente com o grande diferencial de uma mesa de frios farta, com ingredientes finos e bem apresentados, onde são também encontrados frutos do mar, legumes, presuntos e queijos.

Trata-se de um produto de fácil aceitação e de grande variedade de opções, haja vista que homens, mulheres, crianças e idosos podem compor sua refeição da maneira que melhor lhes aprouver. Pode-se compor uma refeição muito bem equilibrada do ponto de vista nutricional e dietético, utilizando-se das mesas de saladas em combinação com os grelhados, método que utiliza pouca gordura na cocção.

**SELF-SERVICE:** Esta modalidade surgiu para atender a necessidade de uma alimentação mais variada e rápida, em que o serviço é assumido em sua

maioria ou quase totalidade pelo cliente, evidentemente com a intenção de reduzir custos, e por conseguinte os preços, aumentando a rapidez no serviço.

Visa principalmente a clientela que possui uma limitação de tempo ou de orçamento para suas refeições. Apresenta-se geralmente nos centros comerciais das cidades, mas também em localidades com grande afluxo de turistas.

O cardápio desse tipo de restaurante é muito variado, tanto em relação à quantidade de pratos, quanto à diversificação em período de tempo, em função de atender a uma clientela regionalizada, onde a fidelidade deve ser conquistada, não gerando repetições exaustivas no cardápio.

Nesta modalidade, atualmente, está sendo muito utilizado o sistema por quilo, onde o cliente após servir-se à vontade tanto no *buffet* de saladas quando nos pratos quentes, passa por uma balança onde sua refeição é pesada, pagando somente pelo que irá consumir. Foi idealizado para baratear o preço final ao consumidor. Este sistema de pagamento só existiu após 1990, aonde até então era cobrado através de uma taxa única a preço fixo por pessoa, independentemente do número de vezes que o cliente fosse até o balcão ou da quantidade de alimentos que consumisse. Por mais que este sistema por quilo seja mais ágil é muito difícil, em horários de pico, evitar as filas, as quais se formam diante das balanças e do caixa.

Os restaurantes *self-service* “por quilo” evoluíram e se superaram no momento em que uma demanda mais sofisticada foi se revelando e os estabelecimentos foram descobrindo uma ótima oportunidade a ser explorada. O eixo da estratégia competitiva deixa assim de ser apenas o preço e passa a valorizar mais a qualidade. É um sistema que surgiu para suprir as deficiências do sistema *à la carte*, que é muito lento do ponto de vista do atendimento. O cliente não quer e não pode esperar a comida ser preparada.

O sistema “por quilo”, pela própria velocidade do atendimento, com um alto giro de vendas, barateia o custo de manutenção da estrutura de fornecimento, provando que, neste tipo de indústria, a economia de escala é primordial para garantir uma boa rentabilidade. Pode trabalhar sem garçons ou com pequeno número deles, servindo apenas as bebidas e retirando os pratos. A mesa de refeições utilizada é bem pequena, pois é necessário que comporte apenas uma bandeja com o prato, copo, sobremesa e bebida, permitindo maximização do espaço do salão e da capacidade de atendimento a clientes. É o melhor sistema que se adapta às necessidades culturais e sociais brasileiras no tipo refeição rápida, ainda mais considerando-se que o hábito da grande maioria dos brasileiros é almoçar com arroz e feijão. Preenche uma lacuna que as cadeias de *fast-food* não preencheram e os restaurantes *self-service* souberam aproveitar.

**RESTAURANTES DE COLETIVIDADES:** Sobre esta especialidade de restaurante, FONSECA (2000) coloca:

”Tratam-se de restaurantes situados em prédios ou complexos industriais ou comerciais, com o intuito de oferecer alimentação para os empregados da respectiva empresa.

Esse tipo de restaurante possui uma responsabilidade muito grande, perante os comensais e a empresa, pois sua clientela é cativa e muitas vezes responderá pela quase totalidade das alimentações do trabalhador.

Normalmente atendem um grande número de pessoas, haja vista que as empresas que possuem um número menor de empregados oferecem vales de alimentação, com custos mais acessíveis para uma escala menor. O cardápio deve ser muito bem balanceado a fim de atender às necessidades nutricionais dos diferentes níveis da empresa e suas respectivas necessidades calóricas.

O serviço é necessariamente simples, em grande parte, auto-serviço. Na maioria das vezes, a refeição é subvencionada pela empresa, que cumpre sua obrigação de empregadora e, além disso, recebe alguns benefícios fiscais, como desconto proporcional no imposto de renda”.



Estes restaurantes podem ser administrados de diversas formas, pela própria empresa, por uma contratada especializada no fornecimento de refeições coletivas, por uma empresa particular especializada que arrenda o restaurante e serve as refeições aos funcionários ou ainda, a empresa fornece vales-refeições a seus funcionários, permitindo que eles utilizem uma vasta rede de restaurantes conveniados com a empresa administradora dos vales.

***BUFFETS:*** São empresas especializadas em serviços de banquetes, coquetéis e outras modalidades de eventos. Pode ser de maior ou menor porte e requinte e geralmente tem condições de comportar simultaneamente diversos eventos (PACHECO, 1995).

Quase sempre têm salões próprios, de tamanhos variados, bem como toda a estrutura para a realização dos mais diferentes tipos de festas. Realizam, também, festas externas. Porém, dentro deste contexto, é necessário que, para a realização de um serviço de *buffet*, todas as atividades sejam muito bem planejadas e executadas com a maior atenção possível, pois de sua eficiência dependerá o sucesso do evento, o qual muitas vezes representa festividades de grande valor emocional para o cliente, como festa de casamento, de debutantes, de bodas, de formatura, etc.

***CASA DE CHÁ:*** Segundo PACHECO (1995), “é uma casa especializada em chás e cafés, mas também servem salgadinhos, doces, bolos, tortas, lanches e outras bebidas. Seu maior movimento concentra-se nos finais de tarde; muitas vezes promove chás beneficentes com shows e desfiles de moda”.

Normalmente possui ambientação colonial, com clientela bem diversificada, haja vista que os produtos servidos são de fácil aceitação para qualquer faixa etária.

### 2.1.3. DIRETO E/OU REPETITIVO

Dentro deste grupo pode-se agregar todos os estabelecimentos que oferecem sempre os mesmos pratos, e onde o serviço prestado é sempre igual. São representados em sua grande maioria por rodízios, onde são servidos vários tipos de alimentos de um mesmo grupo alimentício, como carnes, massas, pizzas, etc, diferenciando-se na apresentação e sabor por processos de cocção diferentes, como picanha alho e óleo, picanha assada, picanha na chapa, ao molho. Alguns restaurantes de coletividades também podem pertencer a este grupo quando oferecem em sua alimentação somente os elementos básicos de uma refeição.

Possuem vários garçons que circulam pelas mesas dos clientes oferecendo suas tipificações alimentícias. Geralmente são representados pelos seguintes tipos de restaurantes:

**CHURRASCARIA:** Conforme PACHECO (2000), “trata-se de um tipo de restaurante especializado em churrascos e pode ser de várias categorias, da mais simples à mais requintada. Seu cardápio apresenta diversos tipos de carnes assadas na brasa, além de guarnições e outros acompanhamentos.”

Podem agregar também o método *self-service* para fornecer os demais acompanhamentos, sejam eles guarnições, saladas ou sobremesas.

**PIZZARIA:** Caracteriza-se neste segmento por ser uma casa especializada em pizzas, as quais mesmo sendo servidas em diferentes sabores e tamanhos, representam tradicionais cardápios, repetitivos em quaisquer estabelecimentos do setor, mudando somente a qualidade devido ao estilo de produção. Utilizam fornos a lenha ou elétricos. Podem simples ou sofisticadas.

No Brasil está crescendo o número de pizzarias em forma de rodízio, as quais, além dos diversos sabores das pizzas, podem oferecer também em seu rodízio outros tipos de massas, como calzones, lasanhas, espaguetti, nhoque, etc.

**FRUTOS DO MAR:** Neste caso representam os restaurantes que oferecem seqüência de frutos do mar ou somente de camarão em seus vários tipos de preparação. No Brasil estes restaurantes são muito comuns em cidades litorâneas, como Florianópolis, Salvador, Bahia. Variam em relação à apresentação, decoração e requinte.

Também podem ser representados por outras especialidades atendendo tipificação de outros países, regiões ou outros fatores determinantes.

## **2.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO**

Atualmente os *self-service* são os que mais apresentam crescimento no mercado alimentício, pois representam uma nova tendência no ramo e absorvem principalmente os clientes rotineiros, os quais necessitam alimentar-se fora de casa pela não compensação entre custo, horário para refeição e volta ao trabalho.

Estes restaurantes também apresentam uma complexidade maior de gestão e preparação dos alimentos, visto que precisam produzir os mesmos em quantidades de difícil previsão e controle, necessitando de importantes planejamentos para atender possíveis faltas durante o horário de atendimento, bem como no reaproveitamento de sobras significativas.

Dentro deste enfoque, visualiza-se que as lanchonetes, choperias possuem maior facilidade no processo de gestão e preparação, pois trabalham com solicitações de pedidos e produtos pré-preparados, sendo necessário, na hora do atendimento, somente o processo de cocção, o qual varia conforme o produto solicitado. E, geralmente, preferem trabalhar com produtos terceirizados, dispensando o processo produtivo dos alimentos, devido a muitas vezes não compensar o custo x benefício desta atividade, pois agrega despesas com funcionários, processo exaustivo de compras, recebimento e estocagem de materiais.

Os demais restaurantes do segmento *à la carte* apresentam também um certo grau de facilidade no processo de gestão, pois trabalham com o mesmo sistema de solicitação de pedidos, havendo menores desperdícios e maior aproveitamento dos insumos. Porém, em relação ao processo de preparação ocorre dificuldade na mensuração dos custos, pois necessita de um processo produtivo e de transformação dos alimentos, gerando muitos direcionadores de custos, os quais nem sempre chegam a ser percebidos pelo empresário.

É diante desta problemática que o presente trabalho analisará no capítulo 7 um restaurante deste segmento, detalhando o processo produtivo dos seus pratos, assim como todos os custos inerentes ao mesmo. E, por se tratar de um problema de âmbito, praticamente, geral entre todos os tipos de restaurantes, a análise pesquisada servirá de ferramenta de controle para quaisquer empresas do setor.

Para uma melhor visualização das características de cada segmento deste mercado de alimentos, bem como das dificuldades enfrentadas pelos mesmos serão apresentados no capítulo seguinte a pesquisa exploratória realizada junto a uma amostragem de restaurantes atendendo aos três grandes grupos discutidos nesta tipologia.

### **3 – PESQUISA EXPLORATÓRIA JUNTO A UMA AMOSTRAGEM DE RESTAURANTES**

Para compreender-se melhor o setor de restaurantes, foi feita uma pesquisa junto a empresas dos três grupos tipológicos apresentados, incluindo sete restaurantes, os quais foram selecionados devido às suas características de serviço, cardápio e segmentos apresentados, bem como na diferenciação de porte, inclusive por situarem-se em cidades diferentes, com quantidade populacional, costumes e hábitos bastante divergentes, possibilitando uma melhor análise da problemática enfrentada por tais empresas em âmbito geral, obtendo-se dados reais em relação a seus processos produtivos, em função dos equipamentos utilizados e do tipo de alimentação ofertada, dos custos apresentados, como também do sistema de custeio utilizado para obtenção de dados referentes à lucratividade da empresa e precificação dos pratos.

Os anexos 1, 2 e 3 detalham as informações coletadas junto aos restaurantes pesquisados.

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS**

As empresas foram pesquisadas enfatizando suas características em relação à tipologia anteriormente apresentada, demonstrando-se os segmentos de atuação no mercado de serviços alimentícios, como mostra a Figura 02.

Estes restaurantes possuem características diferentes em relação ao ramo de alimentação específica em que estão inseridos. Porém, algumas empresas fortalecem-se abordando vários segmentos diferentes, para melhor atender seus clientes, buscando ampliação na parcela de mercado, altamente competitivo.

GRUPO/SUBGRUPOS	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore	Nova Estrela
A LA CARTE: - ESPECIALIDADE	x		x				
- ESTABELEC. NOTURNO		x		x			
- ALIMENTAÇÃO RÁPIDA	x	x					
AUTO-SERVIÇO	x		x	x	x	x	x
DIRETO OU REPETITIVO							x

**Figura 02- Tipologia geral dos restaurantes pesquisados**

Este fator pode ser melhor explicado, ainda, em relação à empresa Polar Sorvetes Ltda, a qual oferece uma variedade grande de sorvetes, estes podendo ser adquiridos avulsos, ou seja, por bola, em quilo com demais acompanhamentos e complementos, bem como em forma de tortas ou bombons. E, devido a suas três lojas estarem localizadas em uma cidade menor, Ponta Grossa, com um número significativamente pequeno de consumidores, esta empresa, para não perder mercado no inverno, durante a queda consideravelmente grande de vendas, apresenta-se ainda como lanchonete e choperia, agregando valor à sua organização empresarial e ofertando a esta cidade uma nova opção de lazer para a população inteira, uma vez que atende desde crianças, jovens e idosos.

Também em Ponta Grossa observa-se o restaurante Geru's, que após o sucesso em seus dois *buffets* por quilo agregam mais um empreendimento na

cidade, uma casa noturna que oferece diversos espetinhos assados na brasa, inovando em relação aos concorrentes.

Em Curitiba, pode ser mencionada a empresa Villare Serviços de Alimentação Ltda, a qual possui 18 restaurantes, sendo estes bastante diversificados uns dos outros, tendo *buffet* por quilo atendendo pelo sistema de auto-serviço, cantina italiana *à la carte*, bem como várias cozinhas dentro de diversas empresas, atendendo a cargos de diretoria, gerenciamento e supervisão, destacando-se no setor, por diferenciar-se do sistema industrial ou de coletividades, uma vez que oferece um cardápio bastante variado, incluindo grill, peixes e demais alimentos nobres. Administra, ainda, cozinhas em escolas, hospitais e hotéis, todos ofertando uma linha diferente de alimentos e cardápios, buscando qualidade, inovação e um ótimo atendimento a seus clientes.

Desta forma, como apresentado na Figura 03, percebe-se que as empresas de alimentação estão buscando crescer em acompanhamento das exigências dos consumidores, bem como vencer no mercado acirrado competitivamente em que estão inseridas, uma vez que as empresas neste setor têm aumentado significativamente nos últimos anos, principalmente em Curitiba, por apresentar-se como capital de Estado e recepcionar milhares de turistas, empresários e estudantes de várias localidades do país.

CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore	Nova Estrela
LANCHONETE	x	X					
SORVETERIA		X					
CANTINA ITALIANA (PIZZAS/MASSAS)			x				
BUFFET POR QUILO		X		x			
BUFFET POR QUILO C/ GRILL			x				
BUFFET DE FESTIVIDADES					x		
CHOPERIA		x		x			
RESTAURANTE DE COLETIVIDADE			x			x	
CHURRASCARIA/RODÍZIO INTERNACIONAL (HOTÉIS)			x				x

**Figura 03 – Diferenciação segmentar dos restaurantes pesquisados**

Desta forma, como apresentado na Figura 04, as empresas diferem também em relação aos alimentos ou cardápios ofertados, os quais atendem as características de *buffet*, lanchonetes, *à la carte*, aos quais delimitam seus serviços, porém com bastante diversidade nos cardápios para melhor atender as expectativas dos comensais, bem como suas necessidades diárias em função do trabalho e lazer.

LINHA DE PRODUTOS	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore	Nova Estrela
PRATOS TÍPICOS	x						
PIZZAS	x	x	x				
MASSAS			x				
COFFE BREAK			x			x	
LANCHES EM GERAL	x	x	x				
SOBREMESAS	x		x	X	x		x
SORVETES		x					
PEIXES			x	X	x		x
FRUTOS DO MAR			x		x		
CARNES ASSADAS							x
BUFFET FRIO E QUENTE			x	X	x	x	x

*Figura 04 – Diferenciação de cardápios dos restaurantes pesquisados*

### 3.2. IDENTIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Em função de aspectos como períodos de atendimento semanal e gestor, visualizado na Figura 05, bem como a média de custos mensais, apresentada na Figura 06, a média de refeições e quantidade de restaurantes por empresa, referentes à Figura 07, pode ser observado o porte da empresa.



ATENDIMENTO SEMANAL	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore	Nova Estrela
SEGUNDA A SEXTA			x				
SEGUNDA A SÁBADO			x				
DOMINGO A DOMINGO	x	x	x	X		x	x
SEXTA A DOMINGO/FERIADOS					x		
GESTOR							
PROPRIETÁRIO	x	x	X	X	x	x	x
FUNCIONÁRIO	x	x					
NUTRICIONISTA	x		X			x	
SÓCIO	x		X				x

**Figura 05 – Atendimento e gestor**

MÉDIA DE CUSTOS MENSAIS	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore*	Nova Estrela
R\$ 1.600,00 (CUSTO FIXO)					x		
R\$ 18.000,00 (C. ADMINISTRATIVO)			x				
R\$ 18.000,00/R\$ 20.000,00 (C.TOTAL)		x		x			
R\$ 30.000,00 (CUSTO TOTAL)						x	
R\$ 190.000,00 (CUSTO TOTAL)							x
80 % DA RECEITA	x						

\* Somente da unidade Ultrafertil.

**Figura 06 – Média de custos mensais**

MÉDIA VALOR DA REFEIÇÃO	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore*	Nova Estrela
R\$ 3,00 a R\$ 6,00	x	x		x		x	x
R\$ 7,00 a R\$ 10,00					x		
R\$ 10,00 a R\$ 15,00			x				
Nº DE EMPRESAS NO SETOR							
01 a 02					x		
03 a 05		x		x			x
18 a 20			x				
100 a 150	x						
400						x	

**Figura 07 – Valor refeição e empresas no setor**

Os dados referentes à quantidade de refeições semanais e de funcionários, apresentados na Figura 08, assim como a periodicidade e o encarregado das compras em cada um destes restaurantes, visualizados na Figura 09, também podem contribuir para uma melhor análise do porte destas empresas pesquisadas.

MÉDIA DE REFEIÇÕES/TRANSAÇÕES POR UNID. MENSAIS	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore*	Nova Estrela
2.000 a 3.500					x		
6.000 a 8.000				x		x	
9.000 a 10.000		x					
22.000 a 35.000	x		x				
40.000 a 45.000							x
Nº FUNCIONÁRIOS CADA UNID.							
5 a 10					x		
10 a 15		x	x	x		x	
20 a 30	x						x

\* Somente na unidade Ultrafértil

**Figura 08 – Quantidade refeições e funcionários**

COMPRAS/ENCARREGADO FUNCIONÁRIO COMPRADOR	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore	Nova Estrela
COMPRAS/ENCARREGADO	x	x	x			x	
PROPRIETÁRIO				x	x		x
COMPRAS/PERIODICIDADE							
DIARIAMENTE	x					x	
1 a 3 VEZES POR SEMANA		x	x	x	x		x
QUINZENAL		x	x				
MENSAL				x			x

**Figura 09 – Periodicidade e encarregado de compras**

Desta forma visualiza-se que as empresas Habib's, Sapore, Nova Estrela e Villare enquadram-se em grande porte, pelo fato de possuírem vários restaurantes em todo o Brasil e, no caso da Villare, comporta e administra restaurantes de segmentos e especialidades diferentes, como industrial, *à la carte*, por quilo. Expandindo-se dentro de grandes cidades, com o intuito de maximizar seus recursos e conseqüentemente a sua lucratividade.

Outros fatores também influenciam nessa visualização, como o atendimento semanal, o qual é de domingo a domingo nestas empresas. Em geral, possuem nutricionistas e demais sócios para auxiliar na administração de

todos os restaurantes, bem como apresentam um número elevado e significativo de refeições e transações mensais.

Dentro deste enfoque, a churrascaria Nova Estrela, por oferecer um *excelente buffet* e rodízio de carnes assadas, a um preço muito mais acessível (R\$ 6,00 por pessoa) do que o restante das churrascarias concorrentes, agregando um número bastante elevado de refeições mensais, fortalecendo a questão mercadológica, aonde atualmente, os consumidores procuram alimentar-se com qualidade e preço baixo. Portanto esta empresa consegue ter lucro através do volume de refeições vendidas.

Já a empresa Villare, mesmo possuindo mais restaurantes do que a churrascaria vende menos refeições, porém, tem lucratividade excelente em função do seu diferencial em atender clientes especiais, ou seja, um diferencial em atender clientes especiais, ou seja, um nicho de mercado relativamente empresarial. Isto pode ser observado em função da sua linha de produtos, apresentada anteriormente, a qual abrange massas, lanches, sobremesas, peixes, carnes grelhadas, frutos do mar, bem como pelo requinte decorativo e na prestação dos serviços, característico de seus restaurantes.

Já as empresas Geru's e Polar caracterizam-se por serem de médio porte, principalmente pelo fato de estarem estabelecidas na cidade de Ponta Grossa, com um volume populacional significativamente inferior ao da capital Curitiba, mesmo possuindo três restaurantes cada uma delas, oferecendo cardápios, produtos e serviços distintos para maximizar sua parcela de mercado. Como exemplo a Polar que além dos sorvetes, *buffet* que oferece agrega um cardápio de lanches e bebidas para sobreviver no mercado durante as temporadas frias.

A empresa Hamilton é identificada como sendo de pequeno porte, pela localização em Ponta Grossa e por limitar-se ao atendimento semanal de, no máximo, 550 pessoas, em virtude da capacidade de seus dois salões, bem

como pelo ramo de festividades em que está inserido, o que limita ainda mais a representatividade da empresa. Ela poderia tentar estrategicamente agregar outros serviços a sua empresa para maximizar seus recursos e sua lucratividade, como a venda de salgados e doces para festas pessoais fora do ambiente social particular da empresa, bem como confecções de bolos festivos e preparação de jantares em outros locais conforme escolha do cliente. Desta forma, estaria desenvolvendo seus trabalhos em volumes maiores, otimizando seus custos fixos e de manutenção organizacional, assim como os recursos já adquiridos pela empresa, sem desviar-se do ramo de sua especialidade, atendendo melhor à população pontagrossense, a qual apresenta-se carente nestes serviços de alimentação.

Dentro destes enfoques também se justifica a quantidade de funcionários que trabalham nestas empresas, a periodicidade das compras, bem como em relação ao atendimento semanal, o qual também se representa significativo quanto ao porte e lucratividade da empresa, em função dos custos fixos e de sua ligação com a lucratividade organizacional.

Outro fator relevante e observável nestas realidades empresariais do ramo alimentício é a gestão dos negócios, a qual destina-se, principalmente, aos próprios proprietários, mesmo com certas responsabilidades redirecionadas a funcionários ou nutricionistas. Este aspecto representa a dificuldade do setor em relação às atividades complexas que são vivenciadas diariamente em restaurantes e similares, pois necessitam oferecer cardápios diferenciados, com manutenção de qualidade, baixo custo, higiene, bem como com um ótimo atendimento direcionado aos clientes finais.

É importante salientar que os alimentos são produzidos diariamente e devem atender a todos estes aspectos organizacionais de qualidade e lucratividade para que permaneçam no mercado fortemente competitivo, onde para garantir sua sobrevivência a longo prazo, deve ter suas atividades e processos controlados e planejados minuciosamente.

Outro fator referente a esta questão gerencial baseia-se na baixa qualificação dos funcionários devido à faixa salarial pouco representativa e as não exigências culturais para o desenvolvimento das atividades inerentes à preparação, cocção, limpeza e distribuição dos alimentos, principais neste ramo mercadológico.

### **3.3. PROBLEMÁTICA ATUAL DOS RESTAURANTES PESQUISADOS**

Nas empresas visitadas visualizou-se que 86% identificam a mão-de-obra como um problema para restaurantes e similares, pois não é qualificada, e os que fazem cursos no Senac (único órgão que oferece qualificação para garçons e cozinheiros) após concluírem o curso trabalham para grandes hotéis e restaurantes devido à exigência salarial elevada, pois neste setor a mão-de-obra, como classe salarial desprivilegiada, devido às atividades que são inerentes aos seus cargos, recebem um salário mensal de R\$ 186,00 a R\$ 250,00 para auxiliares e zeladores, ou R\$ 300,00 a R\$ 500,00 para cozinheiros, sendo raras as exceções.

Desta forma evidencia-se a problemática com altas rotatividades no quadro funcional, uma vez que qualquer oferta superior, por menor que seja a diferença, gera demissões de um dia para o outro sem nenhuma responsabilidade quanto à empresa, agregando ainda outros problemas como padronização dos produtos, custos, atendimento aos clientes em relação a atrasos, alimentos mal produzidos e elaborados e, conseqüentemente, um sufoco gerencial para tentar amenizar os reflexos destes problemas.

