



GESTÃO DE CUSTOS E RETORNO DO INVESTIMENTO: reflexos na estratégia de uma pizzeria

Mariana Aparecida Malta
Sarah Nogueira de Medeiros
Suélen Adriana Gobbi¹

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Marinês S. J. Smith

Resumo:

O objetivo do presente artigo é discutir como a gestão de custos pode subsidiar a tomada de decisão para viabilizar as operações e o retorno do investimento diante do que a concorrência oferece e em paralelo com o que o mercado consumidor está disposto a pagar. Isso, diante do questionamento sobre o impacto, da venda de produtos ou serviços, com estrutura de custos diferentes, por preço único, no retorno do investimento do empreendimento. Para tanto, inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os aspectos da gestão estratégica de custos e precificação a partir da perspectiva de Perez Junior; Oliveira e Costa (2003) entre outros que destacam que o controle dos custos permite ao gestor a análise na comparação do que foi esperado e do que foi realizado. Posteriormente, para averiguar se o retorno do investimento supera os custos são apresentados os indicadores de Retorno de Investimento (ROI) sob a perspectiva de Assaf Neto e Lima (2009) que destacam a relevância desses para análise da estrutura de custos. Para conhecer a realidade do tema, foi realizado um estudo de caso em uma pizzeria de Franca. O resultado contribui com estudos da gestão de custos para pequenos empreendimentos assim como instigar o aprofundamento do tema.

Palavras-chave: Gestão de Custos. Precificação. Retorno de Investimento. Pizzarias pré-assadas.

Abstract:

The purpose of this paper is to discuss how cost management can support decision making to make operations feasible and return on investment vis-à-vis what the competition offers and in parallel with what the consumer market is willing to pay. This in view of the questioning about the impact, of the sale of products or services at a single price, with a different cost structure, in the return of the investment of the enterprise. To do so, initially, a bibliographic research was carried out on the aspects of strategic cost management and pricing from the perspective of Perez Junior; Oliveira and Costa (2003), among others, who point out that cost control allows the manager to analyze what was expected and what was really done. Subsequently, to determine if the return on investment exceeds the costs, the Return on Investment (ROI) indicators are presented from the perspective of Assaf Neto and Lima (2009) that highlight the relevance of these to analyze the cost structure. To know the reality of the subject, a case study was carried out in a pizzeria in Franca. The result

¹ Alunas regularmente matriculadas no 8º semestre do Curso de Ciências Contábeis – 2017 – do *Uni-Facef Centro Universitário de Franca*.



contributes with studies of the cost management for small enterprises as well as instigating the deepening of the subject.

Keywords: Cost Management. Pricing. ROI. Pre-baked pizzerias.

1 Introdução

Um dos maiores desafios para o empresário ao abrir um negócio certamente é estabelecer o preço do seu produto, ou ainda, para os que já estão em atividade é adequar o preço de venda em um mercado cada vez mais competitivo. Paralelo a isso, as atividades empresariais devem ser direcionadas para que a empresa tenha o lucro desejado para se manter e o empresário investidor obtenha uma taxa de retorno satisfatória do capital investido, ou seja, deve-se controlar e direcionar os investimentos com finalidade de gerar maior rentabilidade possível a entidade.

O ambiente empresarial está inserido na era do conhecimento, onde há mudanças contínuas, metas a serem cumpridas e volatilidade nas informações. Com isso, a contabilidade se ramificou para atender as mais diversas necessidades que proporciona ao administrador fazer escolhas benéficas, auxiliando na gestão de alocação dos recursos da empresa e na viabilidade de seu investimento, transformando dados numéricos em informações úteis e orientando para tomada de decisões, todas alinhadas à política organizacional e objetivos principais da entidade. A gestão de custos, inserida na contabilidade gerencial, não deve ser utilizada apenas como procedimento contábil, é necessário levar em consideração os métodos de custeio para obtenção de resultados. Os custos quando mal geridos refletem diretamente no lucro, na falta de identificação de falhas nos processos, na falta de reconhecimento do quanto cada produto pode contribuir para o total das receitas e outros. Mais do que gerir os custos e definir preços, é necessário apropriar-se de conhecimentos sobre as variáveis, internas e externas.

Diante deste contexto paira o questionamento sobre o impacto da venda de produtos ou serviços, com estrutura de custos diferentes, por preço único no retorno do investimento do empreendimento, no caso, pizzas pré-assadas. Para responder tal questionamento, o objetivo deste estudo é discutir como a gestão de custos pode subsidiar a tomada de decisão para viabilizar as operações e o retorno



do investimento diante do que a concorrência oferece e em paralelo com o que o mercado consumidor está disposto a pagar.

Para tanto, inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os aspectos da gestão estratégica de custos e precificação sob a perspectiva de Perez Junior, Oliveira e Costa (2003) que destacam a adoção de diferentes técnicas de custeio como relevante diferencial competitivo e que, ao mesmo tempo contribui com o desafio de alavancar as receitas e reduzir custos. Na sequência, para averiguar se os retornos superam os custos e, portanto se o investimento é considerado lucrativo são apresentados os indicadores de Retorno de Ativo (ROA), do Patrimônio Líquido (ROE) e do Investimento (ROI) sob a perspectiva de Assaf Neto e Lima (2009) que destaca a relevância deste para análise da estrutura de custos.

Para conhecer a realidade empresarial do tema, foi descrito a estrutura organizacional do setor de pizzas pré-assadas e, então apresentado um estudo de caso em uma pizzaria, a qual se dispôs a participar com seus dados monetários e a responder o questionário da pesquisa que abordará temas como a gestão estratégica de custos e o retorno do investimento.

