

GESTÃO DE CUSTOS

A BASE PARA O DESEMPENHO
FINANCEIRO DO SEU NEGÓCIO!

Marlise Potrick Stefani, Msc

Nutricionista
Especialista em Gestão da Qualidade
Mestre em Engenharia de Produção



A Gestão da Gastronomia como Negócio



O Desafio da Mudança

- Redução de níveis / Horizontalização
- Especialista / Generalista
- Mercado / Concorrência
- Sistema Produtivo Eficaz
- Quantidade x Qualidade
- Custos



Modismos na Gastronomia

Saborosos

Higiene

Preços acessíveis

Leveza e Cor

Apresentação



Aplicações da Gestão de Custos

- Restaurantes comerciais e internacionais
- Hotelaria
- Eventos
- Hospitais
- Fast Food
- Padarias e Confeitarias



Expectativas do Cliente

PRAZER

- Lúdico
- Status
- Tradição
- Variedade
- Qualidade
- Sofisticação
- Inovação

PRATICIDADE

- Rapidez
- Facilidade
- Ecologia

SAÚDE

- Alimentos funcionais
- Alimentos light
- Alimentos orgânicos
- Alimentos energéticos



CARDÁPIOS



Planejamento de Cardápios

Cliente

Preferências

Tipo de Estabelecimento

- Cores
- Formas
- Sabores
- Textura
- Temperos
- Variedades
- Tipos de preparo
- Temperaturas
- Viabilidade



Atributos de Qualidade de Um Prato



- Preço
- Imagem
- Qualidade



O Desempenho Financeiro na Gastronomia



Lucratividade Empresarial

$$\text{CUSTOS} + \text{LUCRO} = \text{PREÇO}$$

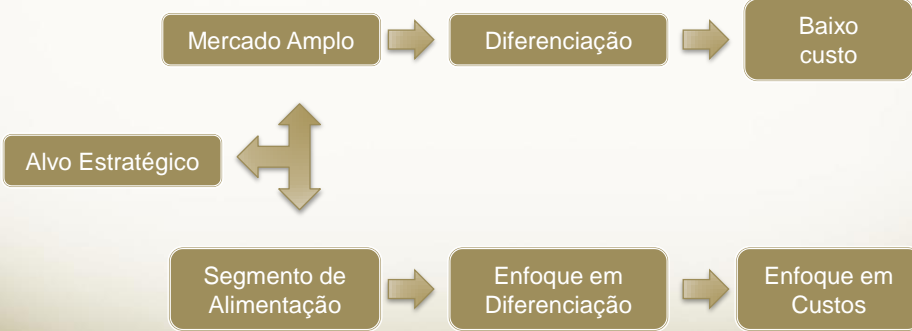
$$\text{PREÇO} - \text{CUSTOS} = \text{LUCRO}$$