Este problema da mão-de-obra, bem como dos demais citados pelos empresários entrevistados nestas empresas de alimentos podem ser melhor analisados na Figura 10, abaixo:

PROBLEMAS ATUAIS ENFRENTADOS PELOS RESTAURANTES	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore*	Nova Estrela
COMPRAS/FORNECEDORES	X	X					
ATENDIMENTO À CLIENTES		X				X	
MÃO-DE-OBRA		X	X	X	X	X	X
CARGA TRIBUTÁRIA			X				X
CUSTOS		X	X		X	X	
LAYOUT						X	
PREÇO DE VENDA						X	

**Figura 10 – Principais problemas identificados pelos restaurantes pesquisados**

Outro fator, ainda relacionado à mão-de-obra, é o nível cultural baixo da classe, e em função disto há dificuldade de agregar certas responsabilidades a tais funcionários, o que gera uma estafa dos proprietários, os quais responsabilizam-se até pelas compras rotineiras, além do controle geral, uma vez que não existe como repassar autonomia gerencial em tais circunstâncias, aonde todo o seu negócio está em jogo. Para confirmar isso visualiza-se que a maior parte dos restaurantes pesquisados são gerenciados pelos próprios proprietários, ou então sócios ou nutricionistas. Na rede Habib's, Villare e Sapore isto é significativamente observável, justamente pelo fator desta dificuldade de gestão quando se trata de empresas ramificadas, com vários restaurantes. O Habib's prefere franquiar suas lojas e ter participação acionária para vencer esta problemática.

Problemas com custos representaram 57% das reclamações, uma vez que todos os entrevistados não têm custeio adequado, como mostra a Figura 11. Confrontam-se somente as receitas e despesas e o que sobrar é lucro. Mesmo com alguns possuindo certos softwares para tentar nortear melhor os custos inerentes ao setor, não conseguem sucesso. Mesmo a Sapore, uma empresa que atende a indústrias, gerenciando os restaurantes de coletividades e vendendo milhares de refeições, todos os meses, por todo o Brasil, não obtém resultados satisfatórios e confiáveis. Este problema mostra-se refletido ainda

sobre os preços de venda, o que faz com que a lucratividade final seja uma incógnita para estas empresas.

CUSTEIO	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore	Nova Estrela
SIMPLES (MO+MP+DG)		x	X	X	X	X	X
PLANILHAS EM SOFTWARE	x						
SISTEMA BRAND			X				
PLANILHAS DE CUSTO DIÁRIO, MENSAL						x	

*Figura 11 - Métodos de custeio utilizados nos restaurantes pesquisados*

Portanto, custos são um problema geral do setor, o qual necessita ser melhor estudado para tentar reverter esta problemática, onde 50% das empresas que abrem para competir neste mercado fecham até o primeiro ano de trabalho.

Os outros fatores apresentados, como compras, atendimento a clientes, impostos e *layout* não se mostraram muito significativos em relação à totalidade, mesmo porque são questões altamente reversíveis na atualidade, onde uma boa administração consegue contorná-los e oferecer um diferencial a seus clientes, obtendo vantagem competitiva no mercado.

### **3.4. ANÁLISE DO PROCESSO PRODUTIVO DOS RESTAURANTES PESQUISADOS**

Os equipamentos utilizados para o armazenamento, como apresentados na Figura 12 e para a cocção dos alimentos, representados na Figura 13, também refletem o porte da empresa em função de serem industriais, convencionais ou de alta tecnologia, bem como representam o tipo de serviço ofertado pela empresa, seu cardápio, estilo e segmento.

ARMAZENAMENTO	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapores*	Nova Estrela
PRATELEIRAS	x	x	x	x	x	x	x
CÂMARA RESFRIAMENTO	x	x	x			x	x
CÂMARA DE CONGELAMENTO	x	x	x			x	x
FREEZER CONVENCIONAL				x	x	x	
REFRIGERADOR CONVENCIONAL					x		
GELADEIRAS OU FREEZERS EXPOSITORES		x					

\* Unidade Ultrafótil

**Figura 12 – Equipamentos de armazenamento dos restaurantes pesquisados**

COZÇÃO/PRODUÇÃO	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapores	Nova Estrela
EQUIPAMENTOS							
FOGÃO INDUSTRIAL	x	x	x	x	x	x	x
FATIADOR DE FRIOS	x	x	x	x			x
CORTADOR MECÂNICO DE LEGUMES	x					x	x
CORTADOR MANUAL DE LEGUMES			x	x	x		
MISTURADOR	x						
LIQUIDIFICADOR INDUSTRIAL		x	x	x	x		x
EXTRATOR DE SUCOS INDUSTRIAL		x	x	x			x
FORNO À GÁS		x	x	x	x		x
FORNO DE PEDRA	x						
FORNO ELÉTRICO			x			x	
FORNO COMBINADO	x		x				
FORNO A LENHA			x				
FORNO ESTEIRA	x						
FORNO À VAPOR						x	
CHURRASQUEIRA ELÉTRICA À CARVÃO							x
CHAPA À GÁS				x			
CHAPA ELÉTRICA	x	x	x				
FRITADEIRA ELÉTRICA		x	x	x	x	x	x
MASSEIRA	x						x
MOEDOR	x					x	
BROILLER	x						
MÁQUINA CONTÍNUA		x					
MÁQUINA LABO		x					
GRILL			x				x
BALANÇAS						x	
CALDEIRAS À VAPOR						x	

**Figura 13 – Equipamentos de cocção dos restaurantes pesquisados**

A Churrascaria Nova Estrela utiliza-se de churrasqueira elétrica a carvão para produzir as variadas carnes assadas a que se propõe, enquanto a Polar



utiliza máquina contínua e labo, para produção de sorvetes. Desta forma, observa-se que cada empresa atende seu processo produtivo diferenciando-se pelos equipamentos de cocção que necessita utilizar no desempenho de suas atividades perante o segmento de mercado que define em atender.

Os equipamentos de distribuição, apresentados na Figura 14, também variam de acordo com o tipo de serviço prestado. Por exemplo, os serviços *à la carte* necessitam de garçons e utensílios próprios para o estilo de cardápio e requinte, ou de *buffets* para alimentos frios ou quentes, refrigeradores ou congeladores expositivos que enfatizam os restaurantes de auto-serviço ou que complementam outros setores como o ramo de churrascarias. Já as lanchonetes e demais empresas similares utilizam balcões térmicos expositores, que permitem as condições de atendimento rápido em relação a lanches em geral. As balanças de pesagem também representam diferencial em função do atendimento por quilo, crescente no mercado atual, aonde oferece refeições rápidas e rotineiras para atender a gama de trabalhadores que não conseguem muito tempo para almoçar, e ainda transmitem um equilíbrio em relação à quantidade a que se come e que se paga.

DISTRIBUIÇÃO	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapore	Nova Estrela
EQUIPAMENTOS/REC.HUMANOS							
BUFFET QUENTE			x	x		x	x
BUFFET FRIO		x	x	x		x	x
BALCÕES TÉRMICOS EXPOSITORES	x	x				x	
CARRINHOS							x
GARÇONS	x	x	x	x	x		x
FUNCIONÁRIOS						x	x
CAIXA	x		x	x			x
BALANÇA PARA PESAGEM		x	x	x			

**Figura 14 – Equipamentos e recursos humanos de distribuição nos restaurantes pesquisados**

Em relação ao pré-preparo, representado na Figura 15, também inerente ao processo produtivo, visualiza-se que 90% dos restaurantes efetuam esta atividade para melhor atender seus clientes em função da rapidez de preparação e montagem dos pratos. As matérias-primas que necessitam desta atividade são os horti-fruti, devido ao processo de higienização, separação, armazenamento e corte que permitem a manutenção da qualidade destes alimentos altamente perecíveis e delicados, bem como pelo fato de agregarem muito tempo para conclusão destes processos. A carne também necessita de pré-preparo em função do degelo, corte e tempero a que estão sujeitos. As massas envolvem processos mais trabalhosos em seu preparo e montagem, portanto são produzidas anteriormente para depois serem assadas, pois as que necessitam de cozimento podem ser preparadas rapidamente.

PRÉ-PREPARO EM QUAIS ALIMENTOS	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapores	Nova Estrela
HORTIFRUTI		x	x	x		x	X
MASSAS			x	x			
CARNES			x	x	x	x	X
HAMBURGUERES		x					
SALGADOS					x		
TORTAS					x		

**Figura 15 – Desenvolvimento de pré-preparo nos restaurantes pesquisados**

Já os salgados, doces, tortas, hambúrgueres representativos de restaurantes para festividades ou lanchonetes, casas de chá, também utilizam-se de pré-preparo para satisfação e atendimento rápido aos clientes, uma vez que compõem cardápios ou serviços de alimentação rápida.

O processo de higienização dos utensílios e do ambiente produtivo, incluindo dependências dos salões de distribuição, representa-se oneroso ao custo final dos produtos, uma vez que necessita de muito tempo da mão-de-obra para conclusão de tal atividade, como pode ser visualizado abaixo na Figura 16, juntamente com os dados referentes ao reaproveitamento dos alimentos.

HIGIENIZAÇÃO TEMPO DE DURAÇÃO	EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO						
	Habib's	Polar	Villare	Geru's	Hamilton	Sapora	Nova Estrela
DIA TODO	x	x	x				
2 a 3 HORAS			x	x	x	x	X
REAPROVEITAMENTO TIPOS DE ALIMENTOS							
HORTIFRUTI			x	x		x	X
ARROZ			x	x		x	x
CARNES			x	x	x	x	x
FEIJÃO			x	x		x	
OUTROS			x			x	

**Figura 16 – Higienização e reaproveitamento nos restaurantes pesquisados**

Desta forma, o reaproveitamento caracteriza-se nos restaurantes que atendem por *buffets* ou sem número definido de clientes, agindo pela previsão ao atendimento. Porém, os alimentos que são reaproveitados, devido ao dever de manutenção da qualidade, perecibilidade e conseqüente satisfação dos seus clientes em relação aos pratos elaborados, devem ser delicadamente armazenados e re-preparados. Em função disto os horti-fruti, os quais são colocados nos *buffets* sem tempero, e que estejam em boas condições de qualidade, podem ser reaproveitados, bem como o arroz, o feijão e as carnes, as quais por representarem um custo de aquisição maior são reprocessados para garantir rentabilidade à empresa e diminuição de desperdícios, uma vez que estas empresas possuem um número elevado de compras e gastos com baixa lucratividade, sendo que, através de uma boa administração, podem conseguir chegar em no máximo 20% de lucro. Isto é diferente ainda em restaurantes de coletividade onde o preço por refeição pago pela empresa contratante é relativamente baixo e com esta receita a empresa gerenciadora dos serviços deve produzir e distribuir os alimentos e ainda obter lucros, representando-se em lucratividades inferiores a 15%.

Outros alimentos também podem ser reaproveitados desde que garantam a qualidade final dos pratos oferecidos pelas empresas.

### 3.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A pesquisa identificou problemas comuns às várias tipologias estudadas, em relação à gestão destas empresas, ao fator lucratividade e maximização dos recursos, onde se observa em muitos casos a agregação de diferentes serviços e produtos no foco produtivo e direcionador das mesmas, sendo sorveteria e lanchonete ao mesmo tempo, para não perder participação de mercado e rendas no inverno. Bem como, restaurantes de *buffets* de auto-serviço que oferecem café da manhã, lanches, petiscos e sopas à noite, sorvetes e chocolates na complementação dos seus produtos. Isto na intenção de otimizar o espaço, os equipamentos adquiridos, os custos fixos como aluguel, telefone e funcionários.

Uma grande deficiência nas sistemáticas de avaliação econômico-financeira e de desempenho também é detectada, em função da precariedade com que é tratado este assunto, assim como pela falta de conhecimento e receio das mudanças e incógnitas que o envolvem.

Estes problemas encontrados refletem e justificam a problemática apresentada anteriormente nesta pesquisa, onde os mesmos serão aprofundados através da apresentação e detalhamento de uma proposta de sistema de custeio apropriado para restaurantes no capítulo 6, e num estudo de caso específico tratado no capítulo 7.

Para tal proposta de sistema de custeio é necessário apresentar-se os tipos de sistemas de custeio existentes para embasamento desta escolha. Esta pesquisa é aplicada no próximo capítulo.

## 4 - SISTEMAS DE CUSTEIO

Conforme BORNIA (2002): “A contabilidade de custos surgiu com o aparecimento das empresas industriais (revolução industrial), tendo por objetivo calcular os custos dos produtos fabricados.”

Depois deste surgimento, com o crescimento da competição global e das inovações tecnológicas surge um novo ambiente na contabilização de custos, demandando informações mais relevantes relacionadas também ao desempenho de atividades, processos, produtos, serviços e clientes. (COOPER E KAPLAN, 2000).

Desta forma a contabilidade de custos acabou de passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais, podendo indicar ocorrência de problemas através de comparações entre padrões e orçamentos.

Seguindo esta evolução a contabilidade de custos hoje, segundo MARTINS (2000) pode ser dividida em:

- **Contabilidade de Custos Industriais:** aonde o valor do estoque dos produtos existentes na empresa, ou seja dos insumos utilizados na fabricação dos produtos, compõem o custo do produto e direcionam os valores da produção, utilizada para a obtenção dos produtos acabados. Sendo que, segundo BORNIA (2002), esses custos industriais são formados por:

“Custos de matéria-prima (MP): relacionam-se com os principais materiais integrantes do produto que podem ser convenientemente separados em unidades físicas específicas, pois alguns materiais pouco relevantes em termos de custos podem ser classificados como materiais de consumo e analisados de forma simplificada.

Custos de mão-de-obra direta (MOD): são aqueles diretamente relacionados com o trabalho humano em atividades de transformação do produto, isto é, representam o salário dos operários diretos. Eventuais funcionários não envolvidos diretamente, representam a mão-de-obra indireta.

Custos indiretos de fabricação (CIF): são todos os demais custos de produção, os quais, atualmente estão tornando-se cada vez mais importantes e de análise complexa, fazendo com que o correto gerenciamento destes custos seja cada vez mais determinante para o desempenho da empresa moderna”.

- **Contabilidade Gerencial:** surgiu com o crescimento das empresas, com a competitividade global, passando a contabilidade de custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial.

Nesse novo campo, MARTINS (2000) afirma que a contabilidade de custos tem duas funções relevantes:

“No auxílio ao controle e na 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.”

Assim, a contabilidade mais moderna vem criando sistemas de informações que permitam melhor gerenciamento de custos, com base nesse enfoque.

- **Contabilidade de Custos em Empresas Não Industriais:**

Segundo MARTINS (2000):

“Com o advento da nova forma de se usar contabilidade de custos, ocorreu seu maior aproveitamento em outros campos que não o industrial, como em instituições financeiras, empresas comerciais, firmas de prestação de serviços etc., passando a ser explorado o potencial de custos para o controle e até para as tomadas de decisões”.

O uso de certas metodologias, como o ABC, vem ajudando a propagar o uso de custos nessas empresas não industriais.

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou de serviços, os custos, segundo MARTINS (2000) “tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre devido à alta competição existente, onde as empresas já não podem mais definir seus preços de acordo com os custos incorridos, e sim com base nos preços praticados no mercado em que atuam.”

Esta dificuldade reside hoje em restaurantes, onde a determinação dos preços de seus produtos está fortemente ligada ao mercado de atuação, aos concorrentes, bem como às necessidades e expectativas dos clientes.

E, diante da necessidade de contabilização dos custos em restaurantes faz-se necessário analisar os sistemas de custos existentes para definir qual atenderá melhor a necessidade desta empresa específica e seus objetivos relacionados ao sistema, uma vez que eles podem ajudar a gerência da empresa no auxílio ao controle e às tomadas de decisões.

A relevância das informações, diante de suas finalidades, apontará o melhor sistema, uma vez que um sistema de custos primeiramente irá decidir o que deve ser considerado, qual informação é importante para, em seguida, analisar como a informação será obtida ou de que forma será a operacionalização do sistema. A distinção das informações importantes oferece a análise do sistema em **princípio** e a obtenção destas informações determinará o **método** do sistema. Portanto, um sistema de custos é composto por um princípio geral, o qual norteia o tratamento das informações, e métodos que viabilizam a operacionalização daquele princípio. (BORNIA, 2000).

Entretanto, para identificar-se o princípio de custeio faz-se necessário analisar qual é a parcela de custos que deve ser considerada, diferenciando-os em custos fixos e variáveis e separando os desperdícios da parcela ideal dos mesmos. (BORNIA, 2000).

#### 4.1. PRINCÍPIOS DE CUSTEIO

Os princípios de custeio, segundo BORNIA (2002), “são filosofias básicas a serem seguidas pelos sistemas de custos, de acordo com o objetivo e/ou o período de tempo no qual se realiza a análise”. São três os princípios de custeio: variável, por absorção integral e por absorção ideal. Fonte - BORNIA (2002) e MARTINS (2000):

No **custeio variável**, ou **direto**, consideram-se custos dos produtos apenas os custos variáveis, quer diretos ou indiretos, ficando os custos fixos



separados e lançados como despesas do período, indo diretamente para o resultado. Este custeio é preferencialmente usado para apoio a decisões de curto prazo.

No **custeio por absorção integral**, ou **total** segundo BORNIA (2002) “a totalidade dos custos (fixos e variáveis) são alocados aos produtos”.

No **custeio por absorção ideal**, os custos fixos também são computados como custos dos produtos. Porém, os custos relacionados à capacidade da empresa não usada (ociosidade) ou mal usada (ineficiência), são lançados como perdas do período. Adapta-se ao auxílio do controle de custos e apoio ao processo de melhoria contínua da empresa.

## **4.2. MÉTODOS DE CUSTOS**

Os métodos de custos são a parte operacional do sistema de custos. Eles determinam o tratamento dado aos custos indiretos e sua alocação aos processos e produtos da empresa. Os métodos de custos são: o método do custo padrão, o método dos centros de custos, o custeio baseado em atividades (ABC) e o método da unidade de esforço da produção (UEP). Fonte: BORNIA (1997, 2000 e 2002), MARTINS (2000), KAPLAN E COOPER (2000) e SHANK E GOVINDARAJAN (1997).

### **4.2.1. CUSTO PADRÃO**

Tem como objetivo principal fornecer suporte para o controle dos custos da empresa, fixando uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido.

Segundo este enfoque comparativo BORNIA (2000) afirma que “O custo padrão ajuda na fixação dos padrões de comportamento desejados e na determinação e discriminação das diferenças verificadas, apontando o caminho para a procura das causas”.

Desta forma, em relação ao cálculo e a alocação dos custos, BORNIA (2000) afirma que este “precisa ser processado por outro sistema que não o do custo padrão, uma vez que apenas guia o processo de detecção dos desvios e aponta para a direção das causas”, sendo este método considerado por MARTINS (2000) como “uma técnica auxiliar na contabilização dos custos”, sendo o padrão uma base de comparação para o real, tendo eficiente utilidade à medida que a empresa tem um bom Custo Real.

#### **4.2.2. MÉTODOS DOS CENTROS DE CUSTOS**

Utilizado em empresas que fabricam mais de um produto, aonde a alocação dos custos fixos aos produtos necessita maiores considerações, necessitando técnicas e métodos mais sofisticados.

O método dos centros de custos, RKW ou método das seções homogêneas é um sistema de duas fases: na primeira, divide-se a empresa em centros de custos e distribuem-se todos os itens de custos a serem alocados aos produtos nestes centros, através de bases de rateio, conseguindo-se, desta forma, os custos totais do período para cada centro de custos. Na Segunda fase, os custos são alocados dos centros produtivos, ou seja, aqueles que trabalham diretamente com a produção, aos produtos. BORNIA (2002).

Com esse rateio, segundo MARTINS (2000), “chega-se ao valor de produzir e vender, que se os rateios fossem perfeitos, nos daria o gasto completo de todo o processo empresarial de obtenção de receita, bastando adicionar o lucro desejado para se obter o preço de venda final”.

Os centros de custos são determinados por fatores de organização, localização, responsabilidade e homogeneidade. De acordo com a função que desempenham, os centros de custos podem ser classificados em produtivos - que trabalham diretamente com a produção, os auxiliares - que sustentam a produção e não são responsáveis diretos pela transformação do produto, os de vendas - que relacionam-se com as vendas dos serviços da empresa e os comuns - que não estão ligados à produção e venda dos produtos e nem dão suporte direto aos centros produtivos. BORNIA (2000).

Conforme BORNIA (2000) “as principais bases de rateio empregadas são a hora de mão-de-obra direta, horas-máquina e custo de mão-de-obra direta”.

A primeira fase do método funciona bem em ambientes modernos de fabricação, propiciando as informações de quanto foi despendido e quais centros de custos são os responsáveis pelo gasto. Porém, na determinação dos custos dos produtos e, principalmente, na localização das perdas para o processo de melhoria, deixa muito a desejar, porque não trabalha com atividades e, então, é difícil a diferenciação entre custos e perdas nos vários centros de custos. Assim sendo, há certa dificuldade no uso deste método para o apoio ao melhoramento constante do processo produtivo. BORNIA (1997 e 2000).

#### **4.2.3. CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)**

BORNIA (2002) afirma que “a idéia básica do ABC é tomar os custos das várias atividades da empresa e entender seu comportamento, encontrando bases que representem as relações entre os produtos e estas atividades”.

Ainda dentro deste conceito, MARTINS (2000) coloca que o ABC, ou Custeio Baseado em atividades, “é uma metodologia de custeio que procura

reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”, pois com o avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, os custos indiretos vêm aumentando significativamente se comparados aos custos diretos, sendo outro fator importante a grande diversidade de produtos e modelos que estão sendo fabricados na atualidade competitiva.

E, segundo KAPLAN E COOPER (2000) “o modelo ABC oferece aos gerentes um mapa econômico mais preciso das atividades e gastos organizacionais”.

Como os demais sistemas tradicionais de custos possuem deficiências na real alocação, o ABC veio para superar estas falhas, fluindo em duas fases: primeiramente, os custos são alocados nas várias atividades da empresa para, a seguir, serem transferidos aos produtos por bases que representem as relações entre as atividades e os custos decorrentes, ou direcionadores de custos que são as causas principais dos custos das atividades.

Assim, o modelo do custeio baseado em atividades segundo BORNIA (2002) consiste em:

“Seccionar a empresa em atividades, supondo-se que as mesmas gerarão os custos, calcular o custo de cada atividade, compreender o comportamento destas atividades, identificando as causas dos custos relacionados com elas e, em seguida, alocar os custos aos produtos de acordo com a intensidade de uso”.

Para determinação das atividades a serem consideradas no sistema, recomenda-se ênfase em recursos dispendiosos, em recursos cujos consumos variem significativamente de produto para produto e em recursos cujos comportamentos não estão relacionados com bases de relações tradicionais.

Os sistemas convencionais também em relação a BORNIA (2000):

“Não reconhecem a questão da complexidade, alocando custos fixos aos produtos através de bases relacionadas como o volume de produção, como horas de MOD. O custeio baseado em atividades procura evitar tal distorção, alocando os custos de complexidade aos produtos de acordo com a contribuição destes para o aumento da complexidade do sistema produtivo”.

O modelo ABC também indica, conforme KAPLAN E COOPER (2000) “onde os produtos, serviços e clientes específicos parecem ser altamente lucrativos”, podendo-se explorar a possibilidade de expansão da demanda desses produtos, serviços e clientes altamente rentáveis a fim de gerar receitas adicionais que excedam seus custos adicionais, ou ainda, segundo SHANK E GOVINDARAJAN (1997) “permite o gerenciamento das atividades, podendo eliminar aquelas que não agregam valor ao produto final”.

Portanto, este é um modelo de apoio a decisões de longo prazo, pois conforme BORNIA (2000) “considera que a atuação sobre as atividades provocará modificações nos custos fixos”, bem como é uma boa maneira de se medir desempenho, pois se torna possível reconhecer quais atividades estão influenciando significativamente nos gastos da empresa. Desta forma o uso do ABC pode melhorar o gerenciamento da empresa e não apenas melhorar o sistema de custos.

Pode ser usado ainda, segundo KAPLAN E COOPER (2000) “em decisões relacionadas à melhoria de processos, produtos, clientes e investimentos em nova capacidade”, evoluindo atualmente para o ABM que segundo eles “refere-se a todo o conjunto de ações que podem ser tomadas com base em informações sobre custeio baseado em atividade”, proporcionando à empresa a concretização de seus objetivos, exigindo menos de seus recursos organizacionais.

#### **4.2.4. MÉTODO DA UNIDADE DE ESFORÇO DE PRODUÇÃO (UEP)**

Segundo BORNIA (2002) o método UEP “baseia-se na unificação da produção para simplificar o processo de controle de gestão. A mensuração do desempenho da empresa é feita através de custos e medidas físicas de eficiência, eficácia e produtividade”. Sendo que a unificação da produção parte do princípio de esforço de produção, que representa todo esforço despendido no sentido de transformar a matéria-prima nos produtos acabados da empresa, enfim, tudo o que se relaciona com a produção da empresa gera esforços de produção.

A soma destes esforços é passível de ser obtida, e representa o trabalho total despendido pela empresa na fabricação de seus artigos.