A partir do apresentado acima, este estudo está estruturado em 5 Seções. A 1ª. Seção trata-se desta introdução, especificando objetivo a ser alçado. Na 2ª. Seção é apresentado o cenário do mercado de pizza e a sua estrutura organizacional e de negócios. Na 3ª. Seção é discutida o conceito e objetivos da gestão estratégica de custos, os métodos de custeio, a formação de preço de venda e os pontos de equilíbrio (Contábil PEC, Econômico PEE e Financeiro PEF). Na 4ª. Seção são apresentados os indicadores de retorno de investimento (ROA, ROE e ROI) para reforçar a relevância e o reflexo da gestão de custos em qualquer tipo de negócio. Na 5ª. Seção é apresentado o estudo de caso com uma pizzaria da cidade de Franca, para averiguar a realidade do tema no ambiente empresarial, nesta seção são analisados os custos que incidem sobre o preço de pizzas pré-assadas, com sabores diversos e vendidas a preço único, característica essa, que vem tomando conta do mercado na cidade de Franca. Todavia, é demonstrado que, com grande concorrência na área, tornou-se necessário o conhecimento da estrutura dos



custos e despesas e, da taxa de retorno do investimento, para saber o quanto é vantajoso essa prática de preço único.

2 O mercado de pizza e a estrutura organizacional

De acordo com o SEBRAE (2013), a falta de tempo dos consumidores para a preparação de comida em casa e a busca por comodidade contribuíram para o aumento do consumo de alimentos semi-prontos ou prontos, como a pizza pré-assada. Segundo o site programa CONSUMER (2015) a pizza pré-assada, pode ser definida como aquela que não chega ao cliente completamente pronta, pois, como o próprio nome já diz, é necessário assá-la quando é entregue na casa do consumidor.

A pizzaria pré-assada oferece um cardápio com vários sabores, todas com o mesmo preço. São caracterizados pelo atendimento rápido e eficiente, preço acessível, qualidade e flexibilidade, pois pode levar para assar onde desejar. Geralmente é composta por uma cozinha, onde o cliente possa visualizar a montagem de sua pizza, um balcão para atendimento e algumas cadeiras, para os clientes que esperam o pedido no local. Algumas pizzarias oferecem o serviço de entrega em domicílio, proporcionando facilidade ao cliente.

A matéria-prima para o preparação das pizzas poderá variar em função do cardápio, o estoque dos produtos deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na alocação de capital de giro. Dentre as matérias-primas essenciais podem ser citadas: disco de pizza (massa), molho de tomate, mussarela, azeitonas e tomates (SEBRAE, 2013).

A mão de obra pode variar de acordo com a demanda da pizzaria, mas são necessários no mínimo dois funcionários, sendo um para a parte administrativa (atendimento e caixa) e outro para a cozinha (preparação dos alimentos e montagem da pizza).

Para este tipo de negócio Gonçalves (2011) ressalta dois aspectos importantes para os clientes: a qualidade e o preço da pizza, sendo necessário um planejamento financeiro e operacional, tendo conhecimento do valor do investimento



inicial, custos envolvidos, previsão de vendas, fluxo de trabalho, necessidade de funcionários, normas e procedimentos. Já o site da pizza (2017) afirma que os proprietários não sabem quanto custa sua pizza é o principal erro que faz as pizzarias fecharem, pois cobram o mesmo que o concorrente, não fazendo os cálculos devidos.

Machado e Silva (2013) ressaltam que os custos são essenciais na elaboração dos preços, e para que a venda traga resultados satisfatórios é importante a utilização de métodos para formar o preço de venda sobre os produtos, sendo também necessário conhecer um conjunto de variáveis internas e externas a empresa, a fim de atender as necessidade dos consumidores e ser competitivo no mercado.

3 Gestão estratégica de custos: métodos de custeio e formação de preço

Por questão de hábito, utilizamos a expressão gestão de custos como forma de representativa dos procedimentos de planejamento do controle de gastos de uma empresa. Segundo Garbrecht e Silva (2016) gestão estratégica é assumir a responsabilidade quanto à elaboração, execução e ao controle para uma meta envolvendo o custo empresarial.

De acordo com Perez Junior, Oliveira e Costa (2003), custos são os gastos consumidos na produção de outros bens ou serviços.

A gestão estratégica de custos resumida de forma lúdica, é a maneira que os responsáveis pela gestão tem de elaborar e executar suas atividades, de modo que os desperdícios e as perdas no processo produtivo sejam diminuídos e/ou amenizados. Segundo Perez Junior, Oliveira e Costa (2003) o controle estratégico é pensar em longo prazo, em todas as estratégias, em tudo que é vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva. A controladoria estratégica tem que se preocupar com os clientes, fornecedores, empregados, acionistas e acima de tudo com a concorrência.

Com a grande concorrência as empresas buscam diferenciar seus produtos e serviços para se manter no mercado, para isso é necessário ter uma gestão estratégica dos custos para tomadas de decisão eficaz.



No lugar de ficarmos brigando com os clientes pela manutenção de estreitas margens, olhar para a parte maior que compõe o resultado da empresa, isto é, o custo. Cliente e fornecedor devem gastar energia e aumentar juntos, a margem na busca de desperdícios na parcela de custos. (CHING, 2006, p. 23).

A gestão estratégica de custos permite a empresa ter pleno controle de seus custos e processos, identificando onde é mais conveniente fazer investimentos. Segundo Perez Junior, Oliveira e Costa (2003), de forma simples, controlar os custos permite ao gestor a análise na comparação do que foi esperado e do que foi realizado, podendo haver possíveis diferenças e assim identificando as causas. O pleno controle e conhecimento dos custos eliminam os desperdícios e aumenta a lucratividade e competitividade da empresa.

