

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE NOVA ANDRADINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULIO CEZAR SOUSA RAMALHO

Gestão Estratégica de Custos como apoio à diferenciação e vantagem competitiva: um estudo de caso em uma pizzeria

Dezembro de 2023

JULIO CEZAR SOUSA RAMALHO

Gestão Estratégica de Custos como apoio à diferenciação e vantagem competitiva: um estudo de caso em uma pizzeria

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Giovanna Isabelle Bom de Medeiros Florindo

Dezembro de 2023

RESUMO

A gestão dos custos é uma atividade comumente desafiadora aos microempreendedores, em especial do setor de alimentação. Neste estudo propõe-se a análise da importância da gestão estratégica de custos como uma ferramenta fundamental para a sustentabilidade financeira das empresas, com foco em um estudo de caso em uma pizzaria. A pesquisa investiga como o uso de ferramentas práticas na gestão de custos podem influenciar positivamente os resultados financeiros, a competitividade e a escolha de decisões de caráter estratégico. Além disso, examina como as empresas podem adaptar suas estratégias de custos em um ambiente empresarial em constante evolução.

Palavras-chave:

Gestão de custos, Gestão estratégica, Contabilidade, Análise de custos, Precificação.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo alcançou uma marca histórica no Brasil, dado que, no ano de 2021, mais de 3,9 milhões de empreendedores se formalizaram na busca de uma fonte de renda ou realização pessoal (Sebrae, 2023). Esta tendência destaca o papel essencial dos empreendedores na busca por soluções inovadoras e na criação de novos negócios que não apenas prosperam no mercado, mas também contribuem para o avanço da sociedade (Sebrae, 2023).

Ainda com relação a dados de 2021, aproximadamente 70% das empresas formais eram de microempreendedores individuais (MEIs), o que compreende cerca de 13,2 milhões de pessoas (Sebrae, 2023).

No entanto, as microempresas individuais têm uma taxa de mortalidade de 29%, ou seja, a cada quatro empresas abertas, uma estará fechada ao final dos primeiros cinco anos, em decorrência de diversos fatores, mas sobretudo da deficiência na gestão do empreendimento (Sebrae, 2023). Nesse sentido, um dos aspectos mais relevantes é uma adequada gestão de custos, fundamental para estabelecer os preços de produtos ou serviços (Stumpf, 2023). Precificar corretamente é crucial não só para garantir a cobertura dos custos como também na percepção de valor pelos clientes (Araújo, 2023).

A falta de controle eficiente nos custos pode trazer consequências negativas para a empresa, tais como o estouro no orçamento, aumento das despesas não planejadas, desperdícios de materiais, necessidade de arcar com custos extras e correções, perda de credibilidade no mercado e por fim, a insatisfação do cliente (Gregio, 2023). Tais consequências são preocupantes uma vez que a dificuldade em gerenciar custos é frequentemente relatada por empreendedores do setor de alimentação (Lippel, 2002).

O presente estudo foi motivado por tal dificuldade relatada por um empreendedor que possui uma pizzeria *delivery* na cidade de Nova Andradina/MS. A entidade analisada busca competir através de uma estratégia com foco em diferenciação, oferecendo um produto único no mercado, a pizza no estilo napoletano. Essa pizza é uma iguaria culinária tradicional originária da cidade de Nápoles, na Itália, e durante muito tempo era uma variação desconhecida no Brasil (Aleixo, 2018). Sua massa é fina e crocante, geralmente feita com farinha de trigo especial, água, sal e fermento (D'oliveira, 2023).

Na pizzeria em questão, a produção da massa leva fermento natural (*levain*) e o processo de fermentação é lento, resultando em uma pizza com massa mais leve, e a cobertura é geralmente composta por ingredientes frescos e de qualidade, resultando em um produto diferenciado em relação aos concorrentes. Nesse contexto, uma gestão de custos eficiente é imprescindível para oferecer um produto de alta qualidade e, ao mesmo tempo, obter resultados financeiros positivos e consolidar a vantagem competitiva da empresa. Logo, neste estudo, propõe-se analisar como a gestão dos custos é feita em uma empresa do ramo de alimentação e o impacto na sua estratégia de competição no mercado em que atua.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Custos são gastos relativos a bens ou serviços que serão utilizados durante a fabricação de outros produtos (Leone, 2000). Conforme indicado por Leone (2000), é necessário distingui-los de outras definições importantes que orientam a análise geral de custos, quais sendo:

- Gastos: determina "sacrifícios com que arca a entidade, visando a obtenção de bens ou serviços, mediante a entrega ou promessa de entrega de parte de seu ativo, sendo esses ativos representados normalmente em dinheiro", ou seja representa um desembolso da empresa.
- Desembolsos: é o pagamento de um bem ou serviço adquirido, independe do momento;