É mais adaptado ao caso de empresas multiprodutoras industriais, pois simplifica o modelo de cálculo da produção do período, através da determinação de uma unidade de medida comum a todos os produtos (e processos) da empresa, a UEP. Porém, o maior problema consiste em como se encontrar as relações entre os trabalhos exigidos pelos vários produtos da empresa. BORNIA (2000)

Para o método da UEP, os focos concentradores dos esforços de produção da empresa, segundo BORNIA (2002) “são as atividades produtivas diretas da empresa, ou seja, todas as atividades diretamente envolvidas na fabricação dos produtos. Os esforços das atividades auxiliares são repassados às atividades produtivas e, daí, aos produtos”. Desta forma, a fábrica é dividida em “postos operativos”, os quais são compostos por operações de transformação homogênea, para todos os produtos que passam pelo posto operativo, diferindo apenas no tempo de passagem.

Cada posto operativo, conforme tratado por BORNIA (2002) “possui capacidade de gerar (ou repassar) esforço de produção, chamando-se potencial produtivo. Desta forma, o potencial produtivo é a quantidade de esforço de

produção gerada pelo posto operativo quando em funcionamento por uma hora (UEP/h)”.

### **4.3. SISTEMAS DE CUSTOS PARA RESTAURANTES**

Condicionando-se as definições de princípios e métodos de custos, conclui-se que no caso específico de restaurantes, levando-se em consideração suas características operativas, necessita-se, num primeiro estágio, de um princípio do tipo absorção integral. E, a partir do momento em que as relações de gasto entre a estrutura produtiva fixa e os produtos tornar-se mais clara, deve-se passar para o princípio de absorção ideal.

Relativamente aos métodos de custeio, as características particulares dos restaurantes indicam a necessidade de um sistema composto:

- Método do custo-padrão para o cálculo e controle dos custos relativos às matérias-primas.
- Método do custeio baseado em atividades (ABC) para avaliação dos custos dos processos.

A necessidade de aplicação do método de custeio baseado em atividades (ABC) justifica-se porque estas empresas apresentam vários direcionadores de custos, os quais, segundo BORNIA (2002) “são as causas principais dos custos das atividades”, pelos quais passam os produtos a serem transformados, bem como possuem inúmeras atividades durante todo o processo produtivo que geram custos conforme a sua utilização, necessitando distribuí-los corretamente aos produtos.

E, dentro desta justificativa e da importância do ABC em restaurantes ou em empresas de serviços, KAPLAN E COOPER (2000) afirmam que:

“As empresas de serviços têm exatamente os mesmos problemas gerenciais enfrentados pelas indústrias. Precisam do custeio baseado na atividade para associar os custos dos recursos que fornecem às receitas geradas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos. Somente pela compreensão dessa associação e da ligação entre preços, recursos, uso e melhoria de processos, os gerentes podem tomar decisões eficazes quanto aos segmentos de clientes que desejam servir, os produtos que oferecerão aos clientes nesses segmentos, o método de fornecimento de produtos e serviços a esses clientes e, finalmente, a quantidade e o mix de recursos necessários para que tudo isso aconteça. Como praticamente todas as suas despesas operacionais são fixas, uma vez que o suprimento de recursos está comprometido, as organizações de serviços precisam das informações do ABC ainda mais do que as empresas de produção”.

Os direcionadores neste caso são as horas de mão-de-obra direta utilizada, a qual consome tempos distintos no desenvolvimento das diferentes atividades, e em quantidades variáveis e ainda os demais custos de matéria-prima que oferecem agregação de valor, bem como todos os demais custos fixos que são também inerentes a todo o processo produtivo da empresa, variando seus percentuais de custos conforme o grau de participação do processo e da estrutura imobilizada.

Portanto a utilização deste sistema de custos em restaurantes permite dirigir a atenção da gerência às atividades responsáveis pelos custos, possibilitando melhor visualização dos impactos causados por decisões e melhor controle dos custos fixos e variáveis, facilitando ainda medir o desempenho dos resultados obtidos e especificamente de cada produto oferecido.

Permite ainda uma possível focalização de estratégias competitivas relacionadas à liderança global em custos devido às informações dinâmicas de custos que este método oferece em relação à complexidade dos processos inerentes a essas empresas. E, essa liderança global em custos, segundo



FITZSIMMONS E FITZSIMMONS (2000) é de extrema importância para as empresas de serviços, onde:

“requer instalações com eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais, e, freqüentemente, tecnologia inovadora. Possuir uma posição de baixo custo proporciona uma defesa contra a concorrência, pois competidores menos eficientes sofrerão primeiro com as pressões competitivas. Implantar uma estratégia de baixo custo requer fortes investimentos em equipamentos de última geração, preços agressivos e perdas iniciais para conquistar fatias do mercado. Uma estratégia de liderança em custos algumas vezes pode revolucionar uma indústria como bem ilustra o sucesso da McDonald’s, Wal-Mart e Federal Express”.

#### **4.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO**

Diante desta apresentação do sistema de custos para restaurantes e da necessidade de análise das atividades e dos processos praticados por estas empresas durante o processo produtivo para alocação dos custos proporcionais à participação dos produtos em cada uma destas atividades e processos, faz-se necessário primeiramente compreender todo o processo produtivo de refeições, seu desdobramento, bem como suas características e importâncias dentro do contexto organizacional destas empresas.

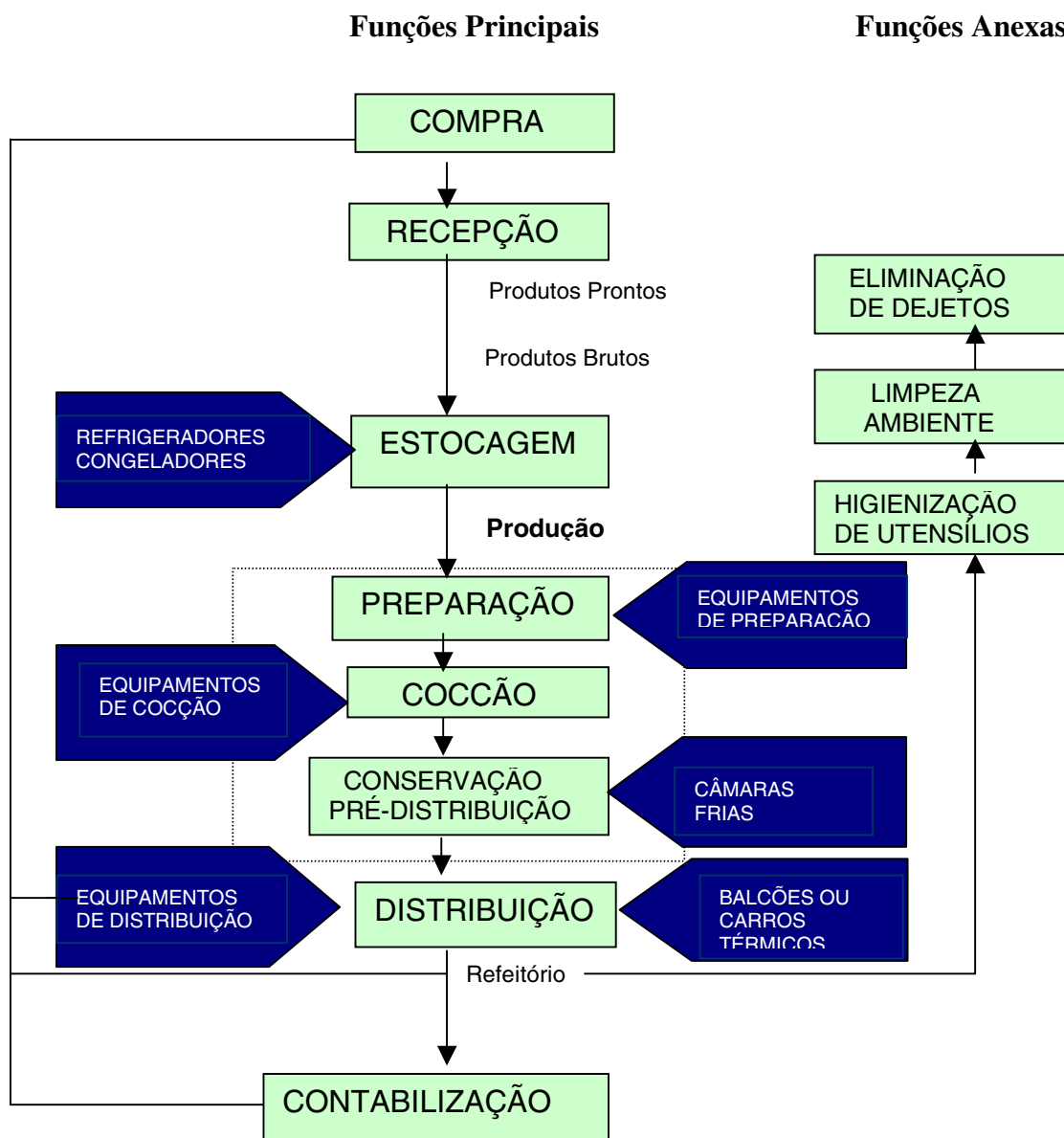
A apresentação deste processo produtivo é evidenciado no capítulo seguinte, atendendo todos os diferentes tipos de restaurantes.

## **5 - ATIVIDADES DO RESTAURANTE - PROCESSO PRODUTIVO DE REFEIÇÕES.**

O processo tradicional de produção de refeições é aquele no qual as refeições são consumidas no mesmo local e no mesmo dia em que são preparadas, devendo ser mantidas até o momento de consumo a temperaturas que assegurem sua qualidade organoléptica e microbiológica. Caracteriza-se por utilizar uma grande quantidade de alimentos em estado bruto, conseqüentemente, com prazo de validade de utilização pequeno, procedendo a todas as etapas de pré-preparo. O processo consiste em confeccionar, em intervalos de tempo relativamente curtos, uma grande quantidade de preparações bem definidas, respeitando as limitações relacionadas à perecibilidade da matéria-prima e custo de funcionamento, bem como, um plano de trabalho coerente para os operadores.

Relacionando-se ao esquema de organização do processo produtivo, este pode ser analisado considerando-se duas funções: as principais, relacionadas diretamente com o processamento dos alimentos; e as funções anexas, ligadas à manutenção de utensílios e instalações. As funções principais englobam compra, recepção de matéria-prima, estocagem, pré-

preparo, cocção, conservação da preparação pronta, distribuição das refeições e contabilização. Já as funções anexas envolvem a higienização dos utensílios e das instalações, bem como a eliminação dos dejetos. O fluxo deste processo produtivo e suas principais funções são apresentadas abaixo, na Figura 17.



**Figura 17 – Processo Produtivo Geral de Restaurantes**  
(Fonte: Adaptado de Proença, 2000 e Fonseca 2000.)

Dentro desta problemática, nas condições de tempo, FITZSIMMONS E FITZSIMMONS (2000) apontam que:

“Os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados, o que constitui uma característica crítica para a administração de serviços. Esta impossibilidade de estocar serviços impede o uso da estratégia da manufatura tradicional, de confiar em estoques como um tampão para absorver flutuações na demanda. E, sendo este serviço uma mercadoria perecível, pois se uma cadeira em um restaurante estiver vazia, verifica-se uma perda de oportunidade. Assim, como um serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido. Portanto a utilização total da capacidade de serviços se torna um desafio gerencial porque as demandas dos clientes exibem variações consideráveis e não existe a opção de formar estoques para absorver estas flutuações”.

## **5.1. O PROCESSO PRODUTIVO DOS DIFERENTES TIPOS DE RESTAURANTES**

Visualizando o processo da Figura 01, observa-se que todos os tipos de restaurantes possuem fundamentalmente as mesmas atividades principais, mudando somente a matéria-prima utilizada e alguns poucos processos de transformação em virtude do cardápio estabelecido. Assim uma churrascaria tem as mesmas atividades de gestão e processo, porém mudam em relação à utilização de churrasqueiras para assar os diversos tipos de carne. Já um *buffet* por quilo prepara seu cardápio diário diferenciado de acordo com os processos de cocção pré-definidos, utilizando-se mais do forno e fogão.

Desta forma, pode-se afirmar que todos os restaurantes atendem o mesmo processo produtivo, para produzir alimentos diversificados, optando por diferentes métodos de serviços e atendimento em função da parcela e nicho de mercado que pretendem conseguir, tentando desta maneira adquirir vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, sendo ela voltada para a qualidade, inovação e diferenciação.

## 5.2. INTER-RELACIONAMENTO NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Segundo FONSECA (2000):

“A operação de alimentos e bebidas é dinâmica e complexa, envolvendo diversos processos e uma grande quantidade de informações, as quais são fundamentais para as tomadas de decisão. Essas informações devem ser embasadas em informações criteriosas, que por sua vez estarão dando uma visão gerencial do processo, o qual pode ser dividido nas seguintes etapas: compras, recebimento, estocagem, produção, vendas e contabilização.”

E, em relação a estas etapas, GARCÍA (1998) comenta:

“O grau de controle que se tenha sobre estas áreas será de vital importância para a empresa e ao elo entre elas dependerá o êxito e o fracasso da mesma. A supervisão deve ser constante e manter-se em todos os níveis, realizar freqüentes inspeções e contínuas verificações sobre cada operação em separado: controle de temperaturas, técnicas de armazenamento, contrato com fornecedores, controle de qualidade, detectando as especificações dos produtos quando seu ingresso na empresa e seu custo. Planejar o adequado equilíbrio entre o cardápio e a necessidade de compra. Deve-se supervisionar a operação na cozinha e verificar o trabalho nesta área mediante constantes inspeções, como também nos outros setores. Ser capaz de detectar o dinheiro e o tempo que se está desperdiçando, pois infelizmente exemplos de desperdícios se apresentam diariamente”.

Esse processo acontece de forma cíclica e dinâmica. Todas as etapas são permeadas de diversas tarefas específicas, que devem acontecer de maneira bem conjugada e interligada.

Deve haver interligação de informações com cada setor responsável pelos processos, para ocorrer um trabalho concatenado e conciso. De nada adianta o departamento de compras trabalhar sem informações da produção, pois desta provem as especificações dos produtos. Também é descoordenado

o trabalho do recebimento, se não houver informações da compra, para saber se os dados contidos no pedido que está recebendo estão corretos e condizentes com o que fora acertado com o departamento de compras. Por sua vez, as vendas dependem do almoxarifado, pois este fornece dados sobre estoques reais e necessidades de abastecimento.

Assim, fica claro a inter-relação desses departamentos e da necessidade de constantes validações das informações.

### **5.3. O PROCESSO PRODUTIVO PROPRIAMENTE DITO**

Em relação à importância da administração da produção para garantir o sucesso organizacional, SLACK (1999) comenta:

“Se a função produção for eficaz, deve usar eficientemente seus recursos e produzir bens e serviços de maneira que satisfaça a seus consumidores. Além disso, ela deve ser criativa, inovadora e vigorosa para introduzir formas novas e melhoradas de produzir bens e serviços. Se a produção puder fazer isso, ela proporcionará à organização os meios de sobrevivência a longo prazo porque dá a ela uma vantagem competitiva sobre seus rivais comerciais.”

Sendo os restaurantes empresas voltadas para o serviço direto aos consumidores, onde os produtos são produzidos e consumidos simultaneamente, a qualidade é uma forte aliada ou pode representar uma ameaça. Sob este enfoque SLACK (1999) conclui que, “nos serviços, o consumidor, que provavelmente participa da operação, não julga apenas seu resultado, mas também os aspectos de sua produção.”

Estes setores, em restaurantes comerciais, muitas vezes são representados por uma quantidade reduzida de pessoas, tendo cada etapa um responsável, pois o proprietário mesmo sendo assíduo nas atividades e controles da empresa não consegue conciliar todas as informações e não

disponibiliza de tempo hábil para resolver todas estas questões. Desta forma costumam agregar responsabilidades a funcionários em relação a uma parte das compras, do recebimento, controle do estoque e produção, ficando a critério deles as decisões em relação ao cardápio, seu planejamento e controle produtivos, contabilização dos insumos e despesas, bem como das receitas provenientes da distribuição aos clientes.

As instalações devem destinar espaços para cada atividade. Assim, as instalações físicas de um restaurante dividem-se estrategicamente para comportar todos os insumos e equipamentos necessários, acomodando-os próximos aos setores que os utilizam, tornado estes espaços funcionais e manufaturáveis, otimizando a produtividade, diminuindo custos e agregando qualidade.

Porém, os equipamentos disponíveis para este tipo de produção são geralmente considerados pouco eficientes e com alto custo de manutenção. Portanto, muitas vezes, um equipamento, mesmo que necessário e que viesse a trazer resultados positivos enquanto custos e qualidade do produto final, não é possível de ser adquirido pelo restaurante.

A matéria-prima utilizada, o alimento, por apresentar aspectos de perecibilidade, riscos de contaminação e riscos de perdas nutritivas, determina que o processo apresente limitações, tanto de cunho temporal, como de rigor nas operações de manipulação, o que onera custos quando há desperdícios e perdas.

A multiplicação de postos de trabalho, desde o recebimento de gêneros, até a distribuição, obriga a um controle permanente dos procedimentos, visando a manutenção da qualidade das refeições.

Ainda, os fatores sazonais, climáticos e de entre-safra interferem também nos custos diretos das matérias-primas e, conseqüentemente, no custo final dos serviços vendidos.

É importante também observar que, quando da previsão das quantidades a serem produzidas para atender a um dado número de refeições, geralmente é considerada a produção de uma certa quantidade a mais como margem de segurança, normalmente de 10%. Este acréscimo, quando não é utilizado durante a mesma jornada pode ser contabilizado como perda ou ser reaproveitado em outros processos de produção, transformando ou incrementando outros pratos. Geralmente são poucos os restaurantes que desperdiçam estes alimentos, principalmente os que trabalham com coletividades e buffets comemorativos, pois possuem um risco maior de contaminação pela quantidade significativamente grande de alimentos e de comensais.

Ainda sobre o aspecto da quantidade a ser produzida, MARTINS E LAUGENI (2000) comentam:

“Um dos problemas que tem acompanhado os administradores ao longo dos tempos é decidir sobre a quantidade a ser produzida. O conflito é evidente: produzir a mais gera custos desnecessários; produzir a menos gera custos de não-atendimento, desgaste da imagem da empresa e perda de clientes. Alcançar o ponto de equilíbrio é um dos objetivos básicos das empresas na atualidade”.

Em relação a restaurantes que possuem variedade diária de cardápio, a organização das atividades, de modo geral, são planejadas obedecendo a especificação deste cardápio. Assim, as tarefas variam de acordo com as preparações do dia e os pré-preparos de outros dias, e podem ser afetadas por qualquer incidente relacionado à chegada ou armazenamento da matéria-prima. A composição do cardápio exerce influência, também, na carga de trabalho, a preparação de frituras, por exemplo, e certos vegetais que não



podem ser pré-preparados com os equipamentos disponíveis, demandam maior tempo e manipulação do que outras preparações mais simples.

Já os restaurantes que trabalham com pratos repetitivos ou *à la carte*, possuem atividades voltadas para a produção diária dos alimentos pré-definidos de forma constante. Assim, o processo produtivo é normalmente o mesmo.

Muitas lanchonetes e casas de chá possuem um processo produtivo mais simplificado, sendo que, atualmente, estas empresas procuram terceirizar certos alimentos, como salgados, doces, tortas, sanduíches naturais, entre outros possíveis, pela compensação monetária em relação aos custos de fabricação que se fazem necessários, principalmente relacionados à folha de pagamento e compra elevada de matéria-prima. Desta forma, oferecem o mesmo cardápio para seus clientes, porém preparam em lotes pequenos, assando ou fritando, dependendo do produto, o qual estava devidamente congelado para garantir sua qualidade, ficando somente com preparações rápidas e momentâneas como sanduíches, X- salada e seus derivados, sucos.

De acordo com PROENÇA (2000):

“As atividades envolvendo os pré-preparos dos alimentos e higienização de ambientes e utensílios são consideradas bastantes repetitivas e podem chegar a representar 80% das atividades totais. Destaca-se que a gestão temporal destas atividades apresenta-se como complexa, pois neste processo, normalmente observa-se um caráter dinâmico e evolutivo, com as regras adaptando-se continuamente”.

Outra variável bastante importante é o rendimento que cada tipo de matéria-prima oferece durante uma preparação. Quando, por exemplo, utiliza-se um alimento congelado, ele, inevitavelmente, terá um rendimento inferior aos alimentos resfriados, o que afeta o preço do produto final. Além disso, certos alimentos, dependendo de seu meio de conservação, sofrem interferência em gramaturas, também causando ônus finais.

Outra consequência da produção nos dias da distribuição refere-se aos condicionantes dos horários de trabalho. Esse fato resulta que os horários de trabalho dos seus colaboradores devem ser condicionados aos horários dos clientes, implicando, assim, em alterações de horários de turnos, bem como horas-extras, transportes-extra, adicionais noturnos; custos estes que normalmente não são mensurados previamente.

A produção de refeições é considerada como um processo no qual ocorre utilização intensiva de mão de obra, apresentando grande dependência do trabalho dos operadores, sendo este considerado um dos problemas do setor. Os níveis sócio-culturais dos colaboradores que atuam nesta área são, normalmente, baixos, implicando altos índices de rotatividade e absenteísmo, levando o setor a ser considerado com pouca atratividade para mão-de-obra especializada. Salários baixos definem estas razões. Com pouca escolaridade e com baixos salários, os resultados operacionais sofrem implicações graves, do ponto de vista orçamentário e de qualidade.

Dependendo, também, dos horários de atendimento e distribuição ao cliente, isto é, dos picos de atendimento, a demanda de mão-de-obra necessária se altera. Em muitos casos, em virtude de horários de refeições restritos, ou ao espaço de atendimento, os restaurantes necessitam manter em seus quadros funcionais um número de colaboradores além da necessidade produtiva. Isto define que, em horários de distribuição, todos os colaboradores estejam atuando plenamente, e que nos demais períodos fiquem ociosos.

Problemas de *layout* e área física da área produtiva, seja por serem muito pequenas, mal distribuídas, muito grandes ou mal mensuradas, implicam em alterações de fluxo de trabalho, ocasionando perdas de tempo, maiores quantidades de pessoas para atender às atividades existentes, maiores desgastes físicos da mão-de-obra, diminuição da capacidade produtiva, desgastes de equipamentos, gastos em manutenções prediais e de equipamentos, custos indiretos para manutenção dos processos (água, luz,

telefones, monta-cargas, elevadores), bem como maiores gastos com materiais afins.

Os objetivos da produção devem ser relacionados com o desempenho, pois este define se o papel do processo produtivo foi bem desenvolvido, se este contribuiu para o atingimento dos objetivos organizacionais a longo prazo, os quais definem a sobrevivência ou fracasso da empresa. Sobre este parâmetro, SLACK (1999) aponta os principais objetivos de desempenho da produção, como sendo: “A *qualidade* dos bens e serviços, a *velocidade* em que eles são entregues aos consumidores, a *confiabilidade* das promessas de entrega, a *flexibilidade* para mudar o que é produzido e o *custo* de produção”.

O processo produtivo, devido à grande diversidade de atividades exigidas e ao grande número de parâmetros a serem controlados, é analisado como sendo bastante irregular nos seus resultados, conseqüentemente, é muito difícil a manutenção de padrões de gramaturas, processos, custos e resultados finais esperados.

#### **5.4. O PROCESSO DE COMPRAS**

Sobre o processo de compras, FONSECA (2000) aponta:

“Deve ser o mais criterioso possível, independentemente do tamanho da empresa, pois ele é o responsável pela movimentação de grande parte do dinheiro da empresa. Não que este departamento faça pessoalmente os pagamentos, mas é ele quem negocia preços, prazos e quantidades a serem compradas”.

Desse departamento podem sair algumas boas vantagens competitivas em relação aos preços finais dos produtos de venda, e ainda uma parte significativa do custo total do restaurante. Ele deve ter como objetivos: obter o produto correto, obter produtos de qualidade ao menor custo possível e com o melhor prazo de pagamento possível.

O processo de compra é extremamente dependente de outros setores, pois ele por si não é um centro de consumo de matéria-prima, assim como os outros departamentos são totalmente dependentes dele, em especial o almoxarifado. Este último é abastecido pelo setor de compras, que por sua vez é informado das necessidades de abastecimento por outros setores. Dessa forma, a cadeia de relacionamentos torna todos extremamente dependentes uns dos outros, pois qualquer informação não conhecida pode levar a falhas durante o processo produtivo pela falta de matéria-prima apropriada para fabricação do cardápio, sendo constrangedor para a empresa uma mudança radical do processo, podendo afetar a fidelização de seus clientes.

Os volumes de compras devem ser feitos com critério e embasados em planejamento e análise de consumo médio. Compras excessivas podem causar um acúmulo de materiais que estejam acima da capacidade de armazenamento, o que poderia causar uma diminuição do tempo de vida útil dos alimentos, podendo até ser perdidos, aumentando-se o custo da operação.