De acordo com Bernardi (2004) para não ter multiplicidade de entendimento no estudo dos custos, é necessário conhecer os termos utilizados.

Gastos são todos os desembolsos que uma empresa gera para o consumo de bens ou serviços. Conforme sua aplicação, os gastos são classificados como custos, despesas, perdas ou desperdícios (PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2003, p.16).

Custos são todos os gastos relacionados a produção de um bem, ou gerado por uma prestação de serviço (VICECONTI; NEVES, 2003, p.12).

Despesas é a parcela de gasto consumido para se administrar a empresa e realizar a fabricação e venda do produto ou serviços, podendo elas ser direta ou indireta, operacionais e não operacionais (IZIDORO, 2016, p.09).

Segundo Perez Junior, Oliveira e Costa (2003) as perdas são os gastos que não produzem um novo bem ou serviço, e conseqüentemente não gera receita, geralmente ocorre com fatos não previstos e não mantém relação com a operação da empresa. Já os desperdícios são os gastos incorridos no processo produtivo, onde produz um novo bem ou serviço e gera receita para a empresa.

Investimentos é o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos. (MARTINS, 2003, p.25).



De forma básica, Martins (2003) defini que os sistemas de custos deve levar em consideração a qualidade do pessoal envolvido em sua alimentação e processamento, obter as informações para os usuários, sendo adequadas as condições específicas de cada empresa, utilizando as quantidades físicas e monetárias, e a relação entre sua utilidade e o sacrifício envolvido para sua obtenção, para assim definir seu método de custeio, entre as diversas opções.

3.1 Custeio por absorção

O processo de custeio por absorção, segundo Bernardi (2004), consiste na inclusão de todos os custos, em todas as fases da produção até chegar no seu produto final, sendo eles os custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, cada um na sua forma de alocação. As despesas são diretamente alocadas ao resultado da empresa.

O método do custeio por absorção, de acordo com Perez Junior, Oliveira e Costa (2003) é o método adotado pela legislação comercial, no Brasil. Porém não é recomendado para alguns fins gerenciais, pois com a apropriação de todos os custos da empresa no produto, o valor contabilizado no estoque, se não for vendido, faz com que o custo fixo daquele mês da produção fique alocado no estoque até sua venda. No caso de empresas de lucro real, esse caso impacta no IR e na CSLL, pois os custos fixos são atribuídos ao resultado apenas quando ocorre a venda do produto.

3.2 Custeio variável

Segundo Megliorini, (2007) o custeio variável elimina as desvantagens do custeio de absorção, pois considera o custo fixo como custo do período, em vez de apropriá-los aos produtos, estabilizando o custo dos produtos, já que estes recebem apenas o custo variável.



Para Bernardi, “sua finalidade e utilidade é a tomada de decisões, pela análise das relações custo/volume/lucro, podendo ser, eventualmente, utilizado como parâmetro para a formação de preços” (2004 p. 38).

Este método é vantajoso, pois é utilizado para a identificação do produto mais lucrativo, porém não é aceito pela legislação tributária. As principais desvantagens do custeio variável segundo estudo de Megliorini (2007) estão relacionadas ao crescimento da proporção dos custos fixo na estrutura de custos da empresa, em decorrência de contínuos investimentos em capacitação tecnológica e produtiva, bem como a correta identificação dos custos variáveis.

3.3 Custeio baseado em atividades (ABC)

Segundo Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000) o custeio baseado em atividades rejeita a suposição, ao invés disso, desenvolve a ideia de direcionadores de custos, que vincula diretamente as atividades executadas aos produtos fabricados. Esses direcionadores medem o consumo médio ocorrido em cada atividade, pelos vários produtos. Então, os custos são atribuídos aos produtos, na proporção do consumo que os produtos exerceram, em média, sobre as atividades.

Esse método traz transparência para o processo de contabilização, pois identifica o produto que está consumindo mais recursos, oferecendo assim uma base para a gestão financeira. Porém, é necessário um sistema eficaz, direcionado para a própria empresa, com profissionais qualificados, para o bom andamento das atividades, conforme estudos de Souza (2011).

A partir do entendimento dos critérios de custeio, torna-se relevante discutir a formação do preço de venda. Bernardi (2004) destaca que estabelecer preços dentro de uma empresa necessita de métodos e processos bem estruturados. A definição do preço, na transação do produto, mercadoria ou prestação de serviço afeta diretamente a decisão de compra, por isso é importante para sobrevivência da empresa, independentemente da sua atividade ou porte.



Avaliar a concorrência auxilia na fixação dos preços, junto com os outros elementos, de marketing, custos, qualidade, porte e outros que podem ser utilizados, afirma o Bernadi (2004). A definição de preço por concorrência, conhecida como preço de mercado, acontece quando a empresa baseia seus preços em relação aos preços cobrados pelos seus concorrentes. O autor lembra também, que essa análise não pode se tornar paranoica, pois as diferentes condições de acesso aos produtos, tecnologia, estrutura podem obter avaliações e consequentemente resultados equivocados.

Por outro lado, a empresa deve levar em consideração, qual valor os clientes estão dispostos a pagar, o método de formação de preços com base no valor percebido, tem como parâmetro cobrar o produto ou serviço através do valor percebido pelo consumidor, tem como característica principal o fato de poder ser ajustado ao valor percebido por tipo de público.

Conforme Bruni e Famá (2011), as empresas têm diversos motivos para a utilização do método de formação de preços baseados nos custos, onde os preços são formados através dos custos incorridos nos produtos ou serviços. Declaram também que a precificação o com base nos custos são além de simples, pois neste caso não é necessário preocupar-se com ajustes em função da demanda, a formação do preço de venda trás segurança aos gestores pois sabe-se que os custos incorridos estão inseridos no preço.