$$\text{PREÇO} - \text{LUCRO} = \text{CUSTOS}$$

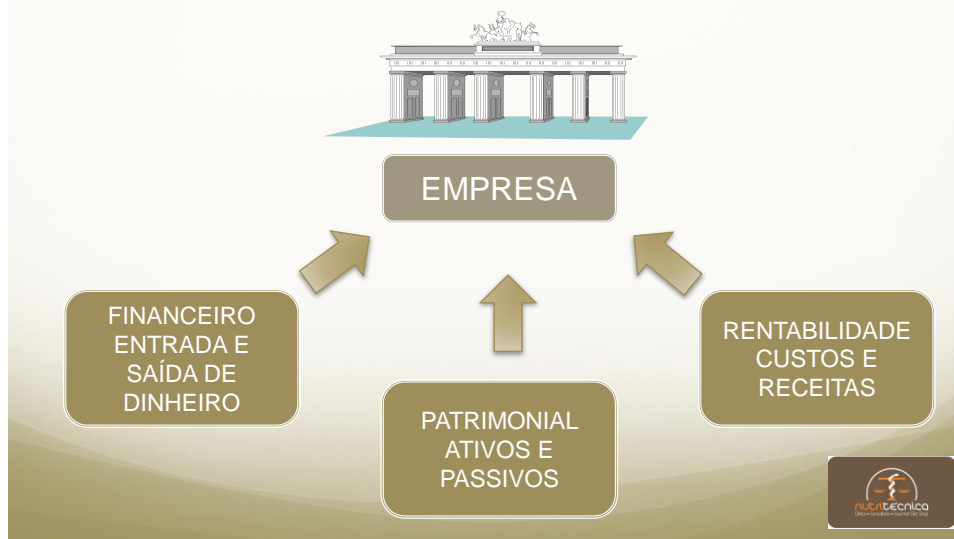


Estratégias de Custos

VANTAGEM ESTRATÉGICA



A Busca pelo Equilíbrio Financeiro, Patrimonial e Econômico

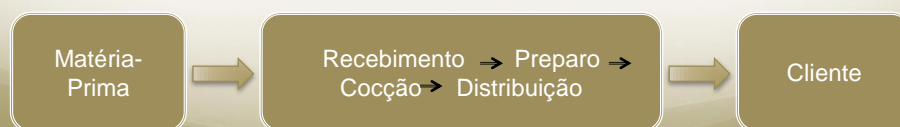


Objetivos da Gestão de Custos

- Avaliação do custo por produto (entrada, prato principal, sobremesa, café, outros)
- Formação do preço de venda
- Planejamento e controle das atividades empresariais
- Análise da estrutura de custos fixos
- Tomada de decisões

Administração Dos Processos

A empresa pode ser vista como um grande processo que tem como finalidade (missão) atender às necessidades dos clientes/usuários, através da produção de bens/serviços, gerados a partir de insumos recebidos de seus fornecedores e beneficiados/manufaturados através de seus recursos humanos e tecnológicos.



Desperdício

Desperdício é todo e qualquer recurso que se gasta na execução de um produto ou serviço além do estritamente necessário (matéria-prima, materiais, tempo, dinheiro, etc.). Dispêndio extra acrescentando aos custos do produto/serviço, sem trazer qualquer melhoria ao cliente.

VALOR AGREGADO



Conhecimentos Básicos do Gestor

Composição e Cálculo dos Custos da Produção

Cálculo do Preço de Venda da Refeição

Cálculo do Lucro e da Margem de Lucro



Conceitos:

Custo: soma dos gastos necessários à produção de alimentos e sua distribuição

custo da matéria-prima + mão-de-obra + manutenção
+ água + energia + telefone + depreciação + material
de escritório + uniformes + EPI



Núm.Refeições



Custo Unitário da Refeição: resultado da relação entre o total dos custos realizados custo da



Custos X Despesas

CUSTO

Todos os fatores aplicados no processo de produção, para a transformação de matéria-prima em produto:

- matéria-prima
- embalagem
- mão-de-obra
- energia elétrica
- depreciação dos equipamentos

DESPESAS

Gastos que não contribuem para a transformação da matéria-prima:

- administração
- finanças
- vendas



Custo Total



Custo Unitário

- É o valor obtido pela divisão entre o custo total da produção pela quantidade produzida.

- $\text{CUSTO UNITÁRIO} = \frac{\text{Custo Total}}{\text{Qtde. Produzida}}$



Classificação de Custos

CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS

Diretamente relacionados com o volume de produção ou venda e são constantes por unidade produzida

- Matéria-prima
- Mão-de-obra direta
- Descartáveis diretos



Classificação de Custos

CUSTOS E DESPESAS FIXAS

Independem da quantidade produzida , representam a capacidade instalada de produção do restaurante

- Aluguel
- Salário de pessoal administrativo
- Seguros
- Depreciação



Classificação de Custos

CUSTOS DE DESPESAS SEMI-VARIÁVEIS

Variam em função do volume de atividade, mas não na mesma proporção

- Energia elétrica
- Telefone
- Manutenção



Preço Médio

- Preço médio é a média ponderada da quantidade em estoque, considerando preço e registro de entradas em estoque.