## **5.5. O PROCESSO DE RECEPÇÃO**

Em relação ao processo de recebimento, FONSECA (2000) afirma: “É extremamente importante, tão importante quanto o processo de compra. A partir desse processo, toda a mercadoria estará diretamente sob os cuidados do restaurante. E o momento em que serão conferidas a qualidade, o preço e quantidades das matérias-primas constantes da nota fiscal. Em estruturas maiores, esse procedimento se torna um setor ligado ao almoxarifado e sob supervisão da controladoria.”

Em estruturas menores, pode acontecer de o recebedor ser a pessoa que estiver mais próxima ou mais disponível quando o pedido chegar, ou ainda,

de o recebedor ser a mesma pessoa que cuida das compras e do almoxarifado. Essa prática faz com que seja dada a oportunidade para eventuais desvios.

Em estruturas em que o proprietário centraliza esses processos ou, pelo menos, a parte de compras e pagamentos, as possibilidades de desvios são menores.

## 5.6. O PROCESSO DE ESTOCAGEM OU ARMAZENAMENTO

O processo de armazenamento é extremamente delicado. Deve-se lembrar que é nesta fase que parte dos ativos da empresa estão guardados. Esses ativos, por sua vez, devem ser aplicados de tal maneira que venham a gerar bons resultados, pois custos excessivos são repassados ao consumidor, ou se reduzem as margens de lucro, o que normalmente gera uma série de reações nem sempre positivas. Ou seja, a manipulação correta, a adequação dos espaços de armazenagem às necessidades específicas do restaurante, a documentação correta do processo são fatores essenciais para que esse capital possa ser aproveitado da melhor maneira possível.

Dentro do enfoque da prática de armazenamento, FONSECA (2000) aponta:

“Todos os produtos, indiscriminadamente, devem ser estocados em local apropriado, de acordo com suas características de perecibilidade. Devem-se analisar muito bem quais são as necessidades da operação; áreas de estocagem de matérias-primas perecíveis, que necessitam de refrigeração, devem ser bem planejadas e dimensionadas, para evitar *jeitinhos* ao armazená-las. Materiais semipreparados também devem receber atenção especial, em se tratando de áreas de estocagem, pois deve-se evitar seu contato com outros alimentos in natura. Além disso, sua dinâmica de fluxo operacional é diferente, pois esses produtos são requisitados em horários diferentes e sua utilização é praticamente imediata e seus cuidados na

estocagem são mais delicados, pois já foram manipulados, sendo maior sua possibilidade de contaminação.”

## **5.7. OS PROCESSOS DE DISTRIBUIÇÃO E DE CONTABILIZAÇÃO**

A documentação da distribuição e/ou das vendas é de suma importância para o processo. Não só por ser o momento em que são apuradas e efetivadas as receitas, mas também para gerar dados sobre o desempenho do restaurante de maneira geral. As informações de vendas serão vitais para o planejamento da produção, para a verificação dos índices de desempenho e para a verificação dos consumos.

Ainda em relação às vendas, GARCÍA (1998) coloca:

“O setor mais importante de toda a empresa é relativo às vendas, pois significa o termômetro de qualquer negócio, a informação a este respeito deve ser clara, oportuna e verdadeira, se o volume de vendas é insatisfatório, obviamente que será necessário uma análise profunda para detectar as causas e tomar decisões a tempo. Geralmente um baixo volume de vendas se origina pelas seguintes razões:

- Os preços estão fora da linha de coerência: falta de cuidado com as compras, desperdícios, sobras, falta de sistema eficiente de custeio e de fixação de preços.
- Cardápio repetitivo. Resultado de um pobre planejamento e falta de imaginação. Desconhecimento dos desejos e necessidades dos consumidores.
- Baixa qualidade dos alimentos. Compras de baixa qualidade e inadequadas, tempo excessivo de armazenamento, descontrole de temperaturas.
- Serviço lento. Falta de supervisão, falta de capacidade, equipamentos inadequados, problemas entre pessoal, grandes distâncias entre a cozinha e o salão de refeições.

- Péssimas condições sanitárias. Falta de higiene e limpeza, em relação à cozinha, sanitários e demais dependências.
- Salão de refeições e área de serviço pouco atrativas. Cores inadequadas, ambiente pouco agradável, muito ruído, falta de iluminação ou iluminação desagradável.
- Fachada e entrada principal pouco atrativa.
- Promoção inadequada. Publicidade escassa ou mal focada”.

Como a administração de restaurantes não é uma ciência exata, é considerada muito mais uma ciência humana, não existem fórmulas prontas ou que sejam garantia de sucesso. Assim como em diversas outras situações, devem-se adequar suas decisões à sua realidade. Bom senso e visão geral da situação deverão ser os orientadores dessas decisões. As adaptações às diversas realidades são necessárias, desde que os objetivos e os sistemas estejam bem claros. Aliando à criatividade o planejamento, muitas soluções podem ser desenvolvidas culminando em um sistema eficiente e versátil.

## **5.8 DESDOBRAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO GERAL DE UM RESTAURANTE**

Nesta etapa serão desmembradas cada uma das etapas do processo produtivo em diferentes atividades, as quais podem variar de um restaurante para outro, porém englobam de uma forma geral várias atividades análogas, mudando somente a matéria-prima utilizada, bem como ao tipo específico de serviço ofertado a seus clientes.

Desta forma os principais processos e suas atividades são:

### **5.8.1. PROCESSO DE COMPRAS:**

Geralmente realizado pelo próprio proprietário em caso de restaurante de pequeno a médio porte. Normalmente a mesma pessoa também realiza o processo de recebimento e auxílio ao armazenamento dos produtos/insumos comprados.

Em relação às atividades realizadas neste processo, elas abrangem basicamente a cotação de preços via telefone e a efetivação do pedido em relação à escolha de qualidade e custo conforme as opções. Além destes requisitos, também avaliam-se as quantidades necessárias de cada produto para atender o processo produtivo sem extrapolações e possíveis prejuízos em consequência do ciclo de vida perecível de cada produto, devendo manter sua qualidade até o momento de utilização.

Atividades consideradas:

- Cotação de preços;
- Efetivação do pedido.

### **5.8.2. PROCESSO DE RECEPÇÃO**

Realizado geralmente por uma única pessoa, a qual deve atender os requisitos de quantidade, características, qualidade e preço dos produtos conforme o pedido.

As atividades pertinentes a esta etapa envolvem somente a recepção e conferência dos produtos, fazendo as devidas correções e trocas quando necessário.

Atividades consideradas:

- Recepção e conferência dos produtos.



### **5.8.3. PROCESSO DE ESTOCAGEM**

Realizado também, muitas vezes, pelo funcionário responsável pela compra e recepção, com a ajuda dos demais funcionários da cozinha do restaurante, pois este processo envolve cuidados específicos para cada produto em função de sua perecibilidade, ordem de consumo e manutenção da qualidade.

Em função disto, os produtos devem ser armazenados em congeladores, refrigeradores, prateleiras ou ainda caixotes vazados, utilizados principalmente para certos tipos de legumes, como batata, chuchu, cenoura, cebola, entre outros.

Portanto, esta etapa agregará algumas atividades de preparo dos alimentos para estocagem, sendo consideradas:

- Higienização (em alguns casos);
- Separação por porções ou a partes defeituosas ou estragadas;
- Embalagem;
- Conservação/armazenamento.

### **5.8.4. PROCESSO DE PRODUÇÃO**

#### **5.8.4.1. PREPARAÇÃO**

Esta etapa do processo de produção envolve várias atividades afins que podem ser utilizadas para o processo de preparação dos alimentos antes da cocção. É realizado principalmente pelos auxiliares de cozinha, bem como também pela própria cozinheira. No entanto, em caso de saladas é realizado

pela própria saladeira e em alguns casos por auxiliares. Envolve as seguintes atividades consideradas:

- Higienização de todos os alimentos a serem processados momentaneamente.
- Descascamento.
- Corte atendendo a diversos tamanhos e tipos, conforme o alimento.

#### **5.8.4.2 COCÇÃO**

Esta etapa do processo de produção atende a transformação específica das matérias-primas em pratos acabados conforme os diversos cardápios pré-determinados. Podem ser utilizados diferentes processos de cocção para produção de pratos variados em relação a um mesmo alimento, como forno para uma batata assada, fritadeira para uma batata frita e fogão para uma batata cozida, podendo esta ser preparada como salada, ao molho, como purê, maionese e outras combinações.

Atividades consideradas:

- Cozimento (podendo ser uma parte do processo ou um processo definitivo, juntamente com temperos e demais alimentos necessários para elaboração do prato).
- Assamento (forno convencional, elétrico ou a lenha e churrasqueira. Processo geralmente definitivo, podendo agregar outros alimentos pré-preparados para elaboração final do prato).
- Fritura (processo também em suma definitivo).
- Montagem dos pratos em utensílios adequados ao tipo de alimento, como travessas, cubas de alumínio para *buffets*, panelas, *rechauds*, taças, cumbucas).

### **5.8.4.3 CONSERVAÇÃO E PRÉ-DISTRIBUIÇÃO**

No caso de conservação de alimentos acabados, estes são armazenados novamente em câmaras quentes ou frias para utilização posterior dentro do próprio restaurante ou para venda aos clientes.

No caso de pré-distribuição, envolve a montagem dos alimentos já em seus utensílios finais no buffet do restaurante em caso de auto-serviço, coletividade, festividades, lanchonetes, cafés, etc. Porém, no à la carte , em serviço direto a mesa ou em rodízios , este processo praticamente não ocorre indo diretamente para a distribuição propriamente dita, e em relação a produção de marmitex estas são pré-distribuídas aos veículos particulares que efetuaram a entrega ou a empresas terceirizadas a prestação destes serviços. Atividades consideradas:

- Conservação;
- Montagem dos buffets, carros térmicos, etc.

### **5.8.5. PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO**

Nesta etapa, os pratos elaborados são distribuídos aos seus clientes. A distribuição pode ocorrer dentro do próprio restaurante, no refeitório ou nas empresas, no caso das marmitex, sendo levadas em carros térmicos ou simples quando em quantidades menores. Quando são relacionados a produtos congelados ou refrigerados também podem ser distribuídos em balcões ou carros térmicos.

Este processo de distribuição pode ocorrer de várias formas em relação ao estilo do restaurante, ao seu requinte, ao tipo de cliente, ao tipo de alimento, etc.

Desta forma, as atividades pertinentes a esta etapa caracterizam-se em relação ao tipo de distribuição, bem como ao tipo de restaurante. Portanto considera-se esta atividade por:

- distribuição.

O refeitório caracteriza-se como o local onde ocorre a distribuição dentro do restaurante, sendo que os alimentos podem estar previamente distribuídos em buffet self-service ou necessitam das funções de um garçom para distribuí-los diretamente aos clientes, como ocorre nos rodízios, restaurantes à la carte, etc. Porém as atividades de um modo geral são consideradas em:

- Preparação da mesa do cliente
- Pesagem (quando utilizada)
- Serviço de bebida
- Serviço de distribuição dos alimentos à mesa
- Limpeza das mesas e retirada dos utensílios
- Serviço de café
- Serviço de conta (em caso de restaurantes aonde a conta é cobrada pelo garçom)

#### **5.8.6. PROCESSO DE CONTABILIZAÇÃO**

Este processo inclui todas as atividades pertinentes à documentação das despesas, receitas, pagamentos. É realizado geralmente pelo proprietário. Portanto, as atividades consideradas são:

- Contabilização das compras (arquivando e planejando futuros pagamentos)

- Contabilização das vendas (no serviço de caixa ou dos garçons)
- Contabilização dos pagamentos efetuados
- Contabilização geral (parâmetro e relação entre as anteriores documentações)

## **5.8.7. PROCESSOS ASSOCIADOS ÀS FUNÇÕES ANEXAS**

### **5.8.7.1. ELIMINAÇÃO DE DEJETOS**

Envolve basicamente a eliminação propriamente dita, do lixo produzido diariamente.

Atividade considerada:

- Eliminação de dejetos.

### **5.8.7.2. LIMPEZA DO AMBIENTE**

Realizado por todos os funcionários do restaurante, sendo estes responsáveis pelo salão ou cozinha. Assim, as atividades consideradas podem agregar:

- Limpeza das bancadas.
- Limpeza das mesas e cadeiras.
- Limpeza do chão (cozinha e salão).
- Limpeza dos sanitários.

### **5.8.7.3. HIGIENIZAÇÃO DE UTENSÍLIOS**

Realizado pelos funcionários da cozinha, podendo agregar ainda em casos de restaurante empresa, o aproveitamento de sobras limpas. Assim, consideram-se as seguintes atividades:

- Eliminação de sobras e embalagens às lixeiras.
- Separação de sobras inutilizáveis de sobras limpas.
- Embalagem das sobras limpas.
- Conservação destas sobras em refrigeradores ou congeladores.
- Lavagem dos utensílios e equipamentos.
- Secagem.
- Armazenamento.

## **5.9. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO**

A visualização e detalhamento desse processo produtivo, auxiliará não somente ao custeio das atividades que o compõe, como também facilitará o entendimento das diferenças encontradas nos vários restaurantes pesquisados, suas complexidades e repercussões na gestão da empresa.

A partir da apresentação e discussão do processo produtivo de refeições, seu desmembramento em atividades, agregado à pesquisa sobre os sistemas de custeio, pode ser visualizada, no capítulo seguinte, uma proposta de sistema de custeio específico para restaurantes, atendendo as características operativas do setor.

## **6. PROPOSTA DE UM SISTEMA DE CUSTOS PARA RESTAURANTES**

Em função do detalhamento do processo produtivo em restaurantes, bem como das atividades inerentes a cada etapa deste processo pode-se determinar matrizes para custeio dos bens produzidos e serviços prestados por determinada empresa alimentícia, salientando a necessidade destes modelos para o desenvolvimento do sistema de custeio baseado em atividades conforme a proposta justificada anteriormente para os casos específicos destas empresas.

Para concretizar a importância deste detalhamento FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000) apontam “Em matéria de serviços, o processo é o produto.”

### **6.1. MATRIZ DAS MACRO-ATIVIDADES**

A preparação desta matriz faz-se devido à composição das atividades do processo produtivo em macro-atividades, pois muitas delas visualizam as mesmas características ou possuem a mesma finalidade produtiva, sendo uma evolução na Figura 18 apresentado a seguir.

ATIVIDADES	COMPRA	RECEPÇÃO	ESTOCAGEM	PREPARAÇÃO	COZÇÃO	CONSERVAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO	REFEITÓRIO	CONTABILIZAÇÃO	HIGIENIZAÇÃO	LIMPEZA	ELIMINAÇÃO DEJETOS
Cotação de preços	X											
Efetivação do pedido	X											
Recepção		X										
Conferência do pedido		X										
Higienização			X	X						X	X	
Separação/Escolha			X							X		
Embalagem			X							X		
Conservação			X			X				X		
Armazenamento			X							X		
Descascamento				X								
Corte				X								
Cozimento					X							
Assamento					X							
Fritagem					X							
Montagem dos pratos					X							
Montagem dos buffets, carros térmicos, etc						X						
Distribuição							X					
Preparação da mesa do cliente								X				
Pesagem								X				
Serviço de bebida								X				
Serviço de distribuição dos alimentos à mesa								X				
Limpeza das mesas e retirada de utensílios								X				
Serviço de café								X				
Serviço de conta								X				
Contabilização das compras									X			
Contabilização das vendas									X			
Contabilização dos pagamentos efetuados									X			
Contabilização geral									X			
Eliminação de sobras e embalagens às lixeiras										X		
Secagem										X		
Eliminação de dejetos												X

**Figura 18 – Matriz dos Processos**

Desta forma as macro-atividades são consideradas através da incorporação das seguintes funções:



### PREPARAÇÃO:

- Confeção do pedido;
- Higienização
- Escolha
- Embalagem
- Conservação
- Armazenamento
- Descascamento
- Corte
- Reaproveitamento

### COZIMENTO

### ASSAMENTO

### FRITURA

### DISTRIBUIÇÃO:

- Montagem dos pratos, buffets
- Preparação das mesas
- Serviço de bebida
- Serviço de café

### HIGIENIZAÇÃO:

- Salão
- Utensílios
- Equipamentos
- Eliminação das sobras e dejetos
- Secagem

### CONTABILIZAÇÃO:

- Compras
- Vendas
- Pagamentos efetuados
- Geral

A distribuição destas atividades em grupos específicos, determinados macro-atividades, é visualizada na Figura 19, em sua totalidade.

Desta forma cada família de alimentos agregará valor em custos, principalmente no tocante às horas de mão-de-obra direta, conforme a utilização destas macro-atividades em seus processos produtivos, seguindo sua necessidade.

As famílias de alimentos compõem vários pratos afins inerentes ao grupo alimentar, sendo:

- Massas
- Carnes
- Saladas folhosas
- Saladas leguminosas
- Complementos frios
- Complementos quentes
- Guarnições
- Feijão
- Arroz

ATIVIDADES	MACRO-ATIVIDADES						
	PREPARAÇÃO	COZIMENTO	ASSAMENTO	FRIATURA	DISTRIBUIÇÃO	HIGIENIZAÇÃO	CONTABILIZAÇÃO
Cotação de preços	X						
Efetivação do pedido	X						
Recepção	X						
Conferência do pedido	X						
Higienização	X						
Separação/Escolha	X						
Embalagem	X						
Conservação	X						
Armazenamento	X						
Descascamento	X						
Corte	X						
Cozimento		X					
Assamento			X				
Fritagem				X			
Montagem dos pratos					X		
Montagem dos buffets, carros térmicos, etc					X		
Distribuição					X		
Preparação da mesa do cliente					X		
Pesagem					X		
Serviço de bebida					X		
Serviço de distribuição dos alimentos à mesa					X		
Limpeza das mesas e retirada de utensílios						X	
Serviço de café					X		
Serviço de conta					X		X
Contabilização das compras							X
Contabilização das vendas							X
Contabilização dos pagamentos efetuados							X
Contabilização geral							X
Eliminação de sobras e embalagens às lixeiras						X	
Secagem						X	
Eliminação de dejetos						X	

**Figura 19 – Matriz das macro-atividades**

Para continuidade do desenvolvimento na alocação dos custos ainda se faz necessário, uma matriz que possibilite a agregação dos gastos com recursos

humanos e demais condicionantes em relação ao processo produtivo proposto. Esta matriz pode ser visualizada na Figura 20.

ATIVIDADES	RECURSOS HUMANOS E OUTROS								
	R\$ 1	R\$ 2	R\$ 3	R\$ 4	R\$ 5	R\$ 6	R\$ 7	R\$ 8	R\$ 9
Cotação de preços									
Efetivação do pedido									
Recepção									
Conferência do pedido									
Higienização									
Separação/Escolha									
Embalagem									
Conservação									
Armazenamento									
Descascamento									
Corte									
Cozimento									
Assamento									
Fritagem									
Montagem dos pratos									
Montagem dos buffets, carros térmicos, etc									
Distribuição									
Preparação da mesa do cliente									
Pesagem									
Serviço de bebida									
Serviço de distribuição dos alimentos à mesa									
Limpeza das mesas e retirada de utensílios									
Serviço de café									
Serviço de conta									
Contabilização das compras									
Contabilização das vendas									
Contabilização dos pagamentos efetuados									
Contabilização geral									
Eliminação de sobras e embalagens às lixeiras									
Secagem									
Eliminação de dejetos									

**Figura 20 – Matriz dos Recursos**

Assim, considera-se estas famílias de alimentos em relação às atividades inerentes ao processo produtivo dentro das empresas de alimentação, bem como às matérias-primas agregadas em suas preparações. Porém, as atividades relacionadas ao processo de distribuição, higienização e contabilização ocorrem durante o processamento de todas as famílias de

alimentos, mantendo-se sem distinção em quaisquer uma delas. Desta forma o processo somente sofre variações de acordo com a preparação e cocção dos alimentos, pois são diversas as formas utilizadas, para agregar variedade aos pratos, bem como sabores diferenciados pelo método de cocção. A apresentação das famílias de alimentos em relação às macro-atividades, bem como a agregação de custos inerentes às mesmas, conforme propõe o custeio ABC é apresentado na Figura 21, em seqüência.

FAMÍLIAS  DE ALIMENTOS	MACRO-ATIVIDADES																
	Cotação de preços	Efetivação pedido	Recepção	Conf. Do pedido	Higienização	Escolha	Embalagem	Conservação	Armazenamento	Descascamento	Corte	COZIMENTO	ASSAMENTO	FRITURA	DISTRIBUIÇÃO	HIGIENIZAÇÃO	CONTABILIZAÇÃO
	PREPARAÇÃO																
MASSAS	X	X	X	X				X	X		X	X	X		X	X	X
CARNES	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
SALADAS FOLHOSAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X				X	X	X
SALADAS LEGUMINOSAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
COMP. FRIOS	X	X	X	X	X		X	X	X		X				X	X	X
COMP. QUENTES	X	X	X	X				X	X	X	X			X	X	X	X
GUARNIÇÕES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FEIJÃO	X	X	X	X	X	X			X			X			X	X	X
ARROZ	X	X	X	X	X				X			X			X	X	X

**Figura 21 – Matriz das famílias de alimentos**

Destas famílias relacionadas às matérias-primas, conforme a integração com o método do custo-padrão, apresentado anteriormente, justificando-se pelas características particulares dos restaurantes, são visualizadas na Figura 22.

FAMÍLIAS DE ALIMENTOS	MATÉRIAS-PRIMAS									
	MP. 1	MP. 2	MP. 3	MP. 4	MP. 5	MP. 6	MP. 7	MP. 8	MP. 9	MP. 10
MASSAS										
CARNES										
SALADAS FOLHOSAS										
SALADAS LEGUMINOSAS										
COMP. FRIOS										
COMP. QUENTES										
GUARNIÇÕES										
FEIJÃO										
ARROZ										

*Figura 22 – Matriz das matérias-primas*

## 6.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Através destes modelos de matrizes, podem-se calcular todos os custos relacionados ao processo produtivo de um restaurante, avaliando o desempenho específico de cada alimento em função das atividades que agregam valor a sua produção. Oferecendo informações importantes para o processo de tomada de decisões dentro da organização, referentes aos pratos com menores custos e conseqüentemente maior lucratividade, sendo possível uma estratégia em relação a força de vendas deste prato, bem como a reavaliação dos pratos pouco significativos ou até que apresentam prejuízo, sendo possível a visualização de qual atividade ou matéria-prima está afetando no elevado custeio da produção deste alimento.

Também oferece ao administrador, informações referentes à quantidade de consumo mensal de cada matéria-prima conforme as vendas dos pratos e a utilização dos insumos, sendo proporcionado um melhor e mais seguro processo de compras dentro da organização, bem como um melhor aproveitamento e conhecimento de estoque, o que significa num excelente controle de capital dispensado ao principal custo de um restaurante que são as

matérias-primas, as quais perfazem cerca de 60% do custo mensal total administrativo.

“O modelo ABC permite que a empresa de serviços forneça recursos para produtos e clientes”, conforme KAPLAN & COOPER (2000), contribuindo com a lucratividade a longo prazo e podendo identificar em que processos fundamentais da cadeia de prestação de serviços uma redução de custos pode ser necessária.

Para demonstração da utilização destes modelos na realidade destas empresas será apresentado no capítulo seguinte o levantamento de dados no restaurante Carlotta, seguindo o processo de custeio baseado em atividades, integrado ao método de custo-padrão para agregação de valores relacionados à utilização das matérias-primas.

## 7 - LEVANTAMENTO DE DADOS PARA CUSTEIO – RESTAURANTE CARLOTTA

O desenvolvimento da pesquisa, levantamento de dados e informações inerentes ao processo produtivo e posterior cálculo de custos foi realizado na Empresa Villare, especificamente no restaurante “Carlotta Pizza D.O.C.”, o qual oferece um completo cardápio à la carte, servindo entradas diversas, *pizzas* e massas em geral.

O Restaurante Carlotta situa-se em Curitiba sendo duas unidades, um no centro da cidade, na rua D. Pedro II, referente a esta pesquisa. A outra situa-se no bairro de Santa Felicidade, tradicional no setor de alimentação, principalmente em relação a pratos de origem italiana.

A denominação Pizza D.O.C., segundo restaurantes italianos, significa “*pizza* autêntica e de qualidade única. Forno a lenha, com fermentação natural, farinha de trigo 00, tomates *San Marzano*, *mozzarella di búfala & fior di latte*, azeite extra vergine, basílico e muito amor”. Esta especificação é adotada pelo Carlotta na produção de suas *pizzas*, gerando um diferencial competitivo à empresa.



No anexo 4, descreve-se o menu do Carlotta com seus específicos preços de venda porcionados, para posterior análise dos pratos, matérias-primas, processo produtivo, complexidade de cocção e montagem, seguindo-se os quesitos para o custeio real e análise de desempenho.