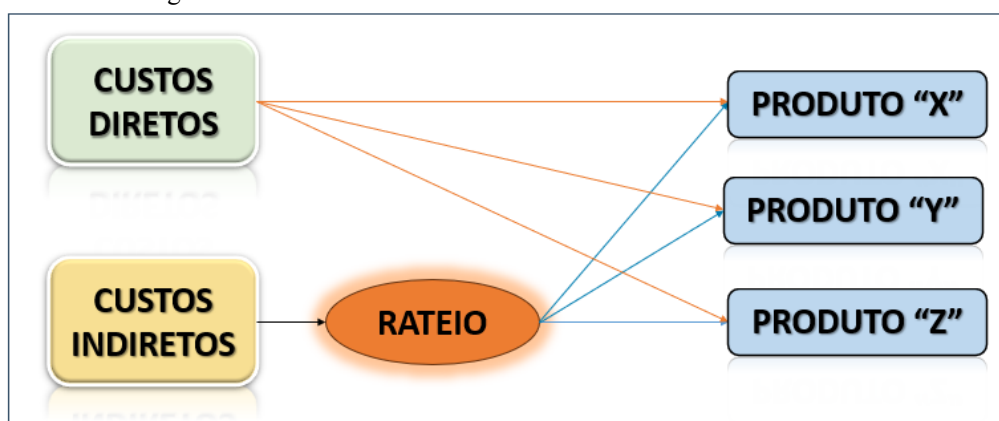
- Investimentos: qualquer gasto realizado cujo bem ativado será um investimento, estes, em função da utilidade futura;
- Despesas: são, em suma, gastos consumidos, direta ou indiretamente, para obter receita.
- Perdas: é o consumo involuntário ou anormal de um bem ou serviço.

Os custos diretos e indiretos são duas categorias fundamentais de custos, utilizados na contabilidade geral e na gestão financeira de uma organização. Eles se diferenciam com base na facilidade com que podem ser rastreados e atribuídos a um produto, projeto, departamento ou atividade específica (Stumpf, 2023).

Custos diretos são aqueles que podem ser diretamente associados a um produto específico, projeto ou unidade de produção e variam proporcionalmente de acordo com a sua produção ou atividade (Martins, 2018). Compreendem os gastos com materiais, mão de obra e os gastos gerais consumidos diretamente com a fabricação dos produtos (Ribeiro, 2016).

Já os custos indiretos, não podem ser contabilizados de maneira simples como acontece com os custos diretos, de maneira por exemplo, do dispêndio com a luz elétrica (Ribeiro, 2016). Ainda que seja possível saber que houve aquele gasto e o quanto ele representou para a empresa, é difícil determinar com precisão o quanto da energia foi gasto com cada unidade produzida e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrárias, como por exemplo o aluguel do prédio (Martins, 2018). O Rateio dos Custos Indiretos é exemplificado na Figura 1.

Figura 1: Rateio dos Custos Indiretos no Custo do Produto Vendido..



Fonte: Souza e Clemente (2011).

Diante de um cenário cada vez mais competitivo, não basta às empresas controlarem seus custos, como também analisar o quanto estes estão alinhados à estratégia da empresa. A gestão estratégica de custos busca alinhar as atividades de controle de custos com os objetivos de longo prazo da empresa, pela aplicação de métodos e práticas para controlar, otimizar e tomar decisões relacionadas aos custos de uma organização de maneira alinhada com os objetivos estratégicos (Cooper e Kaplan, 1998). Além disso, considera as seguintes premissas (Cooper e Kaplan, 1998):

- Análise de valor: nem todos os custos são iguais. A abordagem estratégica envolve a diferenciação entre custos que agregam valor e aqueles que não agregam. Isso significa identificar e preservar os investimentos que contribuem para a qualidade, eficiência ou inovação, enquanto se procura reduzir ou eliminar despesas que não agregam valor.
- Uso de tecnologia e métodos analíticos: a tecnologia desempenha um papel crucial na análise de dados relacionados aos custos. Ferramentas de análise e métodos analíticos permitem uma compreensão mais profunda dos custos em diferentes áreas da empresa, facilitando a identificação de oportunidades de economia ou investimento.

- Tomada de decisão baseada em custos: a gestão estratégica de custos fornece uma base sólida para a tomada de decisões. Isso inclui escolhas sobre precificação, alocação de recursos, investimentos em novos projetos ou produtos e até mesmo decisões de terceirização versus produção interna.
- Abordagem de custo total: em vez de focar apenas nos custos diretos, essa abordagem considera o custo total de propriedade. Isso envolve custos diretos e indiretos, custos de ciclo de vida do produto/serviço e até mesmo os custos de oportunidade associados a determinadas decisões.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, compreendendo a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, durante o primeiro semestre de 2023. Inicialmente, foi realizada uma visita no estabelecimento e uma entrevista com o proprietário, que atua também como gestor da empresa, para compreender melhor a situação-problema e mapear o fluxograma dos processos e organograma.

Em seguida, por meio de um questionário, foram coletados os dados sobre histórico de vendas, ficha técnica de preparação das pizzas e gastos, que em seguida foram classificados em custos (diretos e indiretos) e despesas (fixas e variáveis). Com base nesses dados, foram calculados, a receita, custos, depreciação, Custo do Produto Vendido, despesas e elaborada uma Demonstração do Resultado do Exercício referente ao período de um mês.

Por fim, com base em uma segunda entrevista com o gestor, e dados disponíveis no histórico de clientes, aplicativos de delivery e internet, realizou-se uma análise estratégica a partir da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao negócio.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