Preço Médio =

$$\frac{\text{Qtde. estoque} \times \text{Preço} + \text{Qtde. recebida} \times \text{Preço}}{\text{Qtde. estoque} + \text{Qtde. recebida}}$$



Depreciação



Custo correspondente à diminuição do valor dos bens do ativo imobilizado decorrente do desgaste pelo uso.

As taxas ao ano:

- móveis 10%
- equipamentos 10%
- veículos 20%



Amortização



- Custo mensal da recuperação do capital aplicado na aquisição de bens ou direitos
- Pagamento de equipamentos, pontos comerciais



Lucratividade

- Acompanhamento diário de despesas e receitas
- Relatório mensal dos resultados do mês
- Separação das despesas variáveis das fixas
- Verificação do percentual de cada despesa perante o total do faturamento



Previsão De Consumo

Também chamada de pedido de compras, ordem de compra, etc.

$$\text{PC} = \text{No.Refeições} \times \text{GramagemPer Capita}$$

1º.passo: elaborar o receituário básico da empresa

2º.passo: elaborar uma tabela de gramagens alimentares com peso líquido, fator de correção e peso bruto.

Receituário Básico

- Permite que o padrão do prato seja sempre o mesmo, independente do profissional que o está preparando
- A receita define a quantidade unitária, diminuindo o risco de erro no pedido
- Otimiza o espaço de armazenagem
- Antecipa o rendimento dos pratos, evitando sobras

Modelo: Receita de prato

Nome do prato:.....

Rendimento:..... Tempo de preparo:.....

Valor calórico: Custo:.....

Ingrediente	Qtidade	F.Correção	Preço Unit.	Custo

Modo de Preparo:.....

Acompanhamento e Decoração:.....


Foto ou Desenho

RECEITA COM FOTO

COQUETEL DE FRUITAS

Ingredientes	Un	Quant.	Medida Caseira
Suco de laranja	l	0,1	2 doses
Suco de abacaxi	l	0,1	2 doses
Suco de uva	l	0,025	1/2 dose
Groselha	l	0,005	5 gotas
Leite condensado	kg	0,03	2 colheres sopa
Creme de leite	kg	0,03	2 colheres sopa
Gelo	un	3	3 cubos
Maçã	kg	0,01	1 fatia
Cereja em calda vermelha	kg	0,0025	1 un
Cereja em calda verde	kg	0,0025	1 un
Canudo plástico	un	1	

Colocar todos os ingredientes, exceto a maçã e as cerejas, na coqueteleira e bater.
Servir na taça apropriada (ver foto).
Decorar conforme a foto.



Rendimento: 1 porção

Receitário Villa Bella Hotel
Nutritivista Lda

RECEITUÁRIO COM CUSTOS

Receituário custo Villa Bella Hotel
Nutrécnica Ltda
Junho/2008

SALADA MISTA

Ingredientes	Un	Quant.	Custo total	Custo per capita
Alface	kg	0,03	2	0,06
Canoura em conserva	kg	0,15	1,3	0,195
Ovo cozido	un	1	0,09	0,09
Pepino em conserva	kg	0,06	5,73	0,3438
Azeitonas verdes	kg	0,02	8,58	0,1716
Tomate	kg	0,15	1,2	0,18
Cebola em conserva	kg	0,075	7,27	0,54525
				1,59

SALADA DE PALMITO

Ingredientes	Un	Quant.	Custo total	Custo per capita
Alface	kg	0,04	2	0,08
Palmito	kg	0,32	15,47	4,9504
Canoura	kg	0,03	1,3	0,039
				5,07

MELÃO COM PRESUNTO

Ingredientes	Un	Quant.	Custo total	Custo per capita
Melão espanhol	kg	0,15	1,42	0,213
Presunto magro	kg	0,04	5,3	0,212
Alface	kg	0,03	2	0,06
Cereja em calda	kg	0,005	28,2	0,141
				0,63