A partir do custeio variável e do preço de venda estabelecido é possível aproveitar das vantagens que a análise da relação do Custo – Volume e Lucro - proporciona à gestão empresarial.

A análise custo, volume e lucro, segundo Viceconti e Neves (2010) é baseada no custeio variável, permitindo estabelecer a quantidade mínima que a empresa deverá produzir e vender para não ter prejuízo. Esta análise também conhecida como ponto de equilíbrio, é um instrumento utilizado para realizar projeções sobre o lucro que seria obtido a diversos níveis de produção e vendas, e também para analisar o impacto sobre o lucro de modificações no preço de venda,



nos custos ou em ambos. São classificados em ponto de equilíbrio contábil (PEC), ponto de equilíbrio econômico (PEE) e ponto de equilíbrio financeiro (PEF).

Análise do ponto de equilíbrio ou análise custo, volume e lucro Assaf Neto e Lima (2009) afirma que é utilizado com o objetivo de conhecer qual o volume de atividades para cobrir os custos e despesas operacionais, sendo no ponto de equilíbrio o resultado operacional da empresa é igual a zero.

Megliorini, (2007) discorre sobre a insuficiência das receitas geradas pelas vendas para cobrir os custos e as despesas em início de atividade, primeiro ela opera com prejuízo e à medida que a produção aumenta e a eficiência melhora a tendência é que haja redução do prejuízo até que ele desapareça e a empresa passe a gerar lucro.

Para Ching (2006), é importante que as empresas saibam qual é o valor mínimo das vendas para cobrir seus custos e a partir daí, quanto obtêm de lucro a cada valor incremental de receita. Quanto menor for o ponto de equilíbrio, melhor será para a empresa, mais segura ela estará.

Megliorini (2007) conceitua o ponto de equilíbrio contábil sendo aquele em que a margem de contribuição é capaz de cobrir todos os seus custos e despesas fixos de um período, incluindo a depreciação. Ou seja, não se leva em consideração os empréstimos obtidos nem o custo de oportunidade. Já para Assaf Neto e Lima (2009) o ponto de equilíbrio contábil é quando o resultado operacional se anula, não há lucro e nem prejuízo.

Todavia, o ponto de equilíbrio econômico (PEE) permite apurar o volume necessário para cobrir gastos fixos, mas também gerar determinado lucro pré-estabelecido.—Megliorini (2007) salienta a ideia de que normalmente, o empreendedor tem mais de uma alternativa de investimento e se decide por aquela que prometer melhor remuneração. Assaf Neto e Lima (2009) afirmam que todas as empresas devem perseguir um lucro mínimo, representado pelo custo oportunidade do investimento feito pelos proprietários, sendo assim é necessário atribuir esse lucro mínimo aos custos fixos.



4 Indicadores de retorno de investimento como sinalizadores da situação organizacional

Além do controle e análise dos custos, todo investimento requer sua viabilidade e essa avaliação é própria da análise do retorno sobre o investimento. Segundo Andrich et al (2014) os índices de rentabilidade objetivam identificar o retorno obtido pela empresa sobre o capital investido, seja ele próprio, seja de terceiros e avaliar sobre o quanto o negócio pode ser rentável ou não. A avaliação de rentabilidade é realizada com base nas informações constantes no Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Para analisar o retorno de investimento Assaf Neto e Lima (2009) destacam a relevância da análise da alavancagem financeira e sugerem os indicadores de ROE, ROA E ROI. Tais índices buscam medir a atuação da organização no mercado e a capacidade de recuperar o valor investido. Para Assaf Neto e Lima (2009, p. 228), “esses indicadores têm por objetivo avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelam suas dimensões.” As siglas ROE, ROA e ROI são abreviações de termos estrangeiros advindos do idioma inglês respectivamente da seguinte forma: *Return on Equity*; *Return on Assets*; e *Return on Investment*. O seu conceito analítico quanto aos índices resultantes é o quanto maior melhor. Neste estudo o destaque será o ROI, em virtude da facilidade de aplicação no ambiente pesquisado.

O ROI - *Return on Investment* ou retorno sobre o investimento para Assaf Neto e Lima (2009) é uma alternativa ao uso do ROA para avaliar o retorno produzido pelo total dos recursos aplicados por acionistas e credores nos negócios. Para Morante (2009, p. 44) esse índice compreende “indicar a lucratividade em relação às aplicações que destinou ao ativo total, ou seja, sobre recursos próprios e de terceiros, e qual o percentual que essa relação representa.” Não há um consenso a respeito dos fatores que devem ser considerados para a determinação do ROI (WERNKE, 2008). Logo, pode ser apurado através da seguinte equação:



$ROI = \text{Lucro Operacional (antes IR)} / \text{Investimento Médio (passivos onerosos + PL)}$.

A importância de acompanhar a rentabilidade da empresa é ter a oportunidade de verificar se o negócio está trazendo retornos atrativos e a partir daí tomar decisões de alterações no sistema de gestão, procurar traçar estratégias para aumentar as vendas ou as margens, fazer cortes de gastos, investir na cobertura de mais unidades ou, em último caso optar pela venda da empresa.

5 A estrutura de custos e precificação: um olhar no mercado das pizzarias pré-assadas – estudo de caso

Para conhecer a realidade empresarial do tema, foi descrito a estrutura organizacional do setor de pizzas pré-assadas é apresentado um estudo de caso de uma pizzaria, a qual se dispôs a participar e responder o questionário da pesquisa que abordará temas como a gestão estratégica de custos e o retorno do investimento.