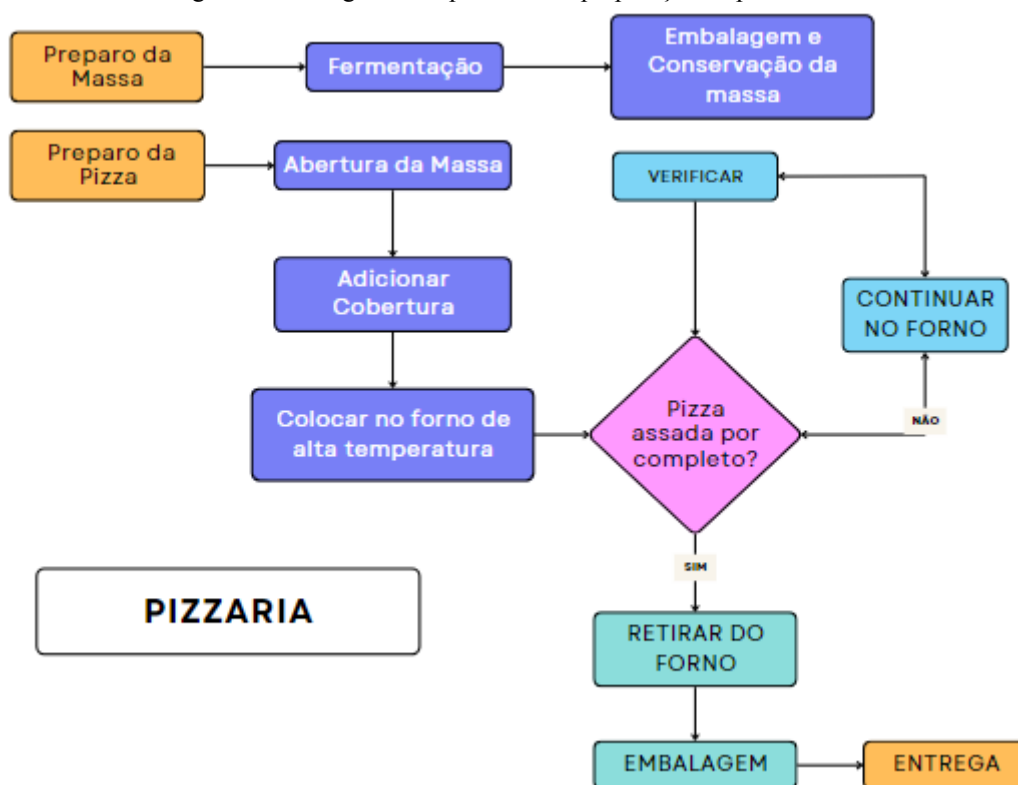
4.1 Análise do processo produtivo

Identificou-se as principais atividades relacionadas ao processo produtivo similares a restaurantes *delivery* em geral e descreve-se a seguir como elas são executadas, bem como os responsáveis por cada uma:

- Compras: a empresa é abastecida por fornecedores locais para alguns insumos como queijo, enquanto a farinha é adquirida de forma separada, mas não há contratos de fornecimento, são apenas acordos de compra. A previsão de demanda, cotação e os pedidos são feitos pelo gestor.
- Recepção: A operadora do caixa é responsável por receber os pedidos e acertar os pagamentos.
- Estocagem e armazenamento: O gestor do estabelecimento é responsável por alocar as compras e organizá-las de acordo com a demanda da cozinha.
- Preparação e embalagem: A preparação da massa e montagem da pizza é feita pelo pizzaiolo, enquanto a finalização da pizza no forno e embalagem final é feita pela auxiliar de cozinha. O diferencial está no tempo de preparo, que devido à infraestrutura de produção e ao forno de alta temperatura, é capaz de produzir uma pizza a cada 7 minutos, mesmo que a massa tenha um tempo elevado de maturação, tudo isso é feito previamente, levando em consideração o tempo de descanso para a correta fermentação.

O fluxograma a seguir representa o esquema de produção da pizza, desde o preparo da massa até a entrega final. A pizzaria em análise atua no segmento de *fast-food*, no entanto, isso só é possível porque sua produção se divide em duas grandes etapas, o preparo da massa, seguindo um tempo de no mínimo 24 horas para fermentação e o preparo da pizza em si, conforme pode ser visualizado na **Figura 3**. O forno é elétrico e possui alta calorimetria, sendo capaz de assar a pizza num tempo médio de 3 minutos, com uma temperatura de cocção próxima de 500 graus celsius.

Figura 3 : Fluxograma do processo de preparação da pizza.



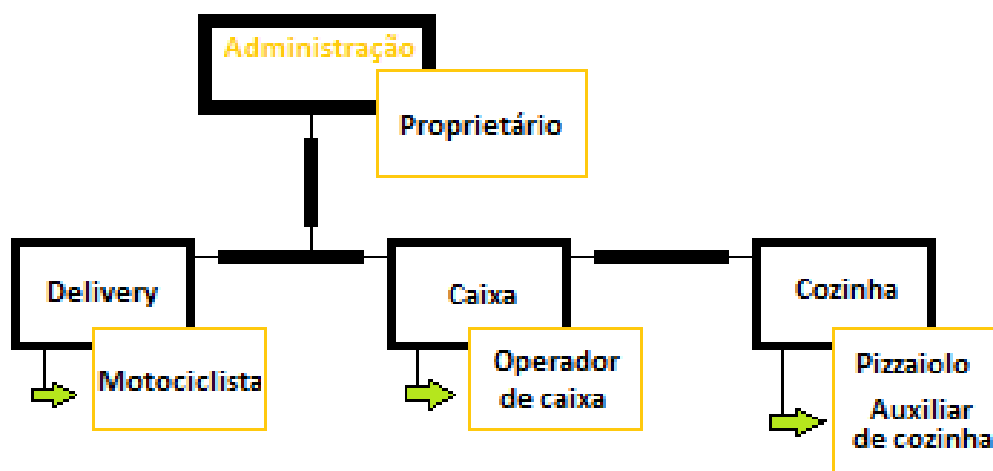
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

- Distribuição: a empresa possui entregador fixo com veículo próprio, os gastos do veículo não são inerentes ao estabelecimento.
- Contabilização: o responsável pela parte financeira é o gestor, que contabiliza o estoque de insumos, bem como a contabilização das compras, planejamento de entrada e saída de recursos em geral.
- Limpeza do ambiente e higienização de utensílios: a limpeza do espaço e higienização dos utensílios utilizados é feita pela família, não obedecendo uma regra específica. Não foram computados dados de gastos referentes à limpeza no presente estudo.
- Segurança: A empresa, até então, opta por não investir em um sistema de segurança.