CREME DE ERVILHAS

Ingredientes	Un	Quant.	Custo total	Custo per capita
Creme de ervilhas	un	1	1,96	1,96
Torradas de pão francês	un	20	0	0
				1,96

CANJA

Ingredientes	Un	Quant.	Custo total	Custo per capita
--------------	----	--------	-------------	------------------

Fator de Correção

- É o cálculo do processo de beneficiamento de alimentos, desde a limpeza até o cozimento.
- Permite o cálculo real da quantidade a ser comprada e do custo real do alimento.

$$FC = \frac{\text{peso bruto}}{\text{peso limpo}}$$

$$\text{Ex.: } \frac{2,30\text{kg filé}}{1,2} = 1,9167 \approx 1,92$$

$$FC = \frac{\text{peso cru}}{\text{peso cozido}}$$

$$\text{Ex.: } \frac{0,2\text{ kg filé cru}}{1,25} = 0,16 \text{ kg filé grel.}$$

COMPRAS EM SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO



Compras

Programação de Compras:

- Pedido de compras de hortifrutigranjeiros
- Pedido de compras de carnes
- Pedido de compras de fiambres, laticínios e massas frescas
- Pedido de compras de produtos não perecíveis

Cadastro de Fornecedores:

- Nome do fornecedor / Produtos disponíveis
- Ficha técnica de cada produto, c/rendimento e aprov. sanit.
- Preços/Forma de pagamento
- Telefones para contato

Folders de produtos / Assistência técnica

Escolha do Fornecedor



- ☐ Por reputação
- ☐ Por desempenho registrado dos produtos
- ☐ Por visita técnica, analisando os seguintes pontos:
 - instalações e estado de manutenção
 - instalações de teste
 - procedimentos de controle de qualidade
 - certificação de sistema de qualidade
 - qualidade do produto em processo por ocasião da visita
 - condições de higiene: pessoal, alimentar e ambiental

ESCOLHA DO FORNECEDOR

- Informações de pessoas idôneas;
- Levantamento de preços entre vários fornecedores;
- Padrão de qualidade do produto exigido;
- Forma de pagamento estipulada;
- Preço máximo para mercadorias fixado;
- Prazo de entrega determinado;
- Periodicidade de entrega definida.

TEIXEIRA, 1997



Negociação

Pré-Negociação



REUNIÃO
Introdução – Discussão – Acordo



Pós-Negociação

Negociação

- Determinar diretrizes, padrões e procedimentos de compra
- Definição de contratos amplos
- Questões legais de fornecimento
- Coordenar o estoque de grupo
- Educar e desenvolver o pessoal da área de materiais

Cotação de preços

- Nome de três fornecedores
- Produtos solicitados/Quantidade/Data de entrega
- Telefone/Pessoa para contato
- Descontos / Facilidade
- Tomada de decisão - CUSTO x QUALIDADE

Ordem de compra

- Nome do fornecedor
- Data de entrega / Data de compra
- Produto comprado / Quantidade do produto comprado
- Telefone para contato
- Preço do produto / Valor total da compra

Logística de Abastecimento

- Estabelecimento da política de compras;
- Dimensão da área de estocagem dos gêneros perecíveis, semi-perecíveis e não-perecíveis;
- **Critérios:** escolha de fornecedores; periodicidade do abastecimento; sistematização das requisições da recepção; e armazenamento das mercadorias.

MEZOMO, 1994; TEIXEIRA, 1997



SOLICITAÇÃO AO FORNECEDOR

- É uma atividade subsequente à sua previsão;
- Feita através de formulário próprio (vias);
- Licitação (formulário específico);
- Solicitação: mensal, quinzenal e semanal;
- Entrega: única ou parcelada;
- Especificar qualificação do material solicitado.