Para melhor entendimento dos cálculos de custos realizados na rotina do Restaurante Carlotta apresenta-se uma listagem dos dados gerais de custos para acompanhamento e referência:

#### DADOS GERAIS DE CUSTOS DO RESTAURANTE CARLOTTA

- Custo massa de pizza, calzonis e foccacias – R\$ 0,11/unid.
- Molho sugo – R\$ 0,18/porção.
- Depreciação dos equipamentos – R\$ 2,27/dia.
- Recursos Humanos (com encargos/mês):
  - Joana – R\$ 820,79 (cozinheira)
  - Vanderléia – R\$ 704,48 (auxiliar de cozinha)
  - Marilene – R\$ 664,70 (serviços gerais)
  - Noêmia – R\$ 494,95 (serviços gerais)
  - Leandro – R\$ 1.353,91 (pizzaiolo coordenador)
  - Samuel – R\$ 1.045,47 (pizzaiolo coordenador)
  - Diego – R\$ 844,91 (pizzaiolo)
  - Ronaldo – R\$ 796,67 (pizzaiolo)
  - Claudemir – R\$ 614,78 (Barman)
  - Élson – R\$ 599,16 (Barman)
  - Zelza – R\$ 839,92 (caixa)
  - Edson – R\$ 1.592,38 (garçom)
  - Jefferson – R\$ 1.521,56 (garçom)
  - Sadi – R\$ 1.459,09 (garçom)
  - Márcio – R\$ 1.423,60 (garçom)

Gilmar – R\$ 1.424,62 (garçom)  
Rubens – R\$ 1.401,95 (garçom)  
Osmair – R\$ 1.419,68 (garçom)  
Muhamed – R\$ 1.448,66 (gerência)  
José Camargo – R\$ 638,09 (segurança)  
Miguel – R\$ 66,00 (segurança para folgas)

- Custo Total dos processos, sem preparação e cocção, com depreciação – R\$ 4,70/prato.
- Custo /minuto preparação e cocção de pizzas e calzonis (conforme RH utilizado) – R\$ 0,09/min.
- Custo cocção pizzas e calzonis (conforme gasto lenha) – R\$ 0,14/prato.
- Custo/minuto preparação e cocção demais pratos (conforme RH utilizado) – R\$ 0,07/min.
- Custo cocção demais pratos (conforme gasto gás) – R\$ 2,23/prato.
- Luz – R\$ 0,43/prato.
- Telefone – R\$ 0,09/prato.
- Água – R\$ 0,22/prato.
- Segurança – R\$ 0,03/prato.
- Aluguel e manutenções do imóvel – R\$ 1,60/ prato.

## 7.1. POCESSO PRODUTIVO DO RESTAURANTE CARLOTTA

Em relação a esse cardápio, apresentado no anexo 4, observou-se na prática que todos os *Calzonis*, *Focccias* e os diversos tipos de *pizzas* oferecidos pelo restaurante são preparados utilizando-se a mesma massa, a qual é produzida anteriormente ao horário de atendimento, diariamente, por uma máquina específica para bater massas. Já o *Spaghetti* e *Paganini* são comprados prontos, industrializados.

A produção da massa é controlada conforme a média de atendimentos em relação ao dia da semana, para não haver excessivas sobras e garantir o frescor e a qualidade de seus produtos.

Para produzir 120 unidades de massas, com 140 gramas cada e 30 cm de diâmetro, depois de abertas para montagem, a qual servirá a uma pessoa, são utilizadas as seguintes matérias-primas e suas específicas quantidades:

- 12 Kg de trigo – R\$ 10,20
- 06 litros de água - R\$ 0,50
- 40 gramas de fermento em tablete – R\$ 0,24
- 200 gramas de azeite de oliva – R\$ 1,86
- 80 gramas de sal – R\$ 0,024

TOTAL GERAL CUSTO MASSA = R\$ 12,83 ÷ 120 massas = R\$ 0,11 por unidade de 140 gramas.

A operação dura 20 minutos na máquina elétrica, a qual fornece, com estas medidas de ingredientes, as 120 massas separadas, em bolinhas.

Os ingredientes das *pizzas* são pré-preparados para atender agilmente aos clientes durante o pedido, desta forma, ocorre higienização, separação, descascamentos e cortes anteriormente a abertura do restaurante ao público consumidor.

Para assá-las, na hora, conforme o pedido, é utilizado um forno a lenha que consome 04 metros de lenha por semana, para uma produção média de 1.200 pizzas.

Os outros pratos, preparados pelos cozinheiros, os quais sofrem outros processos de preparação e cocção também sofrem pré-preparo, uma vez que o restaurante atende pelo serviço *à la carte* e por isto a rapidez durante a

efetivação do pedido deve ser uma das prioridades. Em função disto, para garantir a qualidade dos alimentos, as matérias-primas são higienizadas, descascadas, cortadas, conforme as suas necessidades de utilização.

O arroz, para posterior preparação dos risotos, é pré-cozido diariamente sem tempero. O molho sugo é preparado semanalmente, utilizando-se:

- Tomate 10 Kg – R\$ 7,00
- Cebola 500 gramas – R\$ 0,35
- Salsão 600 gramas – R\$1,50
- Cenoura 500 gramas – R\$ 0,19
- Açúcar 300 gramas – R\$ 0,21
- Ajinomoto 20 gramas – R\$ 0,16
- Óleo comum 50 ml – R\$ 0,15
- Alho 200 gramas – R\$ 0,90
- Manjericão – 50 gramas R\$ 0,50

TOTAL GERAL DO MOLHO SUGO – R\$ 10,96.

Rende 62 conchas industriais, sendo esta a medida utilizada nos pratos. Assim cada concha custa R\$ 0,18.

As verduras e legumes são comprados todos os dias pela própria cozinheira. Os demais insumos são pedidos pelo gerente.

A higienização das bancadas para montagem das massas é realizada pelos próprios *pizzaiolos*, enquanto a limpeza geral dos salões e cozinha é feita pelas duas funcionárias que atendem aos serviços gerais.

Os equipamentos utilizados para a produção e cocção e seus devidos valores de custo e depreciação são:

- Forno a lenha – R\$ 2.000,00 com durabilidade de 8 anos – R\$ 0,69/dia

- Fogão industrial 6 bocas com forno – R\$ 960,00 durante 5 anos – R\$ 0,53/dia
- Máquina masseira – R\$ 1.400,00 durante 10 anos – R\$ 0,39/dia
- Cortador de legumes manual – R\$ 45,00 durante 2 anos – R\$ 0,06/dia
- Fatiador de frios – R\$ 1.040,00 durante 8 anos – R\$ 0,36/dia
- Liquidificador industrial – R\$ 350,00 durante 4 anos – R\$ 0,24/dia

CUSTO TOTAL DEPRECIÇÃO POR DIA = R\$ 2,27/dia

As *pizzas* são preparadas seguindo fielmente as composições e matérias-primas especificadas no menu, conforme o Anexo 4. Porém, os demais pratos ofertados envolvem outros ingredientes em sua preparação e cocção que não estão disponibilizados neste menu. Em função disto a pesquisa agregou todas as matérias-primas inerentes a cada prato, para que nada saísse despercebido no cálculo final dos custos, e permitindo que todos os insumos e despesas fossem mensurados.

Deste cardápio, somente alguns pratos têm saídas significativas, enquanto os outros dificilmente são pedidos. Desta forma, esta pesquisa restringiu-se aos pratos “chaves” do restaurante, pela sua importância em relação aos custos e lucratividade da empresa, porém os outros pratos com saídas não significativas foram também computados de forma geral para não serem desconsiderados os seus custos durante o processo de custeio, levando-se em consideração o seu grau participativo nas vendas.

Em relação à quantidade de 294 pratos vendidos mensalmente, a *Campagnola* não gera custos alarmantes em confronto com as demais *pizzas*, porém trás uma representatividade significativa se comparado aos demais pratos ofertados pela empresa. Segue-se, em relação aos custos elevados, o *Funghi al forno a legna*, o qual representa-se caro devido aos 380 gramas de *Funghi*, representando 94% do custo total do prato.

Em contrapartida, o *Spaghetti Sugo Clássico*, devido à agregação de insumos de pouca representatividade em preços de compra, representa o mais baixo custo de todos os pratos, sendo este R\$ 0,96, porém não é muito representativo em termos de vendagem mensal, acrescentando somente 61 pratos na quantidade geral de vendas.

Já o *Carpaccio Tradizionale*, também com custo baixo significativo, acrescenta 312 pratos à quantidade geral de vendas mensais, bem como a *Pizza Margherita* que acrescenta 502 pratos a este total mensal, representando ótimos negócios para a empresa.

A seguinte Tabela 01 permite a visualização e mensuração das matérias-primas em relação aos pratos avaliados. Pela análise desta Tabela, pode ser visualizado que a *Pizza Campagnola* apresenta alto custo de matéria-prima em relação aos demais pratos devido a sua composição de insumos com preço de compra elevados, sendo o tomate seco o *Shitaki* e o *Pecorrino* os ocasionadores desta diferença.

Fazendo-se uma análise desta pesquisa em ordem da quantidade de insumos gastos para preparar cada prato oferece grande importância no controle administrativo da empresa, podendo melhorar o planejamento dos pratos, controlar financeiramente o custo dos insumos mais representativos, objetivando diminuir o custo total dos pratos, controlar o previsto ou planejado em relação ao realmente realizado e em consequência disto tudo poder orientar melhor o preço de venda dos pratos.

Também pode auxiliar na administração de materiais, controle de estoque e controle de planejamento de compras da empresa, uma vez que estes dados fornecem as quantidades mensais necessárias de cada matéria-prima em função dos pratos que compõem, caracterizando uma grande ferramenta administrativa neste setor.

VALORES EM REAIS (R\$)																															
PREÇO KG, MAÇO, UNID.	10	4,5	9,29	12,183	9	11,5	15,54	4	5,26	26,77	15,63	0,08	13	0,5	0,7	14	30	0,8	4,8	2,9	0,96	2,67	6,85	10,5	8	6,596	10,029				
	MATERIA-PRIMA																														
PRATOS	Fungh	Alho	Azeite E.V. (em ml)	Salsinha (em maço)	Massa (120 massas)	Mozzarella di Bufala (barra)	Mozzarella di Bufala (bola)	Molho de Tomate	Basilico (mangericão) (em maço)	Presunto	Alcachofra	Coppa	Ovos cozidos (em unidade)	Tomate Seco	Rúcula (em maço)	Tomate	Shiaki	Pecorino	Berinjela	Provone	Spahetti	Arroz	Creme de Leite	Parmesão	Gorgonzola	Ainomoto	Contra-filé	Molho sugo (62 conchas)	Sal	CUSTO TOTAL MP	
<b>ENTRADAS:</b>																															
Funghi al forno a legna	380	16	4	1/50	140																									2	4,05
Carpaccio Tradizionale					140									1/4										100			95		4	1,55	
<b>PIZZAS:</b>																															
Margherita					140	100	60	1/50																						2	2,02
Carlotta	20				140	100	60		10	30	10	un																		2	3,23
Gennaro					140	100	60							95	1/13															2	3,22
Campagnola					140	100	60							85	1/13		40	35												2	4,69
<b>CALZONI:</b>																															
Toscano	20				140	100				20	30	1	un			30														2	2,22
<b>LE FOCACCIE ROMANE:</b>																															
A La Gennaro					180	120								100	1/18			60	80											2	2,98
<b>RISOTO:</b>																															
Margherita			4				60							95	1/18							60	60					1	2	2,58	
<b>SPAGHETTI:</b>																															
4 Formaggi																			80	125		60	95	10	2				2	2,42	
Sugo Clássico		16	6	1/50				1/50													125							1	2	0,96	

Obs: As variáveis dos quantitativos do quadro são expressos em gramas/prato. As exceções estão especificadas junto ao insumo (ex: os ovos cozidos são quantificados em unidades/prato).

**Tabela 01 – Mensuração do custo da matéria-prima dos produtos do Restaurante Carlotta**

E, para visualizar-se melhor esta ferramenta discriminam-se abaixo as matérias-primas e suas necessidades de compras mensais em virtude de sua utilização nos pratos:

- Funghi – 55 kg 620 gr
- Alho – 2 kg 930 gr + 1 kg 290 gr (molho sugo) = 4 kg 220 gr
- Azeite E.V. – 1 lt 480 ml
- Salsinha – 4 maços
- Massa – 293 kg 80 gr
- Mozzarella di Búfala em barra – 819 kg 78 gr
- Mozzarella di Búfala em bolas – 8 kg 340 gr
- Molho de tomate – 91 kg 260 gr
- Basílico – 11,26 maços + 7 ( molho sugo) = 18,26 maços
- Presunto – 5 kg 770 gr
- Alcachofra – 13 kg 890 gr
- Coppa – 3 kg 500 gr
- Ovos – 39 dúzias
- Tomate seco – 75 kg 820 gr
- Rúcula – 142,5 maços
- Tomate - 3 kg 420 gr + 64 kg 500 gr (molho sugo) = 67 kg 920 gr
- Shitaki – 11 kg 760 gr
- Pecorrino 13 kg 160 gr
- Berinjela – 1 kg 140 gr
- Provolone – 11 kg 460 gr
- Spaghetti – 15 kg 625 gr
- Arroz – 8 kg 340 gr
- Creme de leite – 12 kg 180 gr
- Parmesão – 37 kg 280 gr
- Gorgonzola – 640 gr
- Ajinomoto – 128 gr + 129 gr ( molho sugo) = 257 gr
- Contra-filé – 29 kg 640 gr



- Sal – 5 kg 128 gr +
- Molho sugo – 6,45 receitas (além dos itens já citados):
  - Açúcar – 1 kg 935 gr
  - Cebola – 3 kg 225 gr
  - Salsão – 3 kg 870 gr
  - Cenoura – 3 kg 225 gr
  - Óleo comum – 3 lt 225 ml

## 7.2. QUADRO FUNCIONAL

A empresa em questão possui 21 (vinte e um) funcionários para desenvolver as atividades inerentes à produção, atendimento e limpeza no restaurante.

Trabalham na cozinha seis funcionários, os quais são:

- Joana – Cozinheira
- Vanderléia – Auxiliar da cozinheira
- Marilene – Serviços gerais
- Noêmia – Serviços gerais

Os *pizzaiolos*, responsáveis pela montagem, preparação e assamento das *pizzas*, *calzonis* e *focacias* são:

- Leandro e Samuel – pizzaiolos coordenadores
- Diego e Ronaldo

Nos serviços de copa – *Barman*:

- Claudemir e Élson

Caixa:

- Zelza

Garçons:

- Edson, Jefferson, Sadi, Márcio, Gilmar, Rubens e Osmair

Gerência:

- Muhamed

Segurança – Vigias

- José Camargo – oficial
- Miguel – para folgas

Desta forma pode ser visualizada na Tabela 02 a matriz dos recursos humanos em relação ao processo produtivo, aonde os custos totais de cada recurso representam-se em montante mensal enquanto os tempos utilizados em cada processo são diários.

### **7.3. ALOCAÇÃO DE CUSTOS**

Para efetivação do custeio dos pratos em relação aos processos faz-se necessário discriminar a quantidade mensal vendida de cada um, desta forma pela pesquisa realizada têm-se os pratos mais vendidos (objeto do custeio):

- Funghi al forno a legna – 122
- Carpaccio Tradizionale – 312
- Pizza Margherita - 502
- Pizza Carlotta - 349
- Pizza Gennaro - 376
- Pizza Campagnola - 294
- Calzoni Toscano - 114
- Focaccie A La Gennaro - 019

		VALORES EM REAIS (R\$)																												
PREÇO KG, MAÇO, UNID.	10	4,5	9,29	12,183	9	11,5	15,54	4	5,26	26,77	15,63	0,08	13	0,5	0,7	14	30	0,8	4,8	2,9	0,96	2,67	6,85	10,5	8	6,596	10,029			
PRATOS	MATÉRIA-PRIMA																										CUSTO TOTAL MP			
	Fungh	Alho	Azeite E.V. (em ml)	Salsinha (em maço)	Massa (120 massas)	Mozzarella di Bufala (barra)	Mozzarella di Bufala (bola)	Molho de Tomate	Basilico (mangericão) (em maço)	Presunto	Alcachofra	Coppa	Ovos cozidos (em unidade)	Tomate Seco	Rúcula (em maço)	Tomate	Shiitaki	Pecorino	Berinjela	Provolone	Spahetti	Arroz	Crema de Leite	Parmesão	Gorgonzola	Alinomoto		Contra-filé	Molho suço (62 conchas)	Sal
<b>ENTRADAS:</b>																														
Funghi al forno a legna	380	16	41/50	140																									2	4,05
Carpaccio Tradizionale				140									1/4										100			95			4	1,55
<b>PIZZAS:</b>																														
Margherita				140	100	60	1/50																						2	2,02
Carlotta	20			140	100	60		10	30	10	1un																		2	3,23
Gennaro				140	100	60							95	1/13															2	3,22
Campagnola				140	100	60							85	1/13		40	35												2	4,69
<b>CALZONI:</b>																														
Toscano	20			140	100			20	30	1un					30														2	2,22
<b>LE FOCACCIE ROMANE:</b>																														
A La Gennaro				180	120								100	1/18			60	80											2	2,98
<b>RISOTO:</b>																														
Margherita			4			60							95	1/18								60	60					1	2	2,58
<b>SPAGHETTI:</b>																														
4 Formaggi																		80	125		60	95	10	2					2	2,42
Sugo Clássico		16	6	1/50			1/50															125						1	2	0,96

Obs: As variáveis dos quantitativos do quadro são expressos em gramas/prato. As exceções estão especificadas junto ao insumo (ex: os ovos cozidos são quantificados em unidades/prato).

**Tabela 01 – Mensuração do custo da matéria-prima dos produtos do Restaurante Carlotta**

- Risoto Margherita - 139
  - Spaghetti 4 Formaggi - 064
  - Spaghetti Sugo Clássico - 061
- Total Geral - 2.352 pratos

Os demais pratos oferecidos pelo restaurante somam uma quantidade mensal vendida de 343 (trezentos e quarenta e três), sendo estes *Calzoni Vesúvio* – 30, *Pizza Amatriciana* – 60, *Pizza Elegante* – 46, Entradas *Bruschettas* – 149, *Spaghetti Alho e óleo* – 12, *Spaghetti Puntanesca* – 46, os quais acrescentados ao total de 2.352 (dois mil, trezentos e cinquenta e dois) perfazem uma representatividade de 2.695 (dois mil, seiscentos e noventa e cinco) pratos, bem como a média de clientes por mesa são 02 (dois). Tendo-se  $2695 \div 30 = 90$  pratos/dia.

Juntamente com estes dados, pode ser visualizado o custo de cada processo em função dos custos de mão-de-obra por minuto adquiridos, mensurados através dos tempos determinados a cada atividade, como apresentado na Tabela 03.

Os processos de preparação e cocção devem ser alocados conforme o tempo de permanência de cada um dos pratos em questão.

Para o processo de preparação, que refere-se a *pizzas* e *calzonis*, levar-se-á em questão o custo minuto dos *pizzaiolos*, conforme os salários mensais de cada um apresentados anteriormente na Tabela 02, os quais são:

- Leandro – R\$ 0,12
- Samuel – R\$ 0,09
- Diego – R\$ 0,08
- Ronaldo – R\$ 0,07

RECURSOS	PROCESSOS – CUSTO ( R \$ )													TOTAL DOS PROCESSOS 1	TOTAL DOS PROCESSOS 2 – sem considerar o custo de preparação e cocção	TOTAL DOS PROCESSOS COM DEPRECIACÃO			
	CUSTO POR MINUTO	COMPRA	RECEPCÃO	ESTOCAGEM	PREPARACÃO	COCCÃO	CONSERVACÃO	DISTRIBUIÇÃO	REFETÓRIO	CONTABILIZACÃO	HIGIENIZACÃO	LIMPEZA AMBIENTE	ELIMINACÃO DEJETOS				SEGURANCA	TOTAL DOS R.H.	
HUMANOS:																			
- Joana	R\$ 0,07	0,3			7,18	17,94	1,2	0,3			3,59		0,59		31,10				
- Vanderléia	R\$ 0,06	0,24	1,41	0,71	5,66	14,14	0,94	0,24			2,83		0,24		26,41				
- Marilene	R\$ 0,06		0,27	0,27							3,2	22,4	0,27		26,40				
- Noêmia	R\$ 0,04		0,18	0,18							2,13	14,9	0,18		17,60				
- Leandro	R\$ 0,12			1,82	13,64	32,76	0,91	0,45			2,73		0,45		52,76				
- Samuel	R\$ 0,09			1,36	10,23	24,57	0,68	0,34			2,05		0,34		39,57				
- Diego	R\$ 0,08			1,21	9,1	21,84	0,61	0,3			1,82		0,3		35,18				
- Ronaldo	R\$ 0,07			1,06	7,96	19,11	0,53	0,27			1,59		0,27		30,79				
- Claudemir	R\$ 0,06	0,29	1,72	0,86	0,86	20,64	0,29	0,29			1,15		0,29		26,39				
- Elson	R\$ 0,05	0,24	1,44	0,72	0,72	17,2	0,24	0,24			0,96		0,24		22,00				
- Zelza	R\$ 0,08									33,6	0,8		0,8		35,20				
- Edson	R\$ 0,14								57,54		3,2		0,8		61,54				
- Jefferson	R\$ 0,14								57,54		3,2		0,8		61,54				
- Sadi	R\$ 0,13								53,43		2,97		0,74		57,14				
- Márcio	R\$ 0,13								53,43		2,97		0,74		57,14				
- Gilmar	R\$ 0,13								53,43		2,97		0,74		57,14				
- Rubens	R\$ 0,13								53,43		2,97		0,74		57,14				
- Osmair	R\$ 0,13								53,43		2,97		0,74		57,14				
- Muhamed	R\$ 0,13	2,82							33,81	16,94	2,82		0,71		57,10				
- JoséCamargo	R\$ 0,06												28,8		28,80				
- Miquel	R\$ 0,03												14,4		14,40				
															852,5				
TOTAL GERAL		3,89	5,02	8,19	107,1	323,42	5,4	2,43	416,04*	50,54	46,92	37,32	9,98	43,2	851,43	420,91*			
POR PRATO - 90 unid.		0,04	0,06	0,09	xxxxxx	xxxxxxx	0,06	0,03	2,31*	0,56	0,52	0,41	0,11	0,48	4,67	4,68*	4,70*		

\* Atendimento a mesas, média de 2 clientes por mesa. R\$ 416,04 ÷ 2 = 208,02

\* R\$ 4,68 = R\$ 420,91 ÷ 90 (nº pratos vendidos/dia)

\* Atendimento a mesas, média de 2 clientes por mesa. R\$ 4,62 ÷ 2 = 2,31

\* R\$ 420,91 = 851,43 - 107,10 (custo preparação) - 323,42 (custo cocção)

\* R\$ 4,70 = R\$ 4,67 + 0,03 (total da depreciação de todos os equipamentos por dia – R\$ 2,27 ÷ 90)

**Tabela 03 – Custo dos recursos humanos nos processos do Restaurante Carlotta**

Considerando-se uma média de custo/minuto entre os quatro tem-se R\$ 0,09 (nove centavos), ou seja:  $0,12 + 0,09 + 0,08 + 0,07 = 0,36 \div 4 = \text{R\$ } 0,09$ . Este custo médio será utilizado no custeio do processo de preparação das massas, conforme apresentará a Tabela 04.

Para o processo de cocção das *pizzas* é considerado o custo da lenha por pizza. Desta forma tem-se R\$ 240,00 mensais gastos com lenha  $\div$  1771 (total de *pizzas* e *calzonis* vendidos mensalmente) = R\$ 0,14 (quatorze centavos) por *pizza* e/ou *calzoni*. (OBS: lembrando-se que estes valores foram repassados pela empresa, conforme seu controle mensal).

Para o processo de preparação dos demais pratos é considerado o custo por minuto das duas funcionárias que atendem a esta atividade, tendo-se:

- Joana – R\$ 0,07
- Vanderléia – R\$ 0,06

A média do custo/minuto é R\$ 0,07 (sete centavos). Esta média será utilizada no custeio da Tabela 04, referente aos pratos elaborados na cozinha e não pelos *pizzaiolos*.

Para o processo de cocção destes pratos é considerado o custo do gás. Desta forma tem-se R\$ 1.032,00  $\div$  463 (total dos pratos que consomem gás, vendidos mensalmente) = R\$ 2,23 (dois reais e vinte e três centavos) por prato. Este valor foi considerado independentemente do tempo de utilização, devido à presente pesquisa restringir-se a fase 01 do custeio ABC, podendo ser melhorada através de uma evolução que mensure a participação de cada prato em específico, conforme será relatado posteriormente.