4.1.2 Mão-de-obra

O empreendimento de pequeno porte é uma empresa do tipo familiar, tendo a mão de obra composta pelo gestor do negócio, que também atua como pizzaiolo e mais três colaboradores, apresentados no organograma funcional (**Figura 4**).

Figura 4 - Organograma funcional da pizzaria



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.2 Receitas

A receita foi calculada com base na média mensal de vendas do primeiro semestre de 2023 distribuída entre os dez sabores de pizza comercializados pela empresa (**Quadro 1**), e também foi calculada a representatividade de cada item.

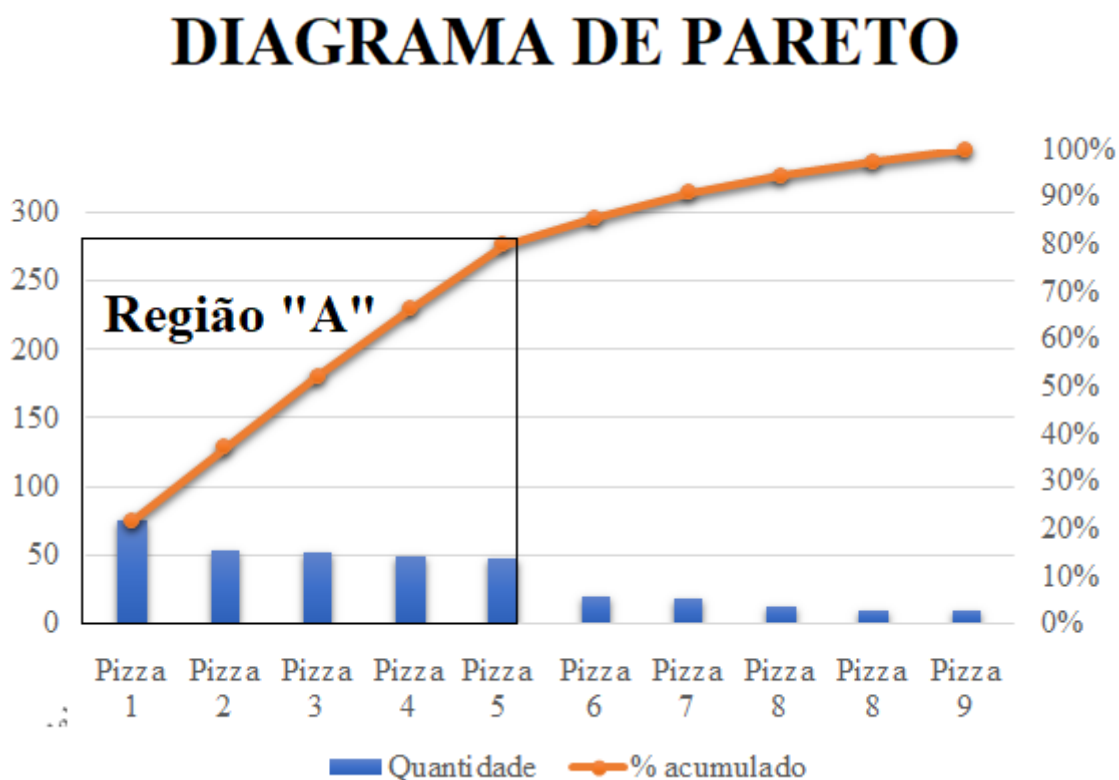
Quadro 1- Cálculo da Receita da venda de Pizzas e Representatividade

Produto	Quantidade	Preço	Receita	% acumulado	%
1	75	R\$ 50,00	R\$ 3.750,00	22%	22%
2	53	R\$ 52,00	R\$ 2.756,00	37%	15%
3	52	R\$ 50,00	R\$ 2.600,00	52%	15%
4	49	R\$ 54,00	R\$ 2.646,00	66%	14%
5	47	R\$ 54,00	R\$ 2.538,00	80%	14%
6	20	R\$ 50,00	R\$ 1.000,00	86%	6%
7	18	R\$ 50,00	R\$ 900,00	91%	5%
8	13	R\$ 50,00	R\$ 650,00	95%	4%
9	10	R\$ 50,00	R\$ 500,00	97%	3%
10	9	R\$ 50,00	R\$ 450,00	100%	3%
TOTAL	346	Receita TOTAL	R\$ 17.790,00		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

O diagrama de Pareto é uma ferramenta analítica que auxilia na identificação e priorização dos problemas ou causas de um determinado fenômeno e baseia-se no princípio 80/20, que sugere que, em muitas situações, cerca de 80% dos efeitos advêm de 20% das causas (Werkema, 1995). Também conhecido como classificação ABC, possibilita analisar, graficamente, o espectro comportamental da concentração dos itens vendidos (Paulillo, 2023). Desta forma, os produtos que representam 80% das vendas são representados pela região denotada pela letra “A” no **Gráfico 1**.

Gráfico 1: Diagrama de Pareto.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A representatividade das vendas está segmentada por sabores. Com os dados referentes ao número de vendas, foi possível verificar os principais sabores de pizza e sua representatividade nas vendas, uma vez que esses três sabores sobrepõem o restante dos sabores disponíveis, em número de vendas, são eles: Pizza 1, representando 22 % das vendas. Pizza 2, representando 15 % das vendas. Pizza 3, representando 15 % das vendas. Pizza 4, representando 14% das vendas. Pizza 5, representando 14% das vendas.