TEIXEIRA, 1997



POLÍTICA DE COMPRAS

- Estabelecimento do *per capita* do próprio serviço de alimentação;
- Estimativa do número de clientes;
- Definição do padrão do cardápio;
- Definição das variações culinárias (rotatividade do cardápio);
- Levantamento das fontes de aquisição de gêneros disponíveis na região;
- Determinação do lote econômico, para os gêneros semi-perecíveis e não-perecíveis; e
- Disponibilidade e facilidade para entrega dos gêneros alimentícios, pelos fornecedores eleitos através de concorrência aberta, que deve ser, no máximo, trimestral.

MEZOMO, 1994



PREVISÃO PARA COMPRAS

- Atividade anterior à solicitação de compras;
- Está correlacionada com:
 - cardápios planejados,
 - consumo “per capita” bruto dos alimentos,
 - número estimado de refeições que serão oferecidas; e
 - frequência de utilização dos gêneros no período da previsão.

TEIXEIRA, 1997



GÊNEROS PERECÍVEIS

- São os gêneros que se deterioram com facilidade;
- Entrega diária ou dias alternados;
- Armazenados em câmaras frigoríficas (controle de temperatura e umidade);
- Ex: carne bovina, suína, aves e peixes

leite e derivados

ovos

verduras, legumes e frutas

MEZOMO, 1994



GÊNEROS NÃO-PERECÍVEIS

- São os gêneros que não se deterioram com tanta facilidade, suportando processos mais prolongados de estocagem;
- Entrega mensal ou quinzenal;
- Armazenados na despensa e/ou almoxarifado;
- Ex: sacarias e enlatados (arroz, feijão, ervilha, óleos, extrato de tomate, etc.)

MEZOMO, 1994



GÊNEROS SEMIPERECÍVEIS

- São gêneros intermediários entre os perecíveis e não-perecíveis em termos de estocagem.
- Entrega quinzenal ou semanal;
- Armazenados na despensa e/ou almoxarifado;
- Ex: batata, cebola, alho, farinhas em geral, etc

MEZOMO, 1994



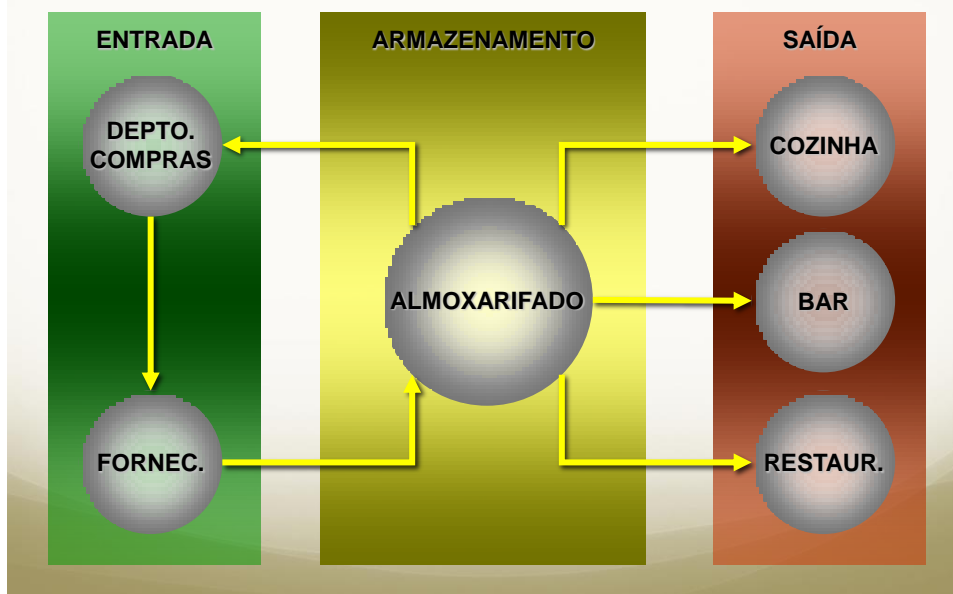
Controle de Estoque



Objetivos do Controle de Estoque

- Evitar desvios, perdas por datas de validade ou roubos
- Acompanhar o investimento em estoques, verificando se é compatível com as necessidades operacionais
- Identificar itens que estão com baixa rotação
- Conhecer as quantidades reais das matérias-primas
- Auxiliar no momento da compra, informando dados reais
- Gerar informações para cálculo de custos/preços e relatórios gerenciais de resultado