Através destes dados pode ser visualizada a Tabela 04, representativa do custeio dos pratos aos processos de preparação e cocção, sendo utilizado como

base de cálculo o custo da lenha ou gás, bem como dos *pizzaiolos* ou cozinheiros. Tendo-se:

PRATOS	TEMPO (min)		CUSTO (R\$)		TOTAL
	PREPARAÇÃO *	COCCÃO *	PREPARAÇÃO	COCCÃO	
ENTRADAS					
Funghi al forno a legna	8 min 21 seg	4 min 5 seg	R\$ 0,57	R\$ 2,51	R\$ 3,08
Carpaccio Tradizionale	3 min 21 seg	-x-	R\$ 0,22	-x-	R\$ 0,22
PIZZAS					
Margherita	2 min 5 seg	2 min 31 seg	R\$ 0,18	R\$ 0,35	R\$ 0,53
Carlotta	2 min 5 seg	2 min 31 seg	R\$ 0,18	R\$ 0,35	R\$ 0,53
Gennaro	2 min 5 seg	2 min 31 seg	R\$ 0,18	R\$ 0,35	R\$ 0,53
Campagnola	2 min 5 seg	2 min 31 seg	R\$ 0,18	R\$ 0,35	R\$ 0,53
CALZONI					
Toscano	2 min 25 seg	2 min 51 seg	R\$ 0,20	R\$ 0,37	R\$ 0,57
LE FOCACCIE ROMANE					
A La Gennaro	2 min 21 seg	2 min 5 seg	R\$ 0,15	R\$ 2,37	R\$ 2,52
RISOTO					
Margherita	1 min 21 seg	9 min 5 seg	R\$ 0,08	R\$ 2,86	R\$ 2,94
SPAGHETTI					
4 Formaggi	1 min 21 seg	12 min 5 seg	R\$ 0,08	R\$ 3,07	R\$ 3,15
Sugo Clássico	1 min 21 seg	11 min 5 seg	R\$ 0,08	R\$ 3,00	R\$ 3,08

**Tabela 04 – Custos dos processos de cocção e preparação**

Preparação\* de *pizzas e calzonis* – tempo total de preparação dos insumos, ingredientes, massa, cortes, higienização de 1h 52,5 min cada *pizzaiolo* (04) = 7 h 30 min ou 450 min ÷1771 (*pizzas e calzonis*/mês) = 25 segundos por *pizza* ou *calzoni*. Este tempo é acrescentado de 1 min 40 seg de montagem de cada *pizza*, bem como 2 min para *calzoni*.

Preparação\* demais pratos – tempo total de 3 h 14,8 min das 02 funcionárias ou 194,80 min ÷924 (total dos outros pratos vendidos mês) = 21 segundos por prato. Este tempo é acrescentado ao período específico de preparação de cada prato.

Cocção\* de *pizzas e calzonis* – tempo que envolve a cocção dos pratos em total de 18 hrs ou 1080 min  $\div 1771 = 1$  min 01seg por *pizza* ou *calzoni*. Este valor em reais é acrescentado de R\$ 0,14, sendo este o custo da lenha por prato.

Cocção\* demais pratos – tempo total de 8h 6min dos pratos que utilizam cocção, sendo 486 min  $\div 463 = 1$ min 05seg por prato. Este valor em reais é acrescentado de R\$ 2,23, sendo este o custo do gás por prato.

As demais despesas diversas são alocadas em relação ao total de pratos vendidos mensalmente pelo restaurante. Desta forma tem-se a Tabela 05:

<b>CUSTOS MENSAIS</b>	<b>CUSTO POR PRATO</b>
Luz - R\$ 1.160,00	R\$ 0,43
Telefone - R\$ 240,00	R\$ 0,09
Água – R\$ 600,00	R\$ 0,22
Segurança - R\$ 80,00	R\$ 0,03
Aluguel e manutenções do imóvel – R\$ 3.500,00 + 800,00 = R\$4.300,00	R\$ 1,60
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 2,37</b>
* 2695 pratos	

**Tabela 05 – Custos das despesas diversas**

A partir dessas planilhas de custeio apresentadas anteriormente pode-se visualizar o custo total de cada prato, conforme mostra a Tabela 06:



	Matéria-prima – Conforme Tabela 01	Processo- conforme Tabela 03	Preparação-Cocção – conforme Tabela 04	Custos diversos – conforme Tabela 05	Total Geral	Preço de venda	Lucro ou Prejuízo por prato	Porcentagem de lucro por prato
<b>PRATOS</b>								
<b>ENTRADAS</b>								
Funghi al forno a legna	4,05	4,70	3,08	2,37	14,20	11	3,20	29,09
Carpaccio Tradizionale	1,55	4,70	0,22	2,37	8,84	11	2,16	19,64
<b>PIZZAS</b>								
Margherita	2,02	4,70	0,53	2,37	9,62	11	1,38	12,55
Carlotta	3,23	4,70	0,53	2,37	10,83	14	3,17	22,64
Gennaro	3,22	4,70	0,53	2,37	10,82	12	1,18	9,83
Campagnola	4,69	4,70	0,53	2,37	12,29	15	2,71	18,07
<b>CALZÓN</b>								
Toscano	2,22	4,70	0,57	2,37	9,86	14,5	4,64	32
<b>LE FOCACCIE ROMANE</b>								
A La Gennaro	2,98	4,70	2,52	2,37	12,57	14	1,43	10,21
<b>RISOTO</b>								
Margherita	2,58	4,70	2,94	2,37	12,59	13	0,41	3,15
<b>SPAGHETTI</b>								
4 Formaggi	2,42	4,70	3,15	2,37	12,64	10	2,64	26,40
Sugo Clássico	0,96	4,70	3,08	2,37	11,11	9	2,11	23,44

*Tabela 06 – Custos dos pratos*

## 7.4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO CAPÍTULO

### 7.4.1 CONCLUSÕES

Em função da grande complexidade que envolve o processo produtivo dessas empresas em específico, possibilitou-se nesta pesquisa o cálculo da

primeira fase do ABC, ou seja, efetivou-se o custeio dos *drives* primários de processos, concluindo-se o custo das matérias-primas e dos recursos humanos conforme sua utilização nos devidos processos, porém necessitam ser refinados alguns *drives* secundários no tocante aos custos diversos conforme a participação em cada prato e tempo de utilização, bem como no que diz respeito aos processos para efetivação da segunda fase do custeio ABC.

Essa primeira fase representa grande importância para o controle de gestão dessas empresas, pois possibilita uma análise real do consumo de matéria-prima por prato, bem como sua quantidade mensal necessária conforme os dados estatísticos das vendas. Desta forma, como já avaliado anteriormente durante a apresentação da Tabela 01, os estoques podem ser controlados com maior veracidade pela empresa, assim como propicia uma melhor e mais confiável precificação de seus produtos, o que significa um grande passo no processo de controle e tomada de decisão para estas organizações, as quais, em sua grande maioria possuem e vivenciam imensa dificuldade nestes processos.

Pode ainda analisar mais confiantemente os custos que representam cada funcionário para o processo produtivo, bem como quais são as atividades, destes processos, que representam maior agregação de valor aos produtos. Podendo-se concluir qual a repercussão destes custos no custeio final de cada prato, gerando também importantíssimas informações para o processo de controle e tomada de decisões na empresa, podendo eliminar atividades desnecessárias ou até mesmo diminuir custos das que estejam representando excessos, melhorando a lucratividade da empresa e estabelecendo uma possível estratégia confiável de mercado em relação aos preços dos seus produtos perante a concorrência.

A avaliação do caso do Restaurante Carlotta mostrou que a onerosidade dos custos finais dos pratos está representado na preparação, cocção e demais processos produtivos, pois são mensurados em relação ao custo dos recursos

humanos, os quais são em grande número dentro da empresa, como o exemplo dos 8 garçons que trabalham somente no atendimento aos clientes, com exceção de um deles que também é gerente.

Este fator dá-se ainda, não somente pelo tempo despendido nestes processos, mas também pelos bons salários pagos pela empresa, que mostram-se acima da média de mercado ou piso sindical da classe. Desta forma, o tempo destes funcionários representa a grande significância aos custos finais destes pratos.

Outro fator de peso é a utilização de gás, o qual é facilmente percebido na tabela 06, na cocção. As *pizzas e calzonis* que utilizam lenha ou outros pratos que não utilizam este processo, somente preparação, são representativamente mais baratos, uma vez que a lenha custa R\$ 0,14 para cozer e o gás custa R\$ 2,23 para cada prato.

Estes fatores podem ser bem visualizados no caso dos *spaghetis*, os quais finalizaram o custeio com prejuízo, sendo que a matéria-prima tem custo baixo, porém os processos, a mão-de-obra e o gás é que geram a elevação no custo final.

Pode ser observado ainda que os custos são desconhecidos pela empresa ao observar-se as discrepâncias em relação aos preços de venda, sendo que alguns justificam-se pelo custo da matéria-prima, o qual é o único fator observável pelas empresas pesquisadas, porém outros não são justificados como demonstrado na tabela 06, onde as *pizzas* ainda podem ser explicadas, porém as entradas e os demais pratos apresentam forte diferença, como exemplo o *Funghi al forno a legna* que representa R\$ 4,05 de custo de matéria-prima e é vendido a R\$ 11,00, enquanto o *Carpaccio Tradizionale* que custa R\$ 1,55 de matéria-prima e ainda não possui custo de cocção, somente de preparação é vendido ao mesmo preço.

Estes dados são de suma importância para a empresa ao serem utilizadas como fonte de planejamento e controle das receitas x custos de cada prato, sendo ainda uma forte arma de estratégia competitiva para vencer no mercado atual, possuindo a vantagem em relação a seus concorrentes que desconhecem o custo real de seus pratos e, portanto, não podem agir de forma estratégica e plausível, sem afetar a vida financeira e contábil da empresa.

## 7.4.2 RECOMENDAÇÕES

Diante das análises realizadas com esta pesquisa é possível designar algumas recomendações ao Restaurante Carlotta, as quais englobam:

- Fazer análise dos preços praticados em função dos custos obtidos, justificando-se e diferenciando-se os mesmos de acordo com os custos individuais de cada processo ou matéria-prima, bem como pela quantidade de vendas mês, ou seja, sua representatividade em relação à receita mensal, podendo assim gerar motivação na escolha do cliente em relação ao preço, ganhando em função do lucro de cada prato e no giro do mesmo.

Ex: Entradas – *Carpaccio Tradizionale*: ótima opção de lucro e representatividade de vendas.

*Pizza – Margherita*: ótimo giro e conseqüentemente ótima rentabilidade.

*Pizza – Carlotta*: possui ótima lucratividade e ótima vendagem.

*Calzoni - Toscano*: abaixar preço de venda para aumentar o giro e ainda obter um excelente lucro.

- Em relação aos *Spaguettis* cobrir o prejuízo, aumentando o preço de venda ou diminuindo o custo da mão-de-obra.

- Diante do prejuízo no *Funghi al forno a legna* observar a quantidade de *funghi* que está sendo agregada ao prato, o qual apresenta-se excessivo nas suas 380 gr, ocasionando um elevado custo de matéria-prima, sendo ainda outra alternativa de diminuição de custo utilizar realmente o forno a lenha para seu assamento e não o gás, como vem sendo utilizado, pois a representatividade de custo dos dois perfaz uma diferença de R\$ 2,09.
- Desenvolver melhor aproveitamento da mão-de-obra em relação às atividades inerentes a cada funcionário, tempos despendidos diariamente para tais finalidades, bem como avaliar o custo/benefício desta mão-de-obra em relação aos salários ofertados, podendo até questioná-los uma vez que o montante maior destes salários é representado por benefícios oferecidos pela empresa, em questão de pesos relacionados às gorjetas e participação nos lucros.

## **8 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

### **8.1. CONCLUSÕES**

Diante desta pesquisa evidenciam-se as dificuldades encontradas pelos restaurantes na administração de seus negócios, sendo elas em boa parte associadas ao controle de custos e à precificação, e em função disto o planejamento estratégico não é realizado pela falta de confiabilidade nos dados necessários.

Desta forma, a realidade contábil e financeira destas empresas mostra-se obscura em função da maneira como são administrados os dados dentro delas, justificada tanto pela complexidade de tais ferramentas, bem como na maioria das vezes pela grande falta de preparo dos empresários do setor ou pelo desinteresse em preocuparem-se tanto com tarefas árduas e imprevisíveis, mostrando muitas vezes alguns fatos e valores não esperados e vistos como desestimulantes.

Assim, o sistema de custeio proposto nesta pesquisa procura simplificar este trabalho, oferecendo uma estrutura lógica para a contabilização de custos dentro de qualquer tipo de restaurante, os quais seguem o mesmo processo produtivo e somente variam suas matérias-primas, pratos e equipamentos de cocção.

Portanto, a sistemática proposta adquire grande importância neste contexto de dificuldades e imprevisões administrativas, auxiliando estes empresários no controle não somente dos custos, mas também das matérias-primas, quantidades, estoques, compras, saídas realizadas e previstas, vendas, entre outras informações.

Em consequência destes dados conseguem obter um melhor planejamento do seu negócio, tanto a nível interno, quanto externo, formulando estratégias com clareza para manterem-se na atual realidade competitiva instável.

Este sistema proporciona ainda uma análise concreta em relação aos preços ofertados, aos custos obtidos, a percentual de lucratividade de cada prato ou alimento, e este agregado a dados como representatividade de vendas mensais oferece, ao empresário, informações importantíssimas sobre o giro de capital, qual prato representa maior custo/benefício para o restaurante, qual deve ser melhorado, em que melhorar, se no custo da matéria-prima, de cocção, de preparação, entre outros.

De posse dessas informações a empresa pode utilizar-se ainda de estímulos de venda para com o cliente, os quais, em caso de dúvida, sempre pedem uma sugestão, e neste caso o restaurante pode oferecer sempre os pratos mais significativos em termos de custo e lucratividade. Sendo esta oportunidade uma grande arma competitiva nos dias de hoje, visto que a grande maioria desconhece tais informações e, portanto não podem agir com coerência.

E, como atualmente vivencia-se uma realidade competitiva bastante difícil, onde as empresas estão sujeitas às regras de mercado, precificando seus produtos e serviços de acordo com o que o mercado está propício a pagar, sendo muito observado em específico nos restaurantes, este sistema oferece importantes informações para decisões sobre quais pratos pode-se economicamente oferecer, qual a melhor decisão de cardápio, quais produtos proporcionam equilíbrio de custos ao buffet como um todo, em casos de serviços de auto-atendimento, como restaurantes de coletividades, por quilo, por pessoa, ou mesmo em *à la cartes* que oferecem um prato composto por vários alimentos, gerando a empresa coerência estratégica e decisória, bem como real lucratividade.

Assim sendo, esta pesquisa fornece a essas empresas todos os conhecimentos necessários para uma excelente e promissora administração, fazendo com que o empresário realmente conheça todos os seus pontos fortes e fracos, todo o processo produtivo, o desenvolvimento de seus produtos e serviços, as atividades que agregam ou não valores a este processo, até o atendimento final ao cliente, suas conseqüências e representatividades.

Os gerentes usarão ainda as informações ABC para desenvolver produtos e até mesmo alguns serviços que possam ser fornecidos aos clientes a preços que cubram os custos dos recursos utilizados, permitindo-lhes servi-los em relacionamentos lucrativos.

Assim sendo esta pesquisa contribui também para avaliação em qualquer tipo de restaurante, pois estas empresas apresentam praticamente o mesmo processo produtivo, variando somente os equipamentos utilizados, o serviço prestado e os alimentos focados para transformação e distribuição.

Desta forma, apresenta benefícios para todo o setor empresarial do ramo de restaurantes, sendo de muitíssima importância na atualidade vivenciada por estas empresas, as quais necessitam de informações confiáveis para a tomada



de decisões, aproveitando melhor a gama de alimentos que são oferecidos, de acordo com sua lucratividade e representatividade, bem como o mercado promissor em que está inserido, gerando um diferencial competitivo.

## **8.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Esses cálculos de custos podem ser melhorados através de uma reavaliação dos *drives* secundários relacionados aos custos diversos, considerando-se a participação efetiva destes custos para cada prato em função tanto do seu tempo de utilização, como referente à representatividade do prato nas transações comerciais do restaurante.

Em relação aos processos produtivos também pode ser feita uma reavaliação em função também da participação e representatividade de cada prato no montante geral das vendas.

Desta forma a segunda fase do ABC é concluída, ocorrendo melhoria do custeio dos produtos em restaurantes, superando-se a complexidade e dificuldades encontradas no processo produtivo dessas empresas, gerando ainda mais informações importantes para melhoria do processo de controle e tomada de decisões.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALOE, Luís César. ***Administrando preços & lucros no comércio: os segredos do sucesso lojista por meio do planejamento de resultados***. São Paulo: Editora SENAC, 1995.

ALVES, Joaquim Paredes. ***Sistemas de Contabilidade Hoteleira***. Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística, 1998.

ANCELEVICZ, Jacob; KHOURY, Carlos Yorghy. ***Controvérsias acerca do sistema de custos ABC***. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: volume 40, nº 01, p. 56-62, janeiro-março 2000.

\_\_\_\_\_. ***A utilização do sistema de custos ABC no Brasil***. RAE – Revista de administração de empresas, São Paulo: volume 39, nº 01, p. 55-63, janeiro-março 1999.

ASK, Julie A.; COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S.; LASETER, Timothy M. e SHANK, John. ***Dossiê A gestão de custos na nova economia: O custo focado no cliente, EPM - Gestão do Desempenho da Empresa, Sistemas***

**integrados de custeio e Modelagem de custos.** HSM Management: nº 19, março-abril 2000.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por Atividades: Contabilidade de Gestão.** São Paulo: Atlas, 1999. 1ª edição.

BORENSTEIN, Carlos Raul. **Apostila de planejamento estratégico.** UFSC: 2001.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: aplicação em empresas modernas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

\_\_\_\_\_. **Apostila de custos industriais.** UFSC, 1997.

\_\_\_\_\_. **Apostila de custos industriais.** UFSC, 2000.

BROOKS, William; WILSON, Larry. **Dossiê: Os Nichos como alvo e Associe-se a seus clientes.** HSM Management: nº 10, setembro-outubro 1998.

BRUNSTEIN, Israel; FUSCO, José Paulo Alves. **Gestão competitiva de preços: uma visão integrada.** São Paulo: Revista de administração, volume 32, p. 89-96, julho/setembro 1997.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração hoteleira.** São Paulo: Atlas, 1999.

COGAN, Samuel. **Um modelo de reconciliação de dados para o custeio baseado-em-atividades (ABC).** RAE – Revista de administração de empresas, São Paulo: volume 39, nº 02, p. 46-53, abril-junho 1999.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DUFFIELD, David. **Com o cliente, para o cliente e pelo cliente**. HSM Management: nº 13, março-abril 1999.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; REIS, Helvécio Luiz. **A redução de desperdícios na indústria**. Revista de administração - São Paulo: volume 30, nº 02, p. 39-49, abril-junho 1995.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

FRANK, Ronald; GERTZ Dwight; PORTER, John. **Crescimento = foco na liderança**. HSM Management: nº 12 janeiro-fevereiro 1999.

FREITAS, Jodrian S. Amorim de. **A ISO-9004-2 e a qualidade em serviços**. São Paulo: Boletim Técnico do SENAC 22(1), Janeiro/Abril 1996, pág. 35-45.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000 – 2ª edição.

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

GERTZ, Dwight. **Crescimento = foco nos clientes atuais**. HSM Management: nº 12, janeiro-fevereiro 1999.

GIANESI, I.G.N. & CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: volume 40, nº 01, p. 6-19, janeiro-março 2000.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento Organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. Tradução: Lenke Peres e Revisão Técnica: Gleice Regina Guerra (Senac-São Paulo). São Paulo: Editora Futura, 2000.

HENDRY, John. **O custo oculto da terceirização**. HSM Management: nº 02, maio-junho 1997.

HSM MANAGEMENT. **Cliente Feliz**. Entrevista vários autores, número 03, ano 01, julho-agosto 1997.

\_\_\_\_\_ . **Mais Qualidade**. Número 13, p. 94-100, março-abril 1999.

\_\_\_\_\_ . **A nova era da estratégia**. Edição especial março-abril 2000, p. 18-28.

\_\_\_\_\_ . **A excelência e o hambúrguer (McDonald's)**. Número 08, maio-junho 1998.

JEFFREY, Jaclyn R.; WHITELEY, Richard. **Dossiê: Foco no cliente, Capacitar a linha de frente.** HSM Management: nº 04, setembro-outubro 1997.

JEOLÁS, Roberto R. Sollberger; SANTOS, Elias Gomes dos. **O negócio em alimentos e bebidas: custos, receitas e resultados no Food Service através da Engenharia de Cardápio.** São Paulo: Ponto Crítico, 2000.

KAPLAN, Robert S. & COOPER, Robin. **Custo & Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo.** São Paulo: Futura, 2000 – 2ª edição.

KUPPEL, Ekkehard; MIRANDA, Sebastián; SCOKIN, Damián. **A fórmula do crescimento.** HSM Management: nº 12, janeiro-fevereiro 1999.

LAUGENI, Fernando P.; MARTINS Petrônio G. **Administração da Produção.** São Paulo: Saraiva: 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 2000. 7ª edição.

MÖLLER, Claus. **A qualidade através das pessoas.** HSM Management: nº 03, p. 158-163, julho-agosto 1997.

PACHECO, Aristides de Oliveira. **Manual do Maître D'Hôtel.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. **Planejamento e Organização de Serviços de Buffet.** Curitiba: SENAC.

PLATT, Alan Augusto. **Uma metodologia para adequação de serviços ao mercado: um estudo de caso no setor de alimentos.** Florianópolis, 1999. 138p. Tese ( Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1999.

PORTER, Michael E. ***Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.*** Rio de Janeiro: Campus, 16<sup>a</sup> ed., 1989.

PROENÇA, Rossana Pacheco da Costa. ***Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva.*** Florianópolis: Insular, 2000.

PROJETO OIT/SENAC. ***Guia das profissões hoteleiras: Restaurante.*** São Paulo: documento nº 03 – Capacitação Profissional por Módulos para a Área de Hospitalidade.

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.

SELIG, Paulo Mauricio. ***Gerência e avaliação do valor agregado empresarial.*** Florianópolis, 1993. 223p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1993.

SHANK, John K. ***O cliente fixa.*** HSM Management: Número 03, ano 01, julho-agosto 1997.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. ***A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos.*** Rio de Janeiro: Campus, 2000. 6<sup>a</sup> edição.

SIMONS, Robert. ***Qual o nível de risco de sua empresa?*** HSM Management: nº 16, setembro-outubro 1999.

SLACK, Nigel et al. ***Administração da Produção: Edição Compacta.*** São Paulo: Atlas, 1999.

SLYWOTZKY, Adrian. **Crescimento = foco no lucro**. HSM Management: nº 12, janeiro-fevereiro 1999.

TONTINI, Gérson. **Seleção e avaliação de fornecedores: a questão da variabilidade**. Revista de Negócios da FURB: volume 03, nº 04, 1998

VAZ, Alcides Fernandes. **Administração de hotéis e similares**. Rio/São Paulo: 1975.



# **ANEXO 1**

## **GRUPO À LA CARTE**

## 1. À LA CARTE

### 1.1. HABIB'S

EMPRESA: Tingui Factory Alimentos Ltda

GRUPO:

A la carte

NOME FANTASIA: Habib's

CARACTERÍSTICA: lanchonete com fast food

ATENDIMENTO SEMANAL: domingo a domingo

GESTOR: Sr. Osvaldo Zimmermann (funcionário em Curitiba)

MÉDIA DE CUSTOS MENSAIS: 80% da receita

MÉDIA POR REFEIÇÃO: (Ticket médio ideal R\$ 6,41 por pessoa -

Ticket médio real

R\$ 5,50 por pessoa) Informação de todas as lojas como um todo, porém na loja do shopping este valor é bem baixo. Este ticket é menor nos domingos, segundas, terças e quartas-feiras, porém começa a subir nas quintas, sextas e aumenta bastante aos sábados.

Nº EMPRESAS DO SETOR: Uma central de produção que atende três lojas, Shopping Curitiba, Avenida das Torres e Hauer. A central pertence 100% ao proprietário da rede no Brasil e as lojas também são dele, porém com percentuais de terceiros, via ações.

LINHA DE PRODUTOS: Pratos árabes, lanches, sfira, pizza, sobremesas e bebidas em geral.

CAPACIDADE TOTAL: Shopping – 116 pessoas, Torres – 180 pessoas e Hauer – 180 pessoas. Nestes valores não estão incluídos os clientes que podem ser atendidos pelo servi car.

O shopping apresenta ticket médio menor porém com maior número de transações mensais, sendo em média 25.000. Já as outras duas lojas apresentam ticket médio maior com 20.000 transações mensais. Estas transações representam o número de vendas efetuadas, podendo representar uma mesa, independente do número de pessoas na mesma. Desta forma não têm conhecimento da média de clientes diários ou mensais, somente do número de transações efetuadas.

Nº FUNCIONÁRIOS: 22 (produção), 02 (administrativos). Valores referentes à central de produção. As lojas possuem em média 30 funcionários cada uma, sendo aumentado este número com equipes de reforço que auxiliam no atendimento durante finais de semana e feriados.

#### QUAIS SÃO OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA EMPRESA HABIB'S NA ATUALIDADE?

Em relação às compras estas devem ser programadas com bastante antecedência pois são enviadas de São Paulo, quando a quantidade solicitada não é suficiente ocorre problemas quanto a manutenção da qualidade, padronização dos produtos, devido a precisar-se de fornecedores em Curitiba, os quais não são parceiros de negócios da rede Habib's.