4.3 Custos diretos e indiretos

Os custos diretos foram calculados individualmente para os cinco sabores com maior participação no faturamento, sendo eles: Pizza 1 (22%), Pizza 2(15%), Pizza 3(15%), Pizza 4 (14%) e Pizza 5(14%) (Quadro 2). Para os outros sabores (20% das vendas), estimou-se o custo direto com base na média dos cinco produtos calculados, sendo considerado então o valor de R\$15,15.

Quadro 2: Custos diretos das pizzas mais vendidas.

PRODUTO	Insumos	Parâmetro	Quantidade	Valor
PIZZA 1	CAIXA PIZZA 35CM	Unidade	1	R\$ 2,62
	MASSA DE PIZZA	Unidade	1	R\$ 1,49
	MOLHO TOMATE	Gr	100	R\$ 0,85
	MUSSARELA	Gr	180	R\$ 4,86
	CALABRESA	Gr	150	R\$ 2,85
	CEBOLA ROXA	Gr	45	R\$ 0,45
Custo com Insumos/Matéria Prima/Ingredientes				R\$ 13,12
PRODUTO	Insumos	Parâmetro	Quantidade	Valor
PIZZA 2	CAIXA PIZZA 35CM	Unidade	1	R\$ 2,62
	MASSA DE PIZZA	Unidade	1	R\$ 1,49
	MOLHO TOMATE	Gr	100	R\$ 0,85
	MUSSARELA BUFALA	Gr	180	R\$ 10,62
	MANJERICÃO	Unidade	1	R\$ 1,50
	QUEIJO PARMESÃO	Gr	10	R\$ 0,80
Custo com Insumos/Matéria Prima/Ingredientes				R\$ 17,88
PRODUTO	Insumos	Parâmetro	Quantidade	Valor
PIZZA 3	CAIXA PIZZA 35CM	Unidade	1	R\$ 2,62
	MASSA DE PIZZA	Unidade	1	R\$ 1,49
	CREME DE LEITE	Gr	50	R\$ 0,99
	LOMBO BASSO	Gr	150	R\$ 3,89
	COGUMELO SHITAKE	Gr	15	R\$ 1,20
	TOMILHO FRESCO	Gr	10	R\$ 0,80
Custo com Insumos/Matéria Prima/Ingredientes				R\$ 10,99
PRODUTO	Insumos	Parâmetro	Quantidade	Valor
PIZZA 4	CAIXA PIZZA 35CM	Unidade	1	R\$ 2,62
	MASSA DE PIZZA	Unidade	1	R\$ 1,49
	MUSSARELA	Gr	180	R\$ 5,40
	QUEIJO PARMESÃO	Gr	15	R\$ 1,19
	QUEIJO GORGONZOLA	Gr	40	R\$ 3,60
	QUEIJO PROVOLONE	Gr	40	R\$ 1,80
	MOLHO TOMATE	Gr	100	R\$ 0,85
Custo com Insumos/Matéria Prima/Ingredientes				R\$ 16,95
PRODUTO	Insumos	Parâmetro	Quantidade	Valor
PIZZA 5	CAIXA PIZZA 35CM	Unidade	1	R\$ 2,62
	MASSA DE PIZZA	Unidade	1	R\$ 1,49
	MOLHO BARBECUE	Gr	80	R\$ 0,55
	MUSSARELA	Gr	180	R\$ 4,86
	LOMBO	Gr	150	R\$ 3,44
	REQUEIJÃO CREMOSO	Gr	100	R\$ 3,33
	CEBOLA ROXA	Gr	50	R\$ 0,50
Custo com Insumos/Matéria Prima/Ingredientes				R\$ 16,79

Fonte : Elaborado pelo autor (2023).

Para calcular os custos indiretos inerentes à produção, considerou-se a energia utilizada pelo forno elétrico e demais aparelhos anexados à cozinha, água, aluguel e IPTU (**Quadro 3**), cujo rateio foi feito conforme segue:

- Energia elétrica: em razão da utilização de um forno elétrico, que apresenta um consumo expressivo, foi calculado o consumo em kWh (mensal) apenas do forno. O custo médio de energia elétrica para a categoria comercial, de acordo dados do DME - PC (2023), é de R\$0,89 e estima-se que o forno elétrico seja responsável pelo consumo 460 kWh mensais, ao custo total de R\$409,70.
- Aluguel e IPTU: a cozinha e a área de estoque e armazenamento ocupa uma área de 16m² dos 40m² do espaço locado para ser a Pizzaria, esse valor representa 40% da área total do imóvel, ou seja, o valor indexado ao custo indireto da produção será apenas a área que corresponde a cozinha, representando 40% referente aos R\$ 800,00, chegando ao valor de R\$ 320,00 pela locação do espaço.
- Água: a empresa paga um total de R\$60,00 mensais pelos serviços de água, e estima-se que a cozinha seja responsável por 50% do consumo total, isso representa um custo de R\$30,00 apenas para a produção.

Quadro 3: Relação dos custos indiretos.

Custos Indiretos	
Descrição	Valor
Consumo de Energia Elétrica	R\$ 409,70
Aluguel + IPTU	R\$ 320,00
Água	R\$ 30,00
Custos Indiretos (TOTAL)	R\$ 759,70
Custos Indiretos (RATEIO POR UNIDADE)	R\$ 2,20

Fonte : Elaborado pelo autor (2023).