Setores



NÍVEIS DE ESTOQUE

- **ESTOQUE MÍNIMO** (ou de segurança, de proteção ou de reserva)

É a menor quantidade de material que deverá existir no estoque para prevenir qualquer eventualidade ou situação de emergência, quer provocada pelo consumo anormal do material, quer pelo alongamento do tempo de espera.

- **ESTOQUE MÉDIO**

É o nível médio de estoque, em torno do qual as operações de suprimento e consumo se realizaram. Considera-se geralmente como sendo 50% da quantidade a pedir, mais o estoque mínimo.

- **ESTOQUE MÁXIMO**

É a maior quantidade de material que deverá existir na organização, para garantir o consumo até o tempo de recebimento do próximo lote de reposição.

É o nível acima do qual a organização não pretende operar, sob pena de estar desperdiçando recursos investidos em materiais.

MOVIMENTAÇÃO DO ESTOQUE

- PVPS: Primeiro a Vencer e Primeiro a Sair
- Organização
- Controle
- Limpeza e higienização

TEIXEIRA, 1997



Almoxarifado

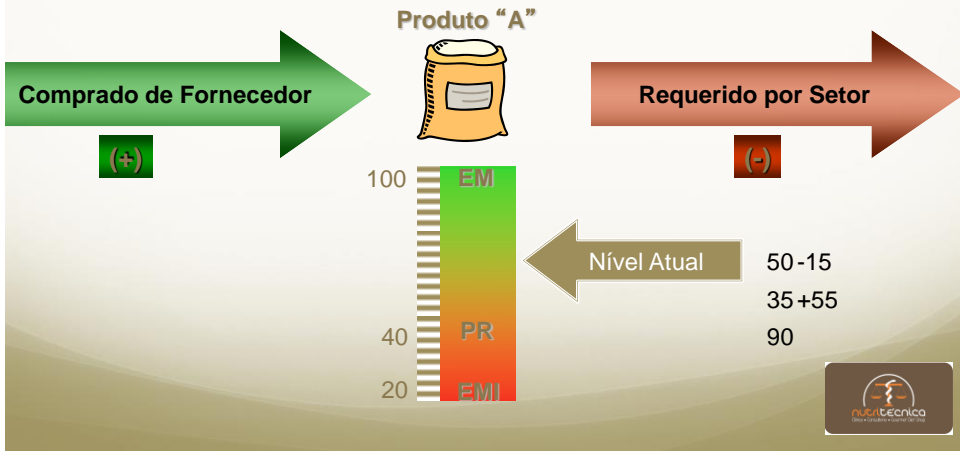
- Ponto de Reposição [PR]

É o estágio do estoque que indica o ponto de compra de determinada mercadoria estocada. É um ponto entre o Estoque Máximo e o Estoque Mínimo que indica o momento exato de iniciar o procedimento de averiguação de preços e início do processo de compra para evitar a falta do produto e reposição de estoque.