A central de produção não é feita para gerar lucros e sim para sobreviver, uma vez que produz todos os alimentos vendidos pelas lojas espalhadas nas cidades, em virtude da garantia de qualidade e padronização de seus produtos, uma vez que constituem uma rede e diversas franquias. Portanto vende para as lojas praticamente pelo custo, com um lucro muito pequeno que nem sempre chega a 6%.

As empresas são independentes mesmo pertencendo a um mesmo dono majoritário, devido à facilidade de controle financeiro.

#### COMO OCORRE O PROCESSO PRODUTIVO?

##### SETOR DE COMPRAS, ENCARREGADO, PERIODICIDADE.

As compras são realizadas diariamente por um funcionário comprador. A grande maioria das matérias-primas, como embalagens, trigo, carnes e demais insumos são solicitadas à matriz em São Paulo, pois com poder de compra maior consegue custos bem inferiores. Alguns produtos são comprados em Curitiba, porém representam poucos itens, incluindo o queijo em virtude do preço no Sul ser mais baixo.

Os pães e demais massas são produzidos na central de produção em função da validade curta.

Todos os produtos devem seguir normas de produção e serem controlados em termos de qualidade para que possam garantir a padronização necessária. São levados em consideração fatores como peso, forma, sabor, os quais possibilitam ainda uma diminuição de custos.

##### ARMAZENAMENTO, TÉCNICAS QUE UTILIZA.

A central de produção, foco desta entrevista, possui uma câmara de congelados, e duas de resfriados, sendo estas uma para armazenar produtos acabados e outra para a matéria-prima.

Possui também um espaço composto por prateleiras, destinado ao estoque de temperos, de embalagens e produtos secos.

## EFETUA PRÉ-PREPARO?

Não. Todos os produtos são produzidos na hora e porcionados para ir às lojas.

Os produtos apresentam cuidados diversificados em relação a perecibilidade e manutenção da qualidade, como o pão que apresenta um prazo de 4 dias para ser consumido, portanto se ultrapassar este prazo é desprezado, indo para o lixo.

## A COCÇÃO OU PRODUÇÃO COMO É FEITA? QUAIS EQUIPAMENTOS UTILIZA?

Utilizam-se de um forno esteira, um forno de pedra e um forno combinado para assar pães, kafta, charutos, os quais são pré-preparados para a loja terminar o processo e garantir a distribuição de produtos frescos ao seus clientes.

Possuem ainda um fogão industrial de seis bocas, um fatiador, uma cabrita mecânica, um misturador, uma masseira para quibes e produtos de panificadora, um moedor e demais utensílios auxiliares.

As lojas possuem um broiller para assar hambúrgueres, aquecer pães, bem como chapas e fritadeiras para concluir o processo produtivo conforme o pedido dos clientes, produzindo conforme demanda.

## DISTRIBUIÇÃO/VENDA COMO É REALIZADA?

Os produtos acabados ou pré-preparados são distribuídos pela central de produção às lojas, duas vezes por dia, conforme pedido. Um pedido é principal e outro complementar.

O pagamento é semanal, sendo que cada loja é responsável individualmente por suas compras à central de produção.

Já nas lojas os produtos são montados conforme padrão, durante o atendimento direto ao cliente, sendo embalados em artefatos próprios da rede e distribuídos a mesa, balcão ou servi car. Quando a mesa, os clientes são atendidos por garçons durante todo o tempo de permanência.

#### QUANTO TEMPO É NECESSÁRIO PARA CONCLUIR-SE O PROCESSO DE HIGIENIZAÇÃO?

Uma pessoa é responsável pela limpeza geral da central, em relação a sua estrutura física, enquanto outra pessoa limpa as caixas de armazenamento dos produtos utilizados durante o dia. Os demais funcionários da cozinha limpam cada um o seu setor, durante todo o dia, produzindo e limpando.

O processo de higienização final dura 1 hora e 30 minutos em média.

#### ELIMINAÇÃO DE DEJETOS. EXISTE REAPROVEITAMENTO, COMO É REALIZADO?

Não existe reaproveitamento, pois produz somente conforme a demanda. Produtos desperdiçados ocorrem em função de processos produtivos errados, qualidade alterada, duvidosa ou prazo de validade ultrapassado.

## UTILIZA-SE DE ALGUM SISTEMA DE CUSTEIO? COMO É REALIZADO O CÁLCULO DE CUSTOS?

Utilizam uma planilha de percentuais ideais desenvolvido pela matriz em São Paulo, a qual aponta todos os possíveis gastos e seus devidos percentuais em relação à receita total, para que sejam garantidos 20% de lucratividade aos proprietários.

Portanto, em relação aos custos mais significativos do setor aponta-se no máximo 19% de custos com folha de pagamento, podendo chegar a 15 %, bem como no máximo 20,5% com despesas de produtos produzidos pela central de produção.

Os gastos com cortesia, em função a policiais, reclamações não pode ultrapassar a 1% do faturamento.

Desta forma todos os prováveis custos são determinados em campos de custos específicos, apontando-se os gastos ideais com cada um. O total destes custos não pode ultrapassar a 80 %, podendo ser compensativos em seus campos, de forma a garantir este percentual.

Para que não ocorram situações irreversíveis em termos de compensatividade de custos, os dados devem ser lançados no sistema com no máximo dois dias de atraso.

E, em caráter de maximização de recursos e melhoria da lucratividade a matriz propõe que as receitas também sejam controladas em relação aos principais produtos ofertados, assim aponta-se:

- Sobremesas: receita per capita ideal 0,33 de proporção, ou seja, em cada 100 pessoas atendidas, 33 devem consumir sobremesas. Real: 0,17.

- Bebida: proporção ideal 1,55 (155 bebidas para 100 pessoas). Real: 1,17.
- Ticket médio ideal R\$ 6,41 por pessoa. Real: R\$ 5,50 por pessoa.
- Drive: (considerado para família) Ideal R\$ 6,50. Real: 6,30.

Seguindo estes parâmetros os garçons são treinados para administrar o serviço de mesa, devendo garantir a proximidade em relação a estes valores. Para a não manipulação de dados por parte destes funcionários e precisão nos resultados, são oferecidos incentivos por parte da empresa, desta forma um funcionário vigia o outro para que não sejam contabilizados quantidades e valores incorretos.

Este processo de percentuais ocorre devido a dimensão dos valores, representando grandes volumes de produtos produzidos e distribuídos, bem como em função do controle rápido da dimensão das receitas e custos.

## **1.2 POLAR SORVETES LTDA**

**CARACTERÍSTICA:** Lanchonete, sorvetes em bola, conforme cardápio ou em buffet de auto-serviço.

**MÉDIA DE REFEIÇÕES DIA:** 250 a 300 pedidos no inverno e o dobro no verão.

**ATENDIMENTO SEMANAL:** domingo a domingo.

**GESTOR:** Luiz (Gerente da unidade entrevistada), Cláudio e Noemia (Proprietários), Cláudia (filha proprietários).

**MÉDIA DE CUSTOS MENSAIS:** R\$ 18.000,00.

**PREÇO OU MÉDIA POR PEDIDO, REFEIÇÃO:** R\$ 3,00.

**Nº EMPRESAS NO SETOR:** 03 (três)

**LINHA DE PRODUTOS:** Sanduíches, pizzas em três tamanhos, sorvete bola, buffet de sorvetes e acompanhamentos, bebidas e porções.

**CAPACIDADE TOTAL:** 120 em duas das três lojas e 150 na loja avenida.



Nº DE FUNCIONÁRIOS: 14 a 18 em cada uma das lojas, dependendo da temporada.

QUAIS SÃO OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS RESTAURANTES NA ATUALIDADE?

Eficiência no atendimento aos clientes, processo de satisfação do cliente perante seus desejos e reclamações, mão-de-obra qualificada e dificuldade de gerenciamento destas devido ao baixo nível cultural e proposições salariais da classe. Ainda, a compra no atacado é instável em relação ao preço.

COMO OCORRE O PROCESSO PRODUTIVO?

SETOR DE COMPRAS, ENCARREGADO, PERIODICIDADE.

Cada loja efetua suas compras de acordo com as vendas e a necessidade. Em relação à matéria-prima para produzir os diversos sabores de sorvete, estas são adquiridas diretamente da indústria. Os pães, para produção dos sanduíches, provêm de panificadoras. Os pães sírios e as massas de pizza são produzidos internamente, em cada loja. Os sucos são elaborados através de polpas de frutas compradas ou pré-preparadas em quantidade em conformidade com a fruta e a aceitabilidade ao processo de congelamento in natura. As frutas dos sorvetes são utilizadas em polpa in natura.

ARMAZENAMENTO, TÉCNICAS QUE UTILIZA.

Utiliza uma câmara fria para congelamento e conservação de sorvetes. Dois refrigeradores industriais para conservar frios, frutas, cremes, enfim alimentos de giro rápido. Um fogão industrial de 06 bocas, uma chapa industrial a gás para produção dos sanduíches, dois fornos industriais a gás e um elétrico para produção das pizzas. Dois refrigeradores de vitrine para bebidas e dois congeladores de vitrine para conservação das tortas, bombons de sorvete e

demais derivados. Possui ainda diversas prateleiras para armazenar produtos secos.

#### EFETUA PRÉ-PREPARO?

As frutas são lavadas, cortadas e conservadas em porções adequadas. Em relação à produção dos lanches, diariamente, os alimentos a serem utilizados são lavados, cortados, dispostos separadamente para facilitar o processo e atender rapidamente aos pedidos (ex: os tomates são lavados e cortados, a alface é separada e lavada, os frios são fatiados) Os hambúrgueres são produzidos anteriormente e congelados. As massas de sorvete iniciam e terminam o processo de produção no mesmo dia.

#### A COCÇÃO OU PRODUÇÃO COMO É FEITA? QUAIS EQUIPAMENTOS UTILIZA?

Para a produção das massas de sorvete utilizam-se de leite de vaca e em pó. Todos os ingredientes são então adicionados ao leite e passam por um processo de pasteurização, depois este creme é separado aonde será adicionado uma calda respectiva para efetivar o sabor. Em uma máquina contínua o creme é batido até transformar-se em massa consistente. Para a produção de sorvete com frutas em pedaço é utilizada a máquina labo, para que não interfira na consistência das polpas.

Os lanches são montados, chapeados e assados na hora, conforme os pedidos.

#### DISTRIBUIÇÃO/VENDA COMO É REALIZADA?

O sorvete em bolas é distribuído por um balconista que atende aos pedidos. Os sorvetes do buffet e seus acompanhamentos são montados conforme o desejo do próprio e pelo próprio cliente, sendo pesado cobrado no término da montagem, se o cliente não estiver ocupando nenhuma mesa e adquirindo outros alimentos do cardápio. As tortas, bombons e demais produtos derivados dos sorvetes são oferecidos através de congeladores expositores. Os garçons efetuam os pedidos de lanches e preparações de sorvetes referentes ao cardápio, distribuindo os alimentos às mesas e concluindo o atendimento com a cobrança da conta.

#### QUANTO TEMPO É NECESSÁRIO PARA CONCLUIR-SE O PROCESSO DE HIGIENIZAÇÃO?

O processo ocorre durante todo o dia, de forma contínua, devido ao horário de atendimento. A limpeza dos salões é realizada principalmente pelas manhãs, pois representa uma menor clientela neste período.

#### ELIMINAÇÃO DE DEJETOS. EXISTE REAPROVEITAMENTO, COMO É REALIZADO?

Não existe reaproveitamento devido ao tipo de produto e serviço ofertado não propiciarem tal processo. Quando, eventualmente ocorre, e está dentro dos limites de validade e qualidade estes são doados para entidades carentes.

#### UTILIZA-SE DE ALGUM SISTEMA DE CUSTEIO? COMO É REALIZADO O CÁLCULO DE CUSTOS?

O processo de custeio dos lanches ofertados está atualmente em processo de andamento devido à necessidade de conhecimento real para efetivação promocional cabível. O custo do balde de sorvete varia entre R\$ 13,00 a R\$ 15,00 conforme sabor e ingredientes diversificados. Este balde rende em média 60 bolas de 100 gramas cada. Portanto o custo de cada bola fica em torno de R\$ 0,24, sendo vendida a R\$ 1,10 avulsa e a R\$ 12,99 no quilo com os demais complementos.

TEM CONHECIMENTO DE ALGUM SISTEMA DE EXCEL QUE FACILITA O CUSTEIO, SE TIVESSE ACESSO A ALGUM UTILIZARIA.

Não tem conhecimento de nenhum sistema. Não sabe se seria interessante colocar algum em funcionamento.

### **1.3 VILLARE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO LTDA**

GRUPO: A la carte e auto-serviço

CARACTERÍSTICAS: Possui vários restaurantes dentro de diversas empresas diferentes, bem como três específicos, atendendo o público em geral.

- No Hospital São Francisco em São Paulo: atendendo aos funcionários, pacientes e lactários.
- Escolas: Ex: Bom Jesus em Curitiba, servindo desde o almoço para os funcionários e professores até o lanche para os alunos.
- Hotéis: Num flat em Pinhais – Valentino: servindo pratos a la carte, bem como em outros hotéis em Curitiba.
- Empresas: Telepar, Brasil Telecom, Cit's, Unimed, etc. Nestas empresas o serviço é feito através de buffets de auto-serviço, porém não podem ser considerados de cozinha industrial porque o serviço ofertado é

diferenciado com cardápios mais elaborados e finos, uma vez que atende ao público de gerentes, supervisores, diretores e administradores destas empresas.

- Restaurantes Individuais: Carlotta Pizza: que oferece pizzas a la carte, bem como outros pratos de massas, risotos em seu menu, em Curitiba e Santa Felicidade. Comendador Grill: buffet por quilo que oferece uma gama muito diversificada de pratos quentes e frios, na rua Comendador Araújo em Curitiba.
- A empresa está em fase de expansão, abrindo novos restaurantes em outras localidades, sendo o próximo em São Paulo.

MÉDIA DE REFEIÇÕES DIA: 6.000 refeições/dia.

ATENDIMENTO SEMANAL: depende das empresas em que os restaurantes estão inseridos, algumas atendem de domingo a domingo e outras de segunda a sexta, de segunda a sábado. Os restaurantes individuais atendem de domingo a domingo.

GESTORES: Marcelo W. Pereira e Carlos Eduardo Pereira administram a empresa Villare Serviços de Alimentação e muitos dos restaurantes da empresa, sendo que em três restaurantes existe um outro sócio que gerencia, facilitando desta forma o controle, bem como nutricionistas em outros, para que gerenciem e controlem com proximidade nas unidades.

MÉDIA DE CUSTOS MENSAIS: A empresa Villare possui R\$ 18.000,00 de custos administrativos os quais são rateados a todos os restaurantes atendendo a critérios percentuais de faturamento, ou seja, de participação nos custos. Cada restaurante possui custos específicos distintos, de acordo com a quantidade de clientes que atendem diariamente, pelo cardápio servido, bem como pelo serviço prestado. Desta forma estes são controlados separadamente por cada um deles.

**PREÇO OU MÉDIA POR REFEIÇÃO:** Varia de acordo com o restaurante, com o serviço e cardápios ofertados, com o contrato realizado com as empresas, quando contratantes do serviço. Porém todos os restaurantes atendem a um padrão de qualidade e de cardápios finos, dos quais fazendo-se uma média, o preço varia entre R\$ 10,00 a R\$ 15,00 por pessoa.

**Nº DE EMPRESAS DO SETOR:** Atualmente 18 (dezoito).

**LINHA DE PRODUTOS:** Pizzas, massas, pratos com carnes nobres, peixes, frutos do mar, buffets, lanches, etc.

**Nº DE FUNCIONÁRIOS:** 240 (duzentos e quarenta)

**QUAIS SÃO OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS RESTAURANTES NA ATUALIDADE?**

São problemas de ordem social que refletem-se em cargas tributárias altíssimas e em mão-de-obra desqualificada e não fidelizada devido a classe salarial muito baixa, ocasionando em altas rotatividades por pequenos aumentos de salário.

Porém, a empresa não se deixa vencer por estes problemas, procura soluções para amenizá-los, incentivando seus funcionários, oferecendo treinamentos e um ótimo ambiente de trabalho, não onerando custos a empresa. E, em relação às cargas tributárias procuram formas legais para amenizar o montante tributário.

**COMO OCORRE O PROCESSO PRODUTIVO?**

**SETOR DE COMPRAS, ENCARREGADO, PERIODICIDADE.**

Cada empresa é responsável pelas suas programações de compras conforme a demanda. Na maioria dos casos são as nutricionistas que gerenciam e controlam estas atividades. Os fornecedores são os mesmos, pois buscam sempre uma parceria (comakership) para manutenção da qualidade dos insumos. Estes fornecedores são controlados, porém estão sempre em busca de outros que possam superar em atendimento, preço e qualidade. As compras são realizadas com periodicidade semanal ou quinzenal, conforme características de perecibilidade dos produtos.

#### ARMAZENAMENTO, TÉCNICAS QUE UTILIZA.

Utiliza equipamentos industriais, como câmaras frias, de congelamento e prateleiras para insumos secos. Os estoques são bem controlados para que possuam um giro rápido, uma vez que os preços atualmente estão praticamente estabilizados, garantindo a manutenção da qualidade dos seus produtos.

#### EFETUA PRÉ-PREPARO?

Em todos os restaurantes da empresa é realizado pré-preparo, como porcionamento e tempero de carnes, higienização de verduras, legumes e frutas, massas, distribuição dos ingredientes para montagem das pizzas em utensílios separados, no caso da pizzaria. Portanto, esta atividade de pré-preparo tem a função de atender melhor e mais rapidamente os seus clientes.

#### A COCÇÃO OU PRODUÇÃO COMO É FEITA? QUAIS EQUIPAMENTOS UTILIZA?

Utiliza-se de equipamentos industriais, como fogões, fornos elétricos, cortadores de legumes, liquidificadores, fatiadores de frios, fritadeiras, etc.

Em um dos hotéis possuem forno combinado, na pizzaria fornos a lenha, bem como grills no buffet por quilo e em algumas empresas que atendem, para enriquecer o cardápio com carnes grelhadas. Utilizam ainda, no buffet por quilo, uma balança para pesagem dos pratos montados pelos clientes.

Portanto, cada restaurante produz conforme as características do cardápio e do serviço ofertado.

Nos restaurantes que atendem a la carte o cardápio é pré-definido e dificilmente muda, pois existe um menu com pratos variados e o cliente escolhe o seu pedido.

Já nos buffets de auto-serviço o cardápio é elaborado a cada 20 (vinte) dias, atendendo um processo atencioso de variabilidade e composição dos pratos, variando cortes, combinações, molhos, bem como visualizando coloração dos pratos na montagem do buffet, para que o mesmo seja sempre diferente, bonito e harmonioso.

#### DISTRIBUIÇÃO/VENDA COMO É REALIZADA?

Também varia de restaurante para restaurante, devido ao tipo de serviço ofertado. Como exemplo nos hotéis (serviço de quarto) e restaurantes do grupo a la carte os pratos e bebidas são realizados por garçons, já nos buffets de auto-serviço os pratos são distribuídos em buffets de saladas, alimentos quentes e sobremesas, aonde os próprios clientes preparam seus pratos. No buffet por quilo os pratos são pesados, o cliente recebe um cartão controle e paga sua alimentação no caixa, durante sua saída.



## PROCESSO DE HIGIENIZAÇÃO.

O dia todo, constantemente.

## ELIMINAÇÃO DE DEJETOS. EXISTE REAPROVEITAMENTO, COMO É REALIZADO?

Nos restaurantes a la carte não existe reaproveitamento, pois a alimentação é preparada conforme a demanda, ou seja, o pedido do cliente.

No buffet por quilo existe reaproveitamento atendendo a quesitos de higiene e bom senso, ocorrendo em saladas não temperadas e que permanecem frescas, em relação ao arroz que pode ser transformado em bolinho de arroz e arroz colorido, em relação ao feijão que mantêm frescor, bem como carnes para preparação de pratos diferenciados.

Já, nos restaurantes dentro das empresas, como o número de refeições é definido, a produção é realizada de forma controlada, havendo pouquíssimo reaproveitamento, quando existe.

## UTILIZA-SE DE ALGUM SISTEMA DE CUSTEIO? COMO É REALIZADO O CÁLCULO DE CUSTOS?

O custeio exato não é realizado em nenhum dos restaurantes da empresa, o que ocorre é o método tradicional de soma de todos os gastos, sendo estes diminuídos pela soma total das receitas de cada unidade, obtendo-se desta forma um resultado líquido de lucratividade.

Os insumos são comprados atendendo a especificações de equilíbrio e rentabilidade conforme o preço per capita pago pelas empresas, bem como em relação ao quilo dos alimentos no buffet por quilo. Desta forma os cardápios são elaborados de forma equilibrada e compensativa, aonde um alimento caro

pode ser compensado com a introdução de dois ou mais alimentos baratos, na composição do cardápio final.

TEM CONHECIMENTO DE ALGUM SISTEMA DE EXCEL QUE FACILITA O CUSTEIO, SE TIVESSE ACESSO A ALGUM UTILIZARIA?

Na Villare possuem um sistema de gerenciamento de restaurantes chamado "Brand", o qual oferece o custo per capita, pré-custo dos pratos e curva ABC de consumo, porém com margens de erros, não sendo totalmente exato.

# **ANEXO 2**

## **GRUPO AUTO-SERVIÇO**

## 2. AUTO-SERVIÇO

### 2.1 BUFFET GERU'S LTDA

CARACTERÍSTICA: Buffet por quilo com grill aos domingos.

MÉDIA Nº REFEIÇÕES DIA: 200/dia.

ATENDIMENTO SEMANAL: domingo a domingo.

GESTOR: Sr. Jerônimo (proprietário)

MÉDIA DE CUSTOS MENSAIS: custos fixos R\$ 8.500,00 + compras R\$ 11.200,00

PREÇO OU MÉDIA POR REFEIÇÃO: R\$ 4,00 (R\$ 7,50 o quilo).

Nº DE EMPRESAS DO SETOR: 03, sendo 02 buffets por quilo e 01 casa noturna (espetinhos).

LINHA DE PRODUTOS: 25 pratos quentes (sendo feijão, arroz, carnes, massas e demais guarnições), 28 pratos frios (saladas, molhos e maioneses), sobremesas.

CAPACIDADE TOTAL: 180 cadeiras em cada buffet e 92 na casa noturna.

Nº DE FUNCIONÁRIOS: 26 nos buffets e 7 à noite.

QUAIS SÃO OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS RESTAURANTES NA ATUALIDADE?

Grande dificuldade para encontrar mão-de-obra qualificada e treinada, visto que os cursos que existem somente treinam cozinheiros e garçons, os quais exigem salários muito altos para trabalhar, ficando fora da média de mercado, portanto servem a empresas ou hotéis de grande porte.

COMO OCORRE O PROCESSO PRODUTIVO?

SETOR DE COMPRAS, ENCARREGADO, PERIODICIDADE.

O encarregado pelas compras é o próprio proprietário. Os pedidos de carnes são realizados semanalmente, diretamente dos frigoríficos, o frango é adquirido 2 vezes na semana de representantes apropriados, as frutas, verduras e legumes três vezes na semana por atacadistas e os demais insumos com prazo de pericibilidade maior são adquiridos mensalmente através de representantes do setor. Todas as compras são realizadas com prazos de pagamento.

#### ARMAZENAMENTO, TÉCNICAS QUE UTILIZA.

Possui 07 freezers convencionais utilizados para congelamento ou resfriamento, sendo estes separados para conservação de cada grupo de alimentos, carnes, legumes, verduras, frios e conservas ou bebidas em geral. Possui ainda prateleiras para armazenamento dos demais alimentos secos, 01 cortador de legumes (cabrita), 02 fritadeiras, 01 forno a gás.

#### EFETUA PRÉ-PREPARO?

Sim. Os legumes, verduras e frutas são lavados para serem armazenados, e um dia antes de serem realmente utilizados são cortados conforme a utilização e cardápio. O empadão e demais massas em geral são preparadas também no dia anterior a ser consumido, sendo somente assado no dia. As carnes são descongeladas, cortadas e temperadas também com um dia de antecedência.

#### A COCÇÃO OU PRODUÇÃO COMO É FEITA? QUAIS EQUIPAMENTOS UTILIZA?

Utiliza dois fogões industriais de 06 bocas cada, 01 fritadeira e 01 forno a gás. Os alimentos desta forma sofrem processo de cozimento, assamento ou frituras, variando os processos de cocção de acordo com as características dos

pratos estipulados pelo cardápio diário, o qual atende diferenciações diárias devido a exigência do setor de auto-atendimento e serviço por buffets, devendo oferecer uma gama de variedades de pratos para não haver repetição e desprestígio do cliente diário, geralmente trabalhadores.

As atividades desta empresa iniciam-se as 8:00 hrs da manhã, abre para almoço as 11:00 hrs e encerra as 14:00 hrs.

#### DISTRIBUIÇÃO/VENDA COMO É REALIZADA?

Os alimentos após o término de cocção e elaboração são colocados em utensílios apropriados como cubas para banho-maria e travessas, taças, para conservação fria, sendo posteriormente montados nos buffets pelos funcionários da cozinha.