Não foram contabilizados salários e nem despesas com entregas, uma vez que a entrega é feita por um colaborador terceirizado e a empresa não possui uma definição de salário para os colaboradores. Em seguida, foi feito rateio dos custos indiretos por unidade de pizza produzida (346 unidades em um mês), obtendo-se o valor de R\$2,20 por unidade.

4.4 Custo de Produto Vendido (CPV)

Inicialmente calculou-se a depreciação, com base na principal máquina da operação, que é um forno elétrico, da marca Larroyd, cuja vida útil é em média de quatro anos. Considerando o valor de aquisição de R\$5.000 (2020), uma taxa de depreciação de 25% a.a., obteve-se o valor de R\$104,16 ao mês. A depreciação foi somada aos custos diretos e indiretos para compor o Custo do Produto Vendido Total (**Quadro 4**).

Quadro 4- Cálculo do Custo do Produto Vendido Total

Produto	Quantidade vendida	CPV Individual	Custos diretos	Custos indiretos	Depreciação
1	75	R\$ 19,17	R\$ 984,00	R\$ 165,00	R\$ 22,58
2	53	R\$ 24,16	R\$ 947,64	R\$ 116,60	R\$ 15,96
3	52	R\$ 17,04	R\$ 571,48	R\$ 114,40	R\$ 15,65
4	49	R\$ 23,46	R\$ 830,55	R\$ 107,80	R\$ 14,75
5	47	R\$ 23,30	R\$ 789,13	R\$ 103,40	R\$ 14,15
OUTRAS	70	-	R\$ 1.060,50	R\$ 154,00	R\$ 21,07
Total	346	-	R\$ 5.183,30	R\$ 761,20	R\$ 104,16
Total CPV					R\$ 6.048,66

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

4.5 Despesas fixas e variáveis

As despesas fixas representam os gastos das atividades administrativas da pizzaria, tais como aluguel e IPTU, energia elétrica, água, serviços de telefonia e internet, sistemas de gestão de vendas, bem como os impostos inerentes à natureza do negócio. (**Quadro 5**).

Quadro 5 : Despesas fixas

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	
Descrição	Valor
Energia Elétrica (Administrativo)	R\$ 90,30
Aluguel + IPTU (Administrativo)	R\$ 480,00
Internet	R\$ 90,00
Água (Administrativo)	R\$ 30,00
Sistemas de Gestão	R\$ 60,00
Telefone	R\$ 70,00
Deduções e impostos	R\$ 80,00
Despesas Fixas (TOTAL)	R\$ 900,30

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Já as despesas variáveis, compreendem as despesas de comercialização representadas pelas taxas pagas pelo uso da máquina de cartão de débito e crédito e pelo uso do aplicativo de delivery, sendo que ambas são calculadas sobre o preço de venda (**Quadro 6**).

Quadro 6: Despesas variáveis por unidade de produto.

Produto	Preço de Venda R\$	Taxa Máquina de Cartão %	Taxa Máquina de Cartão R\$	Taxa Aplicativo %	Taxa Aplicativo R\$
Pizza 1	R\$ 50,00	3,50%	R\$ 1,75	8,00%	R\$ 4,00
Pizza 2	R\$ 52,00	3,50%	R\$ 1,82	8,00%	R\$ 4,16
Pizza 3	R\$ 50,00	3,50%	R\$ 1,75	8,00%	R\$ 4,00
Pizza 4	R\$ 54,00	3,50%	R\$ 1,89	8,00%	R\$ 4,32
Pizza 5	R\$ 54,00	3,50%	R\$ 1,89	8,00%	R\$ 4,32

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Considerando o mês analisado, foi possível verificar quanto representou o gasto total com despesas de comercialização (**Quadro 7**).

Quadro 7 : Despesas de comercialização no período.

Produto	Quantidade vendida	Despesas de comercialização	
		por unidade	por produto
1	75	R\$ 5,75	R\$ 431,25
2	53	R\$ 5,98	R\$ 316,94
3	52	R\$ 5,75	R\$ 299,00
4	49	R\$ 6,21	R\$ 304,29
5	47	R\$ 6,21	R\$ 291,87
Outros	70	R\$ 5,75	R\$ 402,50
Total			R\$ 2.045,85

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

4.6 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Para o período analisado, apurou-se que a pizzaria apresentou lucro de R\$8.795,19 (**Quadro 9**). Ressalta-se que não foram considerados os custos e as despesas com mão-de-obra. No entanto, estimando-se um salário mínimo e encargos para cada colaborador (R\$1.660,44), ainda assim o resultado seria positivo. Porém, o ideal seria considerar a média salarial da mão-de-obra qualificada necessária a funções tão estratégicas para a qualidade do produto e do serviço prestado.

Quadro 9 - Demonstração de Resultados do Exercício DRE

Demonstração do Resultado do Exercício	
Receita Bruta	R\$ 17.790,00
Deduções e impostos	-R\$ 80,00
Receita Líquida	R\$ 17.710,00
Custo do Produto Vendido	-R\$ 6.048,66
Resultado Bruto	R\$ 11.661,34
Demais despesas administrativas	-R\$ 820,30
Despesas de comercialização	-R\$ 2.045,85
Resultado Operacional	R\$ 8.795,19
Lucro ou Prejuízo do Exercício	R\$ 8.795,19

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

4.6.1 Ponto de Equilíbrio no estabelecimento comercial.

De acordo com Martins (2018), o ponto de equilíbrio ocorre quando os custos totais se igualam às receitas totais, resultando na ausência tanto de lucro quanto de prejuízo. Para fins de cálculo, nesse estudo, apenas os custos variáveis e fixos foram levados em consideração. Tendo como base o valor do Lucro, de R\$8.795,19, e o valor total da Receita, de R\$17.790,00, esse ponto será alcançado quando a empresa alcançar exatos R\$8.994,91 em vendas, ou ainda, de modo simplificado, a pizzeria necessita vender aproximadamente 173 pizzas, a um valor médio unitário de R\$52,00.