5.1 Procedimentos metodológicos

Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente é realizada uma pesquisa bibliográfica buscando apoio teórico para fundamentação do tema investigado e para conhecer a prática empresarial, buscou-se apoio em um de estudo de caso, o qual visa confrontar a teoria com a realidade empresarial e apontar os argumentos para a questão de pesquisa em relação ao impacto da venda de diferentes produtos, com estrutura de custos diferentes, por preço único, no retorno do investimento do empreendimento, no caso, pizzas pré-assadas.

Para tanto, inicialmente, buscou-se conhecer a estrutura do setor de pizzarias pré-assadas, suas atividades inerentes ao processo de transformação desde a matéria-prima até a chegada ao consumidor final, anda que seja de forma simplista para avaliar seu resultado pela venda, de diferentes sabores, por preço único.



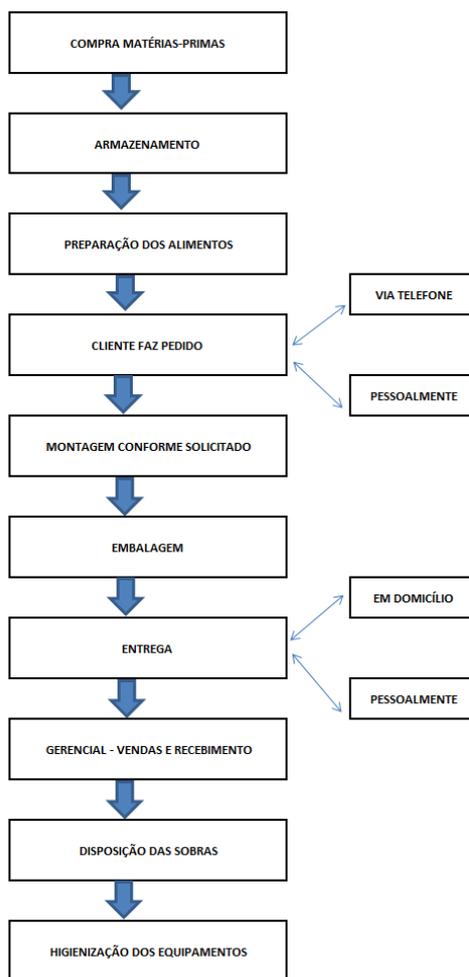
Desta forma, pode-se apontar o estudo como abordagem exploratória-descritiva, pois, proporciona maior familiaridade com o problema ao explicitá-lo e também descreve as características de determinadas populações ou fenômenos (VERGARA, 1998). Uma das peculiaridades da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário, com questões abertas e fechadas, utilizado neste estudo para levantamento das informações. As informações coletadas através de entrevista, guiada por questionário, são analisadas de forma qualitativa por se tratar de um estudo de caso com uma única empresa.

O universo de pesquisa se delimita em 80 pizzarias na cidade de Franca/SP que estão ativas conforme de dados fornecidos do departamento de Cadastro Mobiliário da Prefeitura Municipal de Franca. Dentre o universo descrito, foi selecionada uma empresa, por conveniência, diante à disposição do empresário em participar do presente estudo e responder o questionário.

5.2 Caracterização e fluxograma da pizzaria pré – assada – análise dos dados

O estudo foi realizado em uma pizzaria pré-assada, localizada na cidade de Franca – SP. A mesma está no mercado há quatro anos e vende, em média, 650 pizzas mensalmente. Oferece um cardápio variado com cinquenta e um sabores, todos vendidos a R\$ 21,00; e serviço de entrega em domicílio, que quando solicitado há um acréscimo de R\$ 5,00 por entrega. Possui três colaboradores, sendo, um auxiliar de cozinha, um entregador e um proprietário, que praticam a função administrativa, bem como a compra dos ingredientes, recebimento dos pedidos e quando necessário auxilia na montagem das pizzas. Sua estrutura é composta por uma cozinha, onde o cliente pode visualizar a montagem de sua pizza, um balcão para atendimento e três cadeiras, para os clientes que preferem e esperam o pedido no local. São descritas na Figura 01 as atividades referentes ao processo produtivo:

Figura 01 – Fluxograma do processo produtivo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

As atividades iniciam-se com compra dos ingredientes (matéria prima), são recebidas e higienizadas, para o posterior armazenamento. À medida que a matéria prima é consumida, faz-se necessário a preparação de dos alimentos, onde são realizados corte e fritura.

Após o cliente efetivar o pedido, a pizza é montada conforme a solicitação. Feita a montagem, pizza é embalada e entregue ao cliente pessoalmente ou em domicílio. O gerenciamento das vendas e recebimentos é realizado no momento da entrega ao cliente. O estoque é controlado diariamente quando encerrada as atividades, no qual é feito o levantamento através da disposição das sobras de cada ingrediente e a necessidade de efetuar a compra. Após a guarda dos alimentos é realizada a higienização dos equipamentos.



5.3 Estrutura dos custos e despesas - dados coletados

Foram selecionados os dados pertinentes aos custos dos cinco sabores mais vendidos, enfatizando a formação do preço de venda do sabor a moda da casa, por se tratar da mais vendida e do sabor com o custo maior de todo o cardápio. Os custos indiretos de fabricação fixos, mão de obra direta, despesas operacionais variáveis e fixas são alocados na formação do preço em relação a média de vendas mensal, 650 unidades.