Desta forma os pratos são montados pelos próprios clientes utilizando-se dos buffets de alimentos variados frios e quentes, os quais antes de irem a mesa pesam seus pratos, recebendo um controle com os devidos valores. As bebidas são distribuídas e controladas pelos garçons. A conta é paga no caixa, para o proprietário.

#### QUANTO TEMPO É NECESSÁRIO PARA CONCLUIR-SE O PROCESSO DE HIGIENIZAÇÃO?

Aproximadamente uma hora nos serviços inerentes a cozinha, limpeza de utensílios, pratos, copos, bancadas de produção, fogões, etc. A limpeza e organização geral dos salões, sanitários são realizados por uma faxineira durante todas as manhãs, antes da abertura do restaurante e atendimento aos clientes.

## ELIMINAÇÃO DE DEJETOS. EXISTE REAPROVEITAMENTO, COMO É REALIZADO?

Em relação aos alimentos quentes, somente o arroz, feijão e carnes sem molho sofrem processo de reaproveitamento para gerar outros pratos diferenciados, geralmente com molho. Os demais alimentos possuem produção controlada pela demanda, portando, dificilmente sobram em quantidades grandes e dispendiosas.

As saladas como montadas sem tempero podem ser guardadas para utilização no dia posterior, sendo encaminhadas seguindo o mesmo estilo de preparação ou complementando saladas mistas ou com molhos de maionese.

## UTILIZA-SE DE ALGUM SISTEMA DE CUSTEIO? COMO É REALIZADO O CÁLCULO DE CUSTOS?

O controle é feito através do quilo dos alimentos, não sendo comprado nada que ultrapasse um custo quilo de R\$ 6,00 (seis reais), mantendo-se um parâmetro compensativo.

É também efetuado a soma de todas as compras e despesas do mês e relacionadas com as receitas mensais, para obter-se o lucro geral do período, o qual varia de 5 a 20%, dependendo de fatores como época de férias, feriados e demais festividades decorrentes anualmente, bem como em relação a sazonalidade dos alimentos, principalmente frios, verduras, saladas, frutas e carnes que alteram significativamente os custos mensais por tratarem-se de alimentos necessários e indispensáveis ao prato do cliente.

## TEM CONHECIMENTO DE ALGUM SISTEMA DE EXCEL QUE FACILITA O CUSTEIO, SE TIVESSE ACESSO A ALGUM UTILIZARIA?

Já teve a oportunidade de conhecer, porém não adquiriria por não achar compensativo e ter receio de controlar minuciosamente os custos e mensurar todos os elementos quantificáveis, devido à diferença grandiosa dos resultados lucrativos em relação aos cálculos realizados atualmente, de forma tradicional e simples.

## **2.2 BUFFET HAMILTON ALVES PINTO**

**CARACTERÍSTICA:** Buffets para festividades, casamentos, 15 anos, etc.

**ATENDIMENTO SEMANAL:** Sábados, domingos e feriados.

**GESTOR:** Paulo e Julio (irmãos)

**MÉDIA DE CUSTOS MENSAIS:** R\$ 1.600,00 (fixos). Demais custos são variáveis e inerentes ao cardápio e estilo da festa.

**PREÇO OU MÉDIA POR REFEIÇÃO:** Média dos cardápios R\$ 8,00 por pessoa.

**Nº EMPRESAS DO SETOR:** Uma propriedade apropriada para festividades e recepções, com dois salões, sendo um grande e outro pequeno.

**LINHA DE PRODUTOS:** Cardápios variados conforme requinte e valores, abrangendo strogonoff, salmão, camarão, leitão, saladas mistas, maionese, salpicão, arroz colorido, etc.

**CAPACIDADE TOTAL:** Salão grande – 450 pessoas. Salão pequeno – 150 pessoas.

**Nº FUNCIONÁRIOS:** Dois fixos. Demais variam conforme a necessidade de atendimento da festa, sendo estes auxiliares de cozinha por conta da empresa e garçons e demais atendentes de salão por conta do cliente.

### **QUAIS SÃO OS PROBLEMAS ENFRENTADOS POR RESTAURANTES DESTE SEGMENTO NA ATUALIDADE?**

Mão-de-obra qualificada. O nível cultural é muito baixo em função da faixa salarial representativa, portanto a administração torna-se complicada em virtude da dependência de tais profissionais.



## COMO OCORRE O PROCESSO PRODUTIVO?

### SETOR DE COMPRAS, ENCARREGADO, PERIODICIDADE.

Sr. Julio (irmão). Compra conforme o cardápio da festa agendada para aquele final de semana, sendo que 70 % é comprado semanalmente em supermercados. O pagamento é a vista para conseguirem-se preços mais baixos.

### ARMAZENAMENTO, TÉCNICAS QUE UTILIZA.

Possui três freezers para conservar bebidas e alimentos congelados, bem como para alimentos comprados anteriormente em caráter promocional.

Ainda, dois refrigeradores convencionais para verduras, legumes, frutas e demais alimentos que devem ser refrigerados para garantir a permanência de qualidade e frescor, sendo também utilizadas prateleiras para estoque de alimentos secos.

### EFETUA PRÉ-PREPARO?

Efetua pré-preparo em relação a salgados, tortas e tempero de carnes, um dia antes do evento, pois são produtos que exigem mais tempo de produção, desta forma facilita o processo e garante a qualidade.

### A COCÇÃO OU PRODUÇÃO COMO É FEITA? QUAIS EQUIPAMENTOS UTILIZA?

Utiliza fornos convencionais industriais para preparar os cardápios pré-definidos pelo cliente, sendo estes um fogão fixo de oito bocas e dois desmontáveis de duas bocas cada.

Para assados em geral utiliza três fornos a gás, bem como uma fritadeira elétrica para frituras. Desta forma, para preparar os alimentos possui equipamentos comuns de uma cozinha de restaurantes, como fatiador de frios, liquidificador industrial, cortador de legumes, etc.

#### DISTRIBUIÇÃO/VENDA COMO É REALIZADA?

Durante a recepção dos convidados os garçons oferecem serviço de mesa em função dos aperitivos/entradas, assim como das bebidas em geral e da organização e limpeza de cada mesa para posterior fornecimento de bolo ou doces, quando necessário.

Após o término do processo de cocção os diferentes pratos são montados em utensílios, louças apropriadas à característica do alimento. Depois são distribuídos às mesas decoradas dos dois buffets, atendendo os padrões decorativos da festividade, ficando tudo pronto para o auto-serviço de cada convidado.

#### QUANTO TEMPO É NECESSÁRIO PARA CONCLUIR-SE O PROCESSO DE HIGIENIZAÇÃO?

Começa durante a festa e termina após o jantar, aonde são lavados as louças utilizadas no buffet e pelos convidados, levando em média 1 hora e 30 minutos a 3 horas, conforme o número de convidados, o tamanho da festa. A parte estrutural do salão é higienizado no dia seguinte, pois geralmente as festas terminam de madrugada.

ELIMINAÇÃO DE DEJETOS. EXISTE REAPROVEITAMENTO, COMO É REALIZADO?

Não há reaproveitamento devido ao número pré-definido e contratado de convidados, bem como a variação e escolha do cardápio pelo cliente. Desta forma a demanda é programada para não haver desperdícios.

UTILIZA-SE DE ALGUM SISTEMA DE CUSTEIO? COMO É REALIZADO O CÁLCULO DE CUSTOS?

Não possui sistema de custeio, efetiva sua contabilização somando todas as receitas, pagamentos, despesas, fazendo a diminuição pura e simples e o resultado é o lucro obtido mensalmente.

Para saber o custo dos cardápios, soma toda a matéria-prima utilizada para a produção do cardápio da festa, os custos fixos divide por quatro (finais de semana) e para precificá-los coloca 60 a 70% sobre o valor encontrado, incluindo margem de segurança para não faltar alimento durante as festas.

Desta forma não tem conhecimento real de seus custos.

Os funcionários auxiliares de salão, como garçons, atendentes, etc, são pagos a parte pelo cliente, portanto não representam custos para a empresa.

TEM CONHECIMENTO DE ALGUM SISTEMA DE EXCEL QUE FACILITA O CUSTEIO, SE TIVESSE ACESSO A ALGUM UTILIZARIA?

Não tem conhecimento e acredita não conseguir trabalhar com equipamentos como estes.

## 2.3 SAPORE RESTAURANTE PARA COLETIVIDADE

**CARACTERÍSTICA:** Administra diversas cozinhas industriais em várias empresas do Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo. A presente entrevista diz respeito às refeições industriais servidas na unidade da Indústria Ultrafértil.

**MÉDIA REFEIÇÕES DIA:** 400 (quatrocentas).

**ATENDIMENTO SEMANAL:** Segunda a sexta: 400 refeições, sábado: 200 refeições e aos domingos: 50 refeições.

**GESTOR:** Fernanda Art – Nutricionista.

**MÉDIA DE CUSTOS MENSAIS:** R\$ 30.000,00.

**PREÇO OU MÉDIA POR REFEIÇÃO:** R\$ 3,14 (refeição popular) e R\$ 3,74 (refeição administrativa).

**Nº DE EMPRESAS NO SETOR:** Sapore – aproximadamente 400 clientes.

**LINHA DE PRODUTOS:** desjejum, lanche extra, lanche especial, coffe breack ( 5 tipos), lanche noturno, refeição.

**CAPACIDADE TOTAL:** 600 refeições/dia.  
(quinze)

**Nº DE FUNCIONÁRIOS:** 15

**QUAIS SÃO OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS RESTAURANTES NA ATUALIDADE?**

- Controle de custos adequado.
- Dificuldade de layout.
- Redução no preço de venda dos serviços.
- Reclamações por repetição de cardápios.
- Uso de preparações mais simplificadas, para diminuir custos.
- Mão-de-obra mal remunerada e, portanto mal qualificada.

**COMO OCORRE O PROCESSO PRODUTIVO?**

## SETOR DE COMPRAS, ENCARREGADO, PERIODICIDADE.

Há um setor de compra com um negociador (comprador) que negocia tabelas de preços com os fornecedores, por prazos definidos.

Nos restaurantes o estoquista ou nutricionista faz compras com base na cotação existente. Entrada de mercadorias: Hortifruti, pão, leite e carnes – diariamente, produtos não perecíveis – semanalmente.

## ARMAZENAMENTO, TÉCNICAS QUE UTILIZA.

Não perecíveis – estoca em almoxarifado seco.

Carnes – Câmara fria até 5°C e freezer.

Hortifruti in natura – câmara fria até 10°C.

Laticínios/leite/frios/produtos pré-preparados – câmara fria até 5°C.

## EFETUA PRÉ-PREPARO?

Sim, os hortifruti são devidamente higienizados, descascados, cortados ou picados em equipamentos específicos, bem como processador elétrico de alimentos.

As carnes também são previamente cortadas e temperadas.

## A COZINHA OU PRODUÇÃO COMO É FEITA? QUAIS EQUIPAMENTOS UTILIZA?

Utilizam fogões industriais, caldeiras (auto clave) à vapor, fritadeiras elétricas, forno elétrico e à vapor.

Para conservar os alimentos depois de preparados utilizam-se de banho-maria à gás e balcões térmicos.

#### DISTRIBUIÇÃO/VENDA COMO É REALIZADA?

Há um número estimado de comensais para cada serviço, o que, apesar de oscilar, mantém uma receita bruta média.

Os serviços de lanche são servidos diretamente nos departamentos pelos funcionários da empresa contratada para os serviços de alimentação e as refeições são realizadas no refeitório através de um buffet de alimentos frios e quentes, no qual os comensais se auto-servem, as bebidas também fazem parte do preço per capita.

A venda ocorre quando o cliente entrega um ticket, anteriormente adquirido, ou gira a catraca de controle.

Quinzenalmente realiza-se o faturamento geral.

#### QUANTO TEMPO É NECESSÁRIO PARA CONCLUIR-SE O PROCESSO DE HIGIENIZAÇÃO?

Inicia concomitantemente ao início das refeições, aproximadamente às 11:00 horas, e vai até às 14:00 horas.

#### ELIMINAÇÃO DE DEJETOS. EXISTE REAPROVEITAMENTO, COMO É REALIZADO?

As sobras limpas, isto é, que ficam dentro das panelas, podem sofrer reaproveitamento, dependendo do alimento e preparação (sendo utilizados processos técnicos para isto).

As sobras que vão para distribuição são descartadas ao lixo.

Os dejetos, resíduos gerais, são retirados em acordo com ISO 14000.

#### UTILIZA-SE DE ALGUM SISTEMA DE CUSTEIO? COMO É REALIZADO O CÁLCULO DE CUSTOS?

- Custeio Integral: Calcula-se o consumo de matéria-prima através de inventário inicial, mais a nota fiscal de compra, obtendo-se assim o um inventário final que totaliza a matéria-prima consumida.
- Cálculo de mão-de-obra: salários diretos + encargos sociais + benefícios, uniformes, material de segurança, periculosidade.
- Cálculo das despesas gerais: utilitários (gás) + utensílios + equipamentos + malote correio + marketing, papelaria, telefone, luz, água, aluguel, fretes, gastos com veículos, combustível, etc.

Gastos:  $MO + MP + DG =$  custos totais.

Receita bruta – impostos = receita líquida.

Receita líquida – custos totais = valor residual – 10% de taxa administrativa = lucro final.

#### TEM CONHECIMENTO DE ALGUM SISTEMA DE EXCEL QUE FACILITA O CUSTEIO, SE TIVESSE ACESSO A ALGUM UTILIZARIA?

Sim. Utilizam planilhas para custo diário, custos mensais e resultados mensais. Há um software de controle total.

# **ANEXO 3**

**GRUPO DIRETO E/OU**

**REPETITIVO**



### 3. DIRETO E/OU REPETITIVO

#### 3.1 CHURRASCARIA NOVA ESTRELA

CARACTERÍSTICA: Rodízio com 17 tipos de carnes, juntamente com buffet frio (38 tipos de saladas), buffet quente (15 tipos) e buffet de sobremesas (50 tipos).

MÉDIA DE REFEIÇÕES DIA: 1.500

ATENDIMENTO SEMANAL: Domingo a domingo.

GESTOR(A): Sra. Kita

MÉDIA DE CUSTOS MENSAIS: R\$ 190.000,00 (compras)

PREÇO POR REFEIÇÃO: R\$ 6,00 por pessoa

Nº EMPRESAS NO SETOR: Quatro (dois Espetão, Anjo Dourado e Nova Estrela)

LINHA DE PRODUTOS: Rodízio de carnes e peixes grelhados e assados (Repetitivo). Buffet de saladas, pratos quentes e sobremesas (Variado)

QUAIS SÃO OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS RESTAURANTES NA ATUALIDADE?

Compra – não representa uma problemática, uma vez que todos os produtos são comprados diretos sem presença de intermediários, agregando um custo baixo e coerente em todos os insumos utilizados pela empresa. Possui poucos fornecedores, porém fidelizados.

Impostos – são muito altos, abusivos. Representam em média R\$ 22.000,00 mensais, mesmo atendendo a processos cautelosos de controle fiscal.

Ações trabalhistas – Ocorrem com frequência e sempre o ex-funcionário ganha, mesmo com todo o processo contábil adequado.

## COMO OCORRE O PROCESSO PRODUTIVO?

### SETOR DE COMPRAS, ENCARREGADO, PERIODICIDADE

As compras são realizadas pela própria proprietária, somente as verduras, legumes e frutas que são comprados diretamente no Seasa, duas vezes por semana, são realizados por um funcionário de confiança, treinado para desenvolver tal função, preservando sempre a qualidade dos produtos.

As carnes são compradas mensalmente de forma maturada, atendendo a necessidade de conservação referente ao período para consumo.

Os demais insumos que compõem os buffets, e por consequência possuem prazo de validade maior são adquiridos também mensalmente.

As compras são planejadas em virtude do consumo mensal do restaurante, sendo efetivadas sempre do 1º ao 5º dia de cada mês, atendendo pagamento à vista em consequência dos custos baixos.

### ARMAZENAMENTO, TÉCNICAS QUE UTILIZA

Utiliza o sistema PEPS em função da perecibilidade dos produtos.

As carnes são armazenadas e conservadas primeiramente em uma câmara de estoque (congeladora), próximo à sua utilização passa para uma anti-câmara (resfriada) e posteriormente é conservada em uma terceira câmara aonde são armazenadas as carnes preparadas e temperadas para o consumo daquele dia.

As verduras, frutas e legumes são armazenadas em caixas brancas para posterior escolha e higienização, sendo portanto conservadas em câmaras frias específicas, bem como em posterior anti-câmara.

Os demais insumos alimentícios são armazenados no almoxarifado em prateleiras adequadas, atendendo organização e separação por gêneros. São utilizados momentaneamente.

Os produtos de limpeza também são armazenados desta forma, porém em espaço separado.

#### EFETUA PRÉ-PREPARO?

Em relação a carnes, verduras, frutas e legumes, conforme citado anteriormente.

#### COMO A COCÇÃO OU PRODUÇÃO É REALIZADA? QUAIS OS EQUIPAMENTOS QUE UTILIZA?

É realizada diariamente utilizando produtos frescos e pré-preparados. Acompanhada por 12 funcionários de cozinha e churrasqueira. Estes funcionários são divididos nos setores da cozinha para que atendam uma ordem coerente, objetivando um fluxo tranquilo e sem maiores problemas durante os processos de assamento, preparação, cocção e montagem dos pratos.

Utiliza equipamentos desde os mais simples até os mais complexos, sendo estes duas churrasqueiras gigantes elétricas a carvão, um grill para peixes e alguns tipos de carne, carrinhos para distribuição das carnes maiores e bebidas, um fogão industrial de 8 bocas para preparação específica de saladas, um com 15 bocas para preparação de pratos quentes e outro com 4 bocas para a preparação de sobremesas, cabritas para corte de legumes, liquidificadores industriais, máquina fatiadora de frios, máquina italiana para confecção de massas em geral, uma lava-louça para copos e outra para pratos.

## DISTRIBUIÇÃO/VENDA COMO É REALIZADA?

O horário destinado à distribuição dos alimentos à clientela inicia as 12:00 horas para o almoço, estendendo-se até as 16:00 horas. No jantar inicia as 18:00 horas e termina as 24:00 horas.

Durante a chegada do cliente ao salão do restaurante é distribuído um controle em cada mesa, aonde são marcados o número de rodízios, as bebidas e sobremesas consumidas.

As carnes maiores e bebidas são distribuídas por carrinhos específicos, utilizando-se do serviço de garçons para este procedimento, bem como a distribuição das demais carnes assadas no espeto. Os quatro buffets são montados para que possibilitem o auto-serviço dos clientes, os quais podem preparar seus pratos utilizando os insumos de sua preferência.

O processo de pagamento é efetuado no caixa do restaurante. O cafezinho é ofertado na saída.

## QUANTO TEMPO É NECESSÁRIO PARA CONCLUIR-SE O PROCESSO FINAL DE HIGIENIZAÇÃO?

Cada setor da cozinha e churrasqueira desenvolve a higienização de sua responsabilidade para que o processo flua rapidamente e sem maiores problemas. Dura em torno de duas horas somente, pois a organização durante o serviço de distribuição agrega constante higienização.

## ELIMINAÇÃO DE DEJETOS. EXISTE REAPROVEITAMENTO, COMO É REALIZADO?

O reaproveitamento de carnes não ocorre, pois o processo de preparação é controlado atendendo o volume de clientes e horário de atendimento. Praticamente não existem sobras.

Já os demais produtos na maioria não sofrem processo de reaproveitamento. São alocadas as sobras de almoço no jantar. Para dia posterior são pouquíssimos os alimentos que são reaproveitados, pois podem afetar a qualidade das refeições.

UTILIZA-SE DE ALGUM SISTEMA DE CUSTEIO? COMO É REALIZADO O CÁLCULO DE CUSTOS?

Não utiliza nenhum sistema específico de custeio. Calcula os custos baseado no preço da carne mais cara que é servida, no caso a picanha, comprada a R\$ 8,00 o quilo. Desta forma destina o custo de 600 gramas a cada cliente, sendo os demais produtos embutidos neste custo específico.

Soma mensalmente todas as compras e demais despesas reduzindo do montante das receitas, obtendo desta forma o lucro mensal do restaurante.

TEM CONHECIMENTO DE ALGUM SISTEMA DE EXCEL QUE FACILITA O CUSTEIO, SE TIVESSE ACESSO A ALGUM UTILIZARIA?

Não tem conhecimento de nenhum sistema específico para custeio e dificilmente acostumar-se a utilizar-se de um. Prefere o cálculo geral e manual.

# **ANEXO 4**

## **CARDÁPIO RESTAURANTE CARLOTTA**

## 4. CARDÁPIO RESTAURANTE CARLOTTA

### SPUNTINI – ENTRADAS

<b>Bruschetta Rossa:</b> tomate cereja, basílico, alho e óleo E.V.	R\$ 5,00
<b>Bruschetta Bianca:</b> rúcula, alice, cebola, azeitona e óleo E.V.	R\$ 5,00
<b>Insalata Caprese:</b> mozzarella di búfala, tomate e basílico	R\$ 9,00
<b>Antipasti Alla Italiana:</b> seleção de frios italianos (1 pessoa)	R\$ 9,00
<b>Funghi al forno a legna:</b> funghi no alho, azeite E.V.e salsinha, acompanha foccacia	R\$11,00
<b>Carpaccio Tradizionale:</b> fatias de contra filé, parmesão, rúcula, acompanha foccacia	R\$11,00
<b>Foccacia Naturale:</b>	R\$ 3,50

### LE PIZZE D.O.C.

(Com mozzarella di búfala & Le Rosse com mozzarella e molho de tomate/fior di latte)

<b>Margherita:</b> mozzarella, molho de tomate e basílico	R\$ 11,00
<b>Prosciutto:</b> mozzarella, molho de tomate e presunto tipo Parma	R\$ 13,00
<b>Funghi:</b> mozzarella, molho de tomate e funghi	R\$ 13,00
<b>Calabrese:</b> mozzarella, molho de tomate, lingüiça, cebola, azeitona e orégano	R\$ 13,00
<b>Diavola:</b> mozzarella, molho de tomate e salame picante	R\$ 12,00
<b>Romana:</b> mozzarella, molho de tomate, alice, azeitona, alcaparra e orégano	R\$ 13,00
<b>4 formaggi:</b> moz., m. tomate, moz. di búfala, gorgonzola, fontina e provolone	R\$ 13,00
<b>Peperonata:</b> mozzarella, m.tomate, pimentão, cebola, pimenta do reino	

e salsa	R\$ 12,00
<b>Napoletana:</b> mozzarella, molho de tomate e alicia	R\$ 13,00
<b>Carlotta:</b> mozzarella, molho de tomate, presunto, alcachofra, funghi, coppa e ovo	R\$ 14,00
<b>Gennaro:</b> mozzarella, molho de tomate, tomate seco e rúcula	R\$ 12,00
<b>Amatriciana:</b> mozzarella, molho de tomate, pancetta, cebola e pecorino	R\$ 14,00
<b>Parmigiana:</b> mozzarella, molho de tomate, berinjela e lascas de parmesão	R\$ 13,00
<b>Campagnola:</b> moz., m.tomate, filé tomate, tomate seco, shitaki, rúcula, Pecorrino	R\$ 15,00

## LE BIANCHE

(Com mozzarella, sem molho de tomate)

<b>Elegante:</b> Parma, rúcula selvagem e parmesão	R\$ 13,50
<b>Primavera:</b> filé de tomate e rúcula selvagem	R\$ 13,00
<b>Scarola:</b> escarola, azeitona, pimenta calabresa, azeite E.V., uva passa branca	R\$ 13,50

## LE PIZZE SENZA MOZZARELLA

(Sem mozzarella, com molho de tomate)

<b>Funghi:</b> molho de tomate e funghi	R\$ 12,00
<b>Margherita:</b> molho de tomate e basílico	R\$ 10,00

## CALZONI

**Toscano:** mozzarella di búfala, presunto, fungí, alcachofra, ovos



cozidos e tomate R\$ 14,50

**Vesúvio:** ricota, presunto, ovos e salame R\$ 14,00

### LE FOCACCIE ROMANE

**Di Prosciutto:** mozzarella, rúcula e presunto tipo Parma R\$ 13,00

**A La Gennaro:** mozzarella, beringela, provolone e tomates secos R\$ 14,00

### RISOTO

**Margherita:** mozzarella di búfala, tomate seco e rúcula R\$ 13,00

**Funghi:** legítimo funghi porcini R\$ 14,00

**Carlotta:** rúcula, presunto tipo Parma e parmesão R\$ 13,00

### SPAGHETTI

**Alho e óleo** R\$ 8,00

**4 formaggi** R\$ 10,00

**Sugo Clássico** R\$ 9,00

**Puntanesca:** tomate, alice, azeitona e alcaparra R\$ 10,00

**Pepperoncino:** óleo E.V. e pimenta calabrese R\$ 9,00