4.6.2 Lucro percentual da empresa.

Com base na DRE feita anteriormente, apresentada no **Quadro 9**, após calcular uma taxa do lucro da empresa, apurou-se o resultado de lucro percentual próximo a 49%.

4.7 A GESTÃO DOS CUSTOS E O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

A pizzeria atua desde 2020, sendo um restaurante que atende apenas na modalidade *delivery*, e até então, é a única pizzeria da cidade a oferecer pizzas no estilo napoletano, caracterizadas pela massa de fermentação natural. O estabelecimento em questão está localizado no centro da cidade, funcionando semanalmente de quinta-feira a domingo, das 19:00 às 22:00.

A empresa adota um software que faz gerenciamento de dados operando por estratificação, e estuda o comportamento dos clientes através de inteligência artificial para oferecer, de tempos em tempos, campanhas de fidelização de clientes, descontos e promoções para clientes que não compram há um determinado tempo ou política de frete grátis de acordo a demanda da plataforma do aplicativo. Sua estratégia de comunicação também é fortalecida pelo contato direto com o cliente através do WhatsApp e Instagram.

De acordo com o gestor, o foco da pizzaria é alcançar um público com perfil de classe média e alta, com maior grau de instrução, que possui preferência por ingredientes mais nobres. Assim, as características do produto e a proximidade de relacionamento com os clientes possibilita aos produtos e aos serviços prestados, serem associados como excepcionais no ambiente de mercado, configurando a estratégia de diferenciação definida por Porter (1980).

No entanto, o preço praticado é um valor compatível e em muitos casos inferior ao praticado pelos demais concorrentes que disputam diretamente o mercado, cerca de dezessete pizzarias. Também é uma opção com valor similar aos concorrentes indiretos, num contexto em que concorre com outras dezenove lanchonetes, quatro restaurantes japoneses, e dez opções de locais que servem porções e petiscos durante a noite (conforme consulta no Google em junho/2023, por estabelecimentos que funcionavam no mesmo período).

O gestor da empresa reconhece que essa precificação foi deliberada visando incentivar potenciais clientes a experimentarem o produto e promover o seu reconhecimento da cidade. No entanto, considerando o tempo de existência do negócio, a produção relativamente limitada (capacidade de 35 unidades por dia) e o perfil de consumidores, acredita-se que seja possível uma revisão da precificação, de forma mais condizente com o posicionamento estratégico da pizzaria.

Paulino (2022) faz alusão à dificuldade de contabilizar e administrar os custos de produção em pizzarias, uma vez que na maioria das vezes essa contabilização é realizada de maneira incompleta e a ficha técnica de preparo é composta apenas por ingredientes, sem a devida identificação de pesos e medidas apropriadas de cada produto. Nesse sentido, considera-se que a empresa possui um bom controle desses custos, quanto ao levantamento e registro de dados.

Porém, são sugeridas algumas medidas para melhorar o alinhamento desta atividade com os objetivos estratégicos do negócio (**Quadro 10**). Recomenda-se que o monitoramento dos custos continue sendo realizado periodicamente, uma vez que os insumos utilizados possuem alta variabilidade de preços, seja em virtude da sazonalidade ou até mesmo da disponibilidade dos fornecedores.

Manter um monitoramento frequente permite à empresa ajustar-se de forma proativa a essas flutuações nos custos, identificando oportunidades para otimizar aquisições durante períodos mais favoráveis ou implementar estratégias de gestão de riscos quando os preços estão sujeitos a aumentos inesperados. Nesse sentido, também chama a atenção o fato de que a empresa não possui contratos de fornecimento, estando vulnerável às oscilações de preços e/ou disponibilidade e qualidade dos insumos.

Dentre os fatores negativos aqui chamados de fraquezas, cabe ressaltar a necessidade de contabilizar também as perdas de materiais e insumos, bem como a dependência profissional de cada um dos colaboradores, que ocupam individualmente seus postos de trabalho. Do ponto de vista de infraestrutura, há apenas um forno elétrico, e isso faz com que qualquer defeito ou falta parcial de energia interrompa completamente a produção das pizzas.

E como ameaças, entende-se que por não haver um espaço físico para receber o público, possa abrir espaço para outras pizzarias com salão, e também a oscilação das vendas, que em algumas épocas do ano tem seu número reduzido devido às férias, onde em geral o público consumidor está viajando.

Recomenda-se também que seja considerado um fator de perdas nas matérias-primas, e também na massa preparada, uma vez que há perdas nesses insumos, seja pela embalagem, seja por perecimento. Também recomenda-se a empresa que sinalize os gastos com pró-labore e remuneração dos colaboradores para obter uma melhor percepção dos resultados auferidos.

Quadro 10- Análise SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Mão-de-obra qualificada	Mão-de-obra em quantidade limitada
	Gestão de relacionamento com o consumidor	Capacidade de produção limitada
	Qualidade percebida do produto	Dependência de energia elétrica como única fonte de energia
	Tempo de preparo curto e prazo de entrega rápido	Perdas não contabilizadas
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Aumento da demanda por pizza napolitana	Concorrentes que possuem atendimento em salão (espaço físico)
	Demanda para eventos fechados	Instabilidade no fornecimento de matérias-primas
	Aumento da demanda por restaurantes com atendimento em salão (espaço físico) no pós-pandemia	Sazonalidade da demanda

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

5. CONCLUSÕES

Os números sugerem que a pizzaria, com uma taxa de 49% de lucro, não apenas atende às demandas específicas do mercado de pizzas, mas também consegue obter margens de lucro mais elevadas em comparação com empreendimentos alimentícios mais amplos, que em média tem uma margem para lucro ideal estabelecida em 33 % (BLOG ABRAHÃO, 2023). Essa performance financeira superior pode ser atribuída à capacidade da pizzaria de se adaptar às tendências do mercado, oferecer produtos de alta qualidade e manter uma abordagem estratégica diante das flutuações sazonais.