Para calcular os custos de matéria-prima, levantaram-se os pesos e quantidade de matéria-prima utilizada no sabor a moda da casa, com os respectivos preços pagos, pela empresa, por cada ingrediente, conforme Tabela 01:

Tabela 01– Custo matéria-prima sabor a moda da casa

INGREDIENTES	QTDE(GRAMAS)	EMB. (GRAMAS)	CUSTO EMB.	CUSTO UN.
Molho de tomate	40	2000	R\$ 6,00	R\$ 0,12
Mussarela	180	1000	R\$ 16,50	R\$ 2,97
Catupiry	60	1000	R\$ 14,00	R\$ 0,84
Presunto	140	1000	R\$ 10,50	R\$ 1,47
Milho	50	1000	R\$ 4,50	R\$ 0,23
Palmito	80	2000	R\$ 18,00	R\$ 0,72
Azeitona	20	1000	R\$ 9,00	R\$ 0,18
Tomate	40	1000	R\$ 4,00	R\$ 0,16
Oregão	5	1000	R\$ 30,00	R\$ 0,15
Cebola	20	1000	R\$ 3,00	R\$ 0,06
Massa	1 UNIDADE			R\$ 2,00
TOTAL CUSTO MATÉRIA-PRIMA:				R\$ 8,90

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

Os preços utilizados, e apresentados na Tabela 01, para os cálculos dos custos do presente trabalho, são baseados nas compras praticadas e informados pela empresa pesquisada, durante o período de Abril à Julho de 2017.

A mão de obra direta, salários e encargos do auxiliar de cozinha estão apresentados na Tabela 02.



Tabela 02– Custo mão de obra direta (fixa).

DESCRIÇÃO	%	MÊS	VALOR
SÁLARIO	-	-	R\$ 1.228,00
VALE ALIMENTAÇÃO	-	-	R\$ 207,00
FGTS	8%	-	R\$ 98,24
13º SALÁRIO	-	12	R\$ 102,33
FÉRIAS	-	12	R\$ 102,33
1/3 FÉRIAS	-	-	R\$ 34,11
FGTS s/ 13º Salário	8%	-	R\$ 8,19
FGTS s/ Férias	8%	-	R\$ 0,92
TOTAL			R\$ 1.791,12
CUSTO UNITÁRIO: R\$ 1791,12 / 650 = R\$ 2,76			

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

Em relação aos encargos sobre salários, percebe-se que a parcela paga referente ao INSS (patronal) do imposto é embutida no DAS – Documento de arrecadação do Simples Nacional, diante da opção do regime de tributação da empresa.

Os custos indiretos de fabricação variáveis são separados em fixos e variáveis, conforme Tabela 03:

Tabela 03– Custos indiretos de fabricação.

CUSTOS VARIÁVEIS	VALOR UNITÁRIO
EMBALAGEM	R\$ 0,50
TOTAL	R\$ 0,50
CUSTOS FIXOS	
DEPRECIÇÃO BENS USADOS	R\$ 0,13
TOTAL	R\$ 0,13

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).



É importante destacar que todos os bens que são utilizados para a fabricação das pizzas foram comprados usados, portanto, o critério utilizado para o depreciação destes bens foi elaborado de acordo com a RIR/1999, que é metade do tempo da vida útil, conforme demonstrado na Tabela 04:

Tabela 04 – Cálculo depreciação dos bens usados

BENS ADQUIRIDOS (USADOS)	% DEPRECIÇÃO MENSAL	VALOR PAGO (R\$)	DEPRECIÇÃO MENSAL
Refrigeradores e freezers Usados (20% a.a.) durante 5 anos			
Geladeira	1,67%	899,30	15,02
Freezer	1,67%	1.623,00	27,10
Máquinas e Equipamentos Usados (20% a.a.) durante 5 anos			
Máquina de cortar frios	1,67%	1.100,00	18,37
Seladora à vácuo	1,67%	1.490,00	24,88
TOTAL DEPRECIÇÃO DE BENS ADQUIRIDOS USADOS			85,38
CUSTO UNITÁRIO: R\$ 85,38 / 650 = R\$ 0,13			

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

As despesas operacionais são divididas em fixas e variáveis, não há despesa com gás, pois as matérias-primas que precisam ser preparadas são utilizadas a fritadeira elétrica. Abaixo Tabela 05 descreve as despesas operacionais:

Tabela 05– Cálculo despesas operacionais variáveis e fixas.

VARIÁVEIS	VALOR
Fretes - não há	R\$ -
Água	R\$ 56,00
Energia elétrica	R\$ 324,75
Total	R\$ 380,75
Despesa unitária r\$ 380,75 /650 = r\$ 0,59	
FIXOS	VALOR
Aluguel	R\$ 780,00
Telefone	R\$ 35,00
Honorários contador	R\$ 300,00



Pró-labore	R\$	1.726,00
Entregador - terceirizado	R\$	500,00
Manutenção geral	R\$	85,00
Produtos limpeza -manutenção	R\$	48,00
Depreciação	R\$	12,25
Propaganda	R\$	134,00
Taxa bancária – conta corrente	R\$	84,00
Internet	R\$	49,00
Total	R\$	3.753,25
DESPESA UNITÁRIA R\$ 3.753,25 /650 = R\$ 5,77		

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

Como já mencionado, por se tratar de uma empresa optante pelo simples nacional e comercial, os impostos correspondem a 4% sobre o faturamento, alíquota inicial para empresas do Anexo I – Lei complementar 123/2006, descritos na Tabela 06, para apresentar uma ideia do gasto médio de impostos por mês.

Tabela 06– Cálculo previsão impostos sobre vendas.

FATURAMENTO MÉDIO MENSAL		GUIA DAS 4%	
R\$	13.650,00	R\$	546,00
TOTAL		R\$	546,00

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

Formação do preço de venda do sabor a moda da casa, conforme Tabela 07. É o quarto sabor mais vendido e com o custo mais alto de todo o cardápio:

Tabela 07– Cálculo formação do preço do venda do sabor a moda da casa.