Portanto, ao estabelecer metas estratégicas, a pizzaria pode almejar não apenas manter, mas também expandir sua posição competitiva, explorando as oportunidades sazonais e capitalizando sua vantagem financeira em relação à média do setor. Essa comparação destaca não apenas a dinâmica do mercado de pizzarias, mas também o potencial dessa pizzaria específica para se destacar e prosperar em um setor alimentício desafiador.

Dessa forma, o estudo proposto busca uma análise detalhada dos mecanismos pelos quais as práticas eficazes de gestão de custos podem influenciar de maneira positiva não apenas os resultados financeiros, mas também a competitividade e a habilidade da organização em tomar decisões estratégicas informadas e vantajosas, a prática consistente desse monitoramento é uma tática essencial desejável para promover a estabilidade financeira e a competitividade do empreendimento.

Ademais, sugere-se a aplicação das ferramentas de planejamento e controle gerencial de custos propostas neste estudo em trabalhos futuros, visando avaliar seus benefícios práticos e identificar possíveis limitações na implementação. Também espera-se que pesquisas envolvendo um maior número de empresas sejam conduzidas, a fim de examinar como as particularidades de cada empreendimento podem influenciar a eficácia da gestão de custos como instrumento para otimizar o processo decisório. Em pesquisas futuras, a inclusão de múltiplos casos ou abordagens mistas pode proporcionar uma visão mais abrangente e robusta, permitindo generalizações mais confiáveis.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, Ailin. **O que é a tal da pizza napoletana?** Portal UOL 2018. Disponível em: <<https://foodiese.blogosfera.uol.com.br/2018/11/08/o-que-e-a-tal-da-pizza-napoletana/>> Acesso em: 12 dez. 2023.

ARAÚJO, Gustavo Castro et al. Precificação de Produtos e Serviços: Uma Análise Bibliométrica. In: **Revista Científica Foz**, v. 6, n. 1, p. 16-16, 2023.

COOPER, R.; KAPLAN, R. S. **The Design of Cost Management Systems: Text and Cases**. Saddle River: Prentice Hall, 1998.

DADOS de Tarifas e Taxas. DME - PC, 2023. Disponível em: <<http://www.dme-pc.com.br/atendimento/tarifas>> Acesso em: 30 out. 2023.

D'OLIVEIRA, Matheus. **Cheirosa e com farinha especial: o que é a verdadeira pizza napolitana?** Blog Nossa Cozinha 2023. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2023/10/13/cheirosa-e-com-farinha-especial-o-que-e-a-verdadeira-pizza-napolitana.htm>> Acesso em: 12 dez. 2023.

FERREIRA, Igor; BRITTO, Vinicius. **Em 2021, Brasil tinha 13,2 milhões de microempreendedores individuais (MEIs)**. SEBRAE, 2023. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38044-em-2021-brasil-tinha-13-2-milhoes-de-microempreendedores-individuais-meis>> Acesso em: 12 dez. 2023.

GREGIO, Amanda. **Os impactos financeiros da falta de controle de custos em obras**. BLOG OBRA PRIMA, 2023. Disponível em: <<https://blog.obraprima.eng.br/os-impactos-financeiros-da-falta-de-controle-de-custos-em-obras/>> Acesso em: 31 out. 2023.

LEONE, George SG. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, v. 2, 2000.

LIPPEL, Isabela Laginski et al. Gestão de custos em restaurantes: utilização do método ABC. In: **Repositório UFSC**. 2002.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas. 2018

PAULILLO, Gustavo. **O que o princípio de Pareto pode nos ensinar sobre vendas?**. AGENDOR, 2023. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/principio-de-pareto/>> Acesso em: 30 out. 2023.

PAULINO, Cíntia Souza; DE FREITAS BRANDÃO, Isac. Ferramentas de gestão de custos aplicadas a empreendimentos gastronômicos de pequeno porte: um estudo de caso em uma pizzaria de Capistrano-CE. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2022.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York, NY: The Free Press, 1980.

QUAL a margem de lucro ideal para um restaurante?. Blog Abrahão, 2019. Disponível em: <<https://www.abrahaio.com.br/blog/administracao/margem-lucro-restaurante#:~:text=O%20ideal%20no%20mercado%20de,m%C3%A9dia%2C%20voc%C3%AA%20est%C3%A1%20indo%20bem>> Acesso em: 31 out. 2023.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> Acesso em: 30 out. 2023.

SEBRAE. **O desafio de gerir pessoas em uma empresa familiar**, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-desafio-de-gerir-pessoas-em-uma-empresa-familiar,971b7293b2417810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> Acesso em: 30 out. 2023.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos**: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

STUMPF, Kleber. **O que é Custeio?** TOP INVEST, 2023. Disponível em: <<https://www.topinvest.com.br/glossario/custeio/#:~:text=Custeio%20s%C3%A3o%20os%20m%C3%A9todos%20de,sa%C3%BAde%20financeira%20de%20uma%20empresa>>. Acesso em: 30 out. 2023.

WERKEMA, M. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos** (Vol. 1). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.