ELEMENTOS	R\$	%	R\$
MP	R\$ 8,90		R\$ 8,90
MOD FIXA	R\$ 2,76		R\$ 2,76
CIF VARIÁVEIS	R\$ 0,50		R\$ 0,50
CIF FIXO	R\$ 0,13		R\$ 0,13
DESP. VARIÁVEIS	R\$ 0,59		R\$ 0,59
DESP. FIXAS	R\$ 5,77		R\$ 5,77
IMPOSTOS SOBRE VENDAS		4,00%	R\$ 0,84
LUCRO		7,20%	R\$ 1,51
TOTAL	R\$ 18,65	11,20%	R\$ 21,00
MARGEM DE LUCRO 7,20 %			
PREÇO DE VENDA PRATICADO			R\$ 21,00



LUCRO POR UNIDADE VENDIDA	R\$	1,51
---------------------------	-----	------

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

5.4 Análise dos dados e apresentação de resultados

Foi elaborada a formação do preço de venda do quarto sabor mais vendido, que possui o custo maior de todo o cardápio, sendo assim os demais sabores tem um lucro superior. Diante disso, foram analisados a relação custo, volume e lucro, conforme Tabelas de 08 a 11. Inicialmente pode-se observar o cálculo da margem de contribuição unitária na Tabela 08:

Tabela 08– Cálculo margem de contribuição unitária – MCU..

MCU = PREÇO VENDA - CIF VARIÁVEL – MATÉRIA-PRIMA – DESP. VARIÁVEIS - IMPOSTOS
MCU = R\$ 21,00 – R\$ 0,50 – R\$ 8,90 – R\$ 0,59 – R\$ 0,84
MCU = 10,17

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

Através do ponto de equilíbrio contábil foi apurado, conforme Tabela 09, a necessidade de vender 553 unidades, sendo que, a empresa havia declarado uma necessidade de 450 unidades, a diferença foi em virtude da ausência da depreciação e pró-labore nos controles da empresa. Todavia, o faturamento da empresa permite lucro devido ao volume médio de 650 pizzas vendidas mensalmente.

Tabela 09– Cálculo ponto de equilíbrio contábil – PEC.

PEC = GASTOS FIXOS / MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA (TABELA 08)	
GASTOS FIXOS:	VALOR
DESPESA FIXA (TABELA 05)	R\$ 3.753,25
CUSTOS INDIRETO DE FABRICAÇÃO FIXO (TABELA 04)	R\$ 85,38
MÃO DE OBRA FIXA (TABELA 02)	R\$ 1.791,12
TOTAL :	R\$ 5.629,75
PEC UNIDADES = R\$ 5.629,75 / R\$ 10,17 = 553,56	
PEC FATURAMENTO = 553,56 * R\$ 21,00 = R\$ 11.624,76	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).



A partir da apuração do PEC de 553 unidades, volume apurado para não ter lucro e nem prejuízo, ou seja lucro zero, observa-se a proximidade com o volume médio de vendas de 650 unidades, assim em análise inicial pode-se apontar um lucro mensal muito apertado a partir desta estrutura de custos.

Em entrevista, a proprietária afirmou que tem como meta alcançar um lucro de R\$ 6.000,00, e que para obter esse lucro ela disse que precisa vender 950 unidades mensalmente. Todavia, conforme calculado o ponto de equilíbrio econômico (PEE) na Tabela 10, a empresa tem necessidade de vender 1143 unidades para atingir esse lucro. Acredita-se que, a diferença de cálculos, pode ser em virtude, principalmente, da ausência da depreciação e pró-labore nos controles da empresa.

Tabela 10– Cálculo ponto de equilíbrio econômico – PEE.

PEE = GASTOS FIXOS / MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA (TABELA 08)	
GASTOS FIXOS:	VALOR
Despesa fixa (tabela 05)	R\$ 3.753,25
Custo indireto produção - fixo - deprec (tabela 04)	R\$ 85,38
Mão de obra fixa (tabela 02)	R\$ 1.791,12
LUCRO META	R\$ 6.000,00
TOTAL :	R\$ 11.629,75
PEE UNIDADES = R\$ 11.629,75 / R\$ 10,17 = 1143,53	
PEE FATURAMENTO = 1143,53 * R\$ 21,00 = R\$ 24.014,13	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

No que concerne à taxa de retorno do investimento - ROI, foi observado, em entrevista, que a empresária não calcula este indicador. Todavia, a partir dos dados reais disponibilizados, foi realizado o cálculo do ROI, conforme exposto na Tabela 13. Não foram calculadas as taxas ROA e ROE, pela ausência de



dados. Sendo assim, elegeu-se o ROI para análise da lucratividade em relação às aplicações que a empresaria destinou ao ativo total, ou seja, sobre recursos próprios e de terceiros.

Inicialmente foi elaborada a Demonstração do Resultado do Exercício, com base na estrutura de custos, conforme Tabela 12, para apurar o lucro líquido do período.

Tabela 12– Cálculo demonstração do resultado do exercício.

RECEITA OPERACIONAL BRUTA - MENSAL	
VENDAS (TABELA 06)	R\$ 13.650,00
(-) IMPOSTOS 4% (TABELA 06)	R\$ 546,00
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA:	R\$ 3.104,00
(-) CMV (TABELA 07: MP + MOD + CIF FIXO E VÁRIÁVEIS = 12,29 * 650)	R\$ 7.988,50
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO:	R\$ 5.115,50
(-) DESPESAS OPERACIONAIS (TABELA 05)	R\$ 4.134,00
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	R\$ 981,50

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

Todavia, para a variável “investimentos” (Recursos próprios e de terceiros) não foi possível obtê-la do Balanço Patrimonial, visto que a empresa não o elabora. Mas a empresária informou, no questionário, que não há dívidas e que seu investimento inicial médio foi de R\$ 10.000,00. Com esta informação, o indicador do ROI obtido foi de 9,8% *am* conforme demonstrado na Tabela 13.

Tabela 13– Cálculo do ROI – Retorno do Investimento

ROI = RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO (TABELA 12) / INVESTIMENTO MÉDIO
ROI = 981,50 / 10.000,00
ROI = 0,09815 x 100 = 9,8%

Fonte: Elaborado pelos autores com dados primários (2017).

Pode-se dizer que, o negócio é lucrativo se comparado com outras taxas de investimentos financeiros, tradicionais e sem riscos, disponíveis no mercado, além de que o retorno superara os custos e despesas que o empreendimento requer.



6 Conclusão

O estudo realizado permitiu apurar que a empresa está obtendo lucros, Sendo assim foi constatado que a prática de venda de pizzas, por preço único de R\$ 21,00 com base na concorrência, é vantajosa, já que a pizza com maior custo é lucrativa, conforme apurado neste estudo.

Foram observados os vários controles de custos nesta empresa, todavia algumas lacunas foram levantadas na administração das informações contábeis, tais como a não inclusão, na estrutura de custos, da depreciação dos bens usados e o seu próprio pró-labore, visto que a empresária faz uma retirada mensal. Fato que difere o resultado real e o resultado apurado e analisado pela empresária para tomada de decisões.

A relevância da informação contábil foi demonstrada e também foi conhecido que a empresária reconhece a necessidade de controles administrativos, vale ressaltar que a mesma tem formação superior em administração, o que justifica sua valoração à informação contábil e sua disposição em participar desta pesquisa.

Diante dos resultados do presente estudo de caso, o questionamento, estabelecido inicialmente, sobre o impacto da venda de produtos por preço único, com estrutura de custos diferentes, no retorno do investimento do empreendimento, no caso, pizzas pré-assadas, ficou claro que o preço único foi feito a partir da pizza mais cara, ou seja, o ganho é certo independentemente do sabor vendido desde que o volume vendido ultrapasse o volume estabelecido pelo ponto de equilíbrio contábil.

Portanto, o objetivo foi alcançado ao responder tal questionamento, via discussão da gestão de custos para subsidiar a tomada de decisão para viabilizar as operações e o retorno do investimento diante do que a concorrência oferece e em paralelo com o que o mercado consumidor está disposto a pagar.

Na empresa estudada a margem de contribuição unitária se destacou como fator significativo para geração de lucro em um volume de vendas tão próximo do volume estabelecido pelo Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC). A partir dessa observação, sugere-se para estudos futuros, a aplicação e análise de outros recursos da contabilidade gerencial, para continuidade de uma gestão estratégica de



custo. Recursos tal como o orçamento operacional e financeiro para averiguar se o que está orçado na formulação da estrutura de custos está sendo realizado sem desperdícios ou ineficiências para realmente garantir o lucro planejado. Sugerimos também um estudo mais aprofundado de como melhorar os processos de compra com custo mais baixo e volatilidade de fluxo de caixa para que o empresário possa vir a deslumbrar um lucro maior com mais folga de caixa.

A partir das discussões conceituais e da elaboração do estudo de caso entende-se que a gestão de custos é essencial em qualquer empresa, fazendo parte das estratégias de negócio e possibilitando confiabilidade total nos resultados obtidos.

Pode-se concluir que as informações contábeis são relevantes para a formulação de novas estratégias diante de um mercado cada vez mais competitivo, onde os pequenos detalhes fazem a diferença.

Referências

A QUANTO VENDER MINHA PIZZA? Disponível em: <http://www.sitedapizza.com.br/calculo-de-custo-de-pizzas-para-pizzaria.htm>> Acesso em: 20.maio.2017.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRICH, Emir Guimarães et al. **Finanças corporativas: análise de demonstrativos contábeis e de investimentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços: Políticas, Estratégica e Fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BACIC, Miguel Juan. **Gestão de custos: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia**. 1. ed. São Paulo: Juará, 2009.



COMO MONTAR UMA PIZZARIA PRÉ-ASSADA? <
<http://www.programaconsumer.com.br/blog/como-montar-uma-pizzaria-pre-assadas/>
> Acesso em: 07.maio.2017.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade gerencial**: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GONÇALVES, VINICIUS. Pizzas Pré Assadas – Preço – Produto – Ponto – Promoção. Disponível em: <http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/pizzas-pre-assadas-preco-produto-ponto-promocao/> Acesso em: 20.maio.2017.

IZIDORO, Cleyton. **Contabilidade de custos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho**: Administre seus custos para ser mais competitivo. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S. et al. **Contabilidade Gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, Mônica Cristina Rovaris; SILVA, Milena Pinheiro da. **Custos e precificação: um estudo em restaurantes self services de Aracaju/SE**. ABCustos Associação Brasileira de Custos – vol. VIII nº3 setembro – dezembro 2013.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**: análise e gestão. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MORANTE, Antônio Salvador. **Análise das demonstrações financeiras**: aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luis Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**: textos, casos práticos e testes com respostas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.



SEBRAE, COMO MONTAR UMA PIZZARIA. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-pizzaria,cd187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#/0>> Acesso em:
07.mai.2017.

SILVA, Ernani João; GARBRECHT, Guilherme Teodoro. **Custos empresariais**: uma versão sistêmica do processo de gestão em uma empresa. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

VEIGA, Windsor Espenser; SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade de custos**: gestão em serviços, comércio e indústria. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Atlas. São Paulo, 1998.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos**: um enfoque direto e objetivo. 9. ed. Frase. São Paulo, 2010.

WERNKE, Rodney. **Gestão financeira**: Ênfase em aplicações e casos nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.