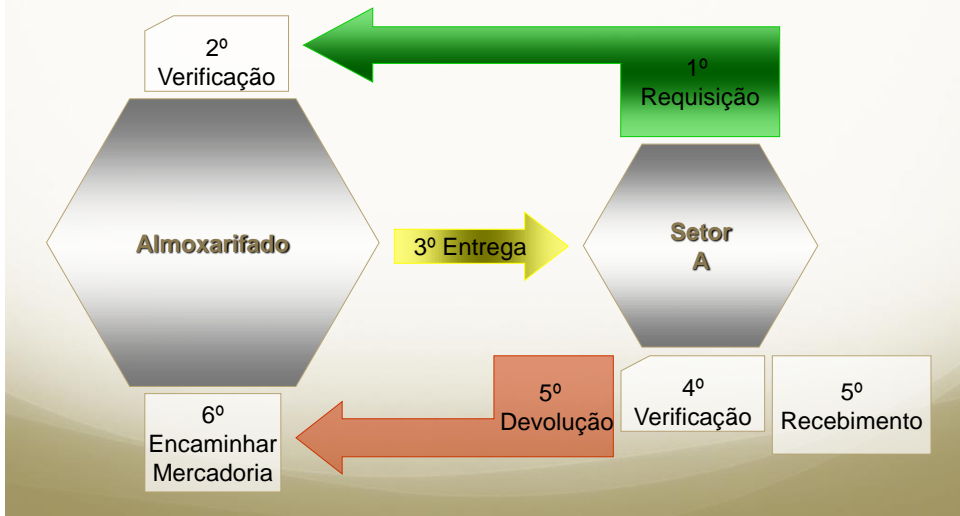
Almoxarifado

- Fluxo básico para controle de estoque



Almoxarifado

- Saída de Mercadorias do Almoxarifado

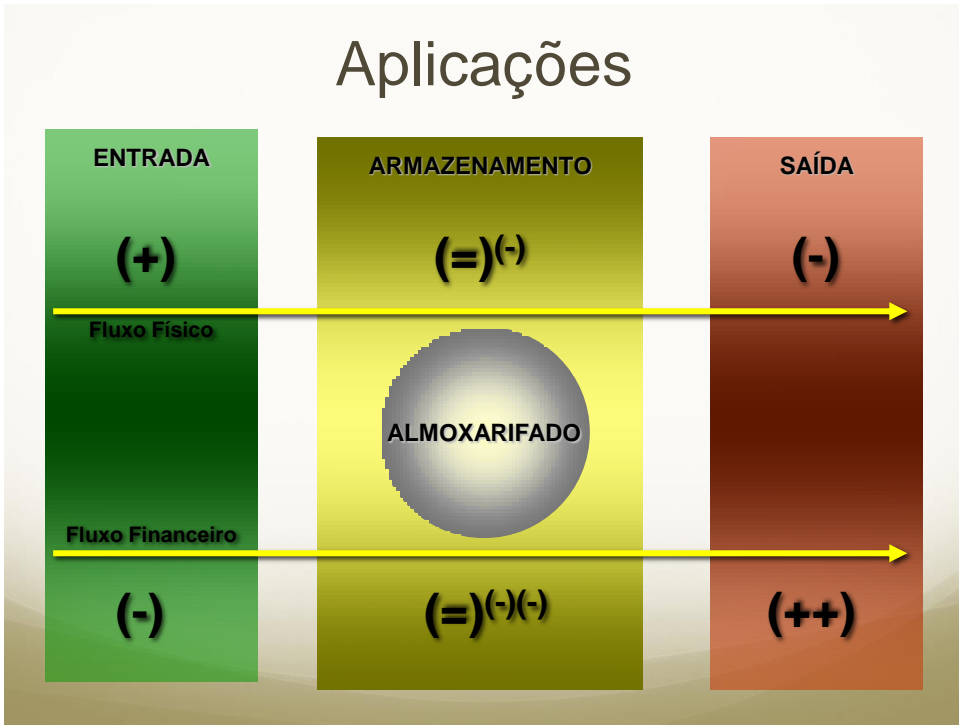


Almoxarifado

- Aquisição de Mercadorias do Almoxarifado

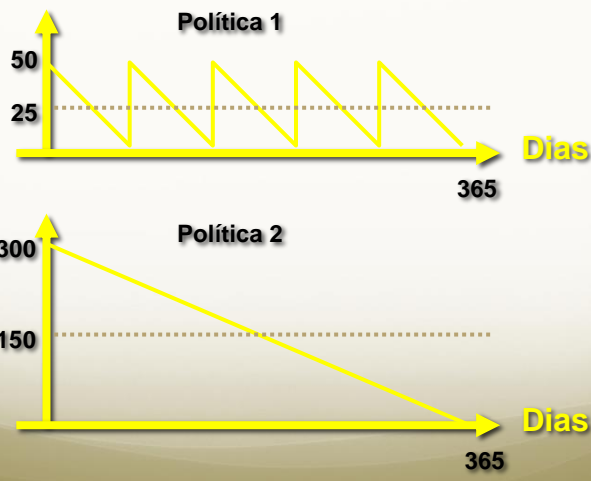


Aplicações

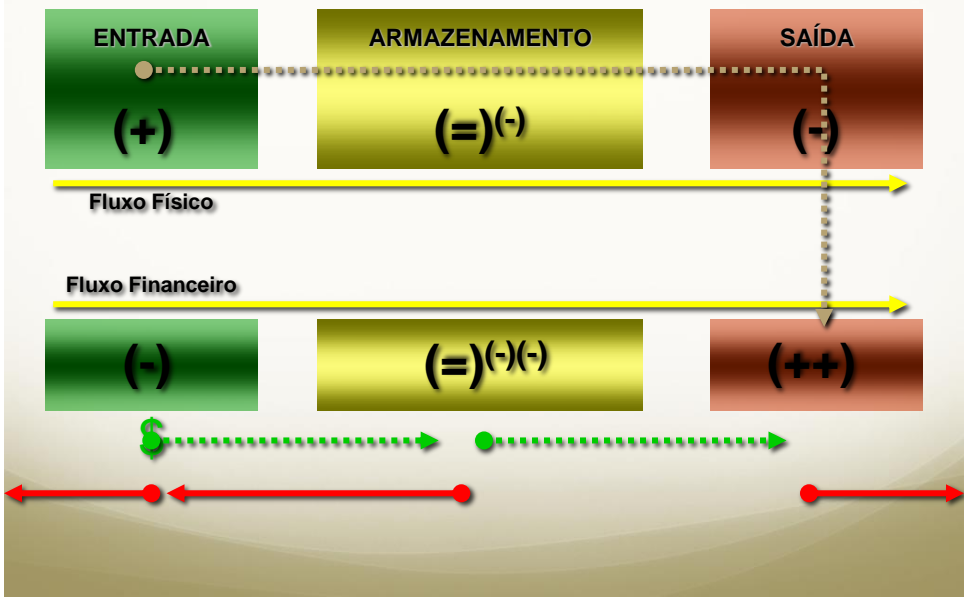


Aplicações Financeiras

- Políticas de Gestão de Estoque



Aplicações Financeiras



CUSTO: Manutenção de estoques

- A posse do estoque custa à empresa determinada soma anualmente.
- O material estocado requer espaço, aeração, iluminação, mão-de-obra para seu manuseio, etc., além de representar a imobilização de um capital sujeito à deterioração e obsolescência.
- A gama de variação da soma dessas despesas em relação ao valor total do estoque, oscila na maioria dos casos, entre 17 a 24%.

MEZOMO, 1994



CUSTO: Custo de reposição

- É o custo correspondente ao processo da reposição de materiais que a organização enfrenta a fim de manter devidamente os níveis de estoques.
- É o custo do conjunto de atividades envolvidas em cada compra efetuada pela organização, desde a emissão do pedido até a entrega do material ao almoxarifado.

MEZOMO, 1994



FATORES INTERVENIENTES NO CUSTO DA REFEIÇÃO

- Política de compras;
- Método de recepção e armazenamento de mercadorias;
- Controle das operações durante a preparação;
- Mão-de-obra.

TEIXEIRA, 1997



Análise de Custos ABC



“ Poucos itens representam a maior parte do valor, enquanto que a maioria tem valor insignificante.”

- A:** 10% dos itens em estoque representam 70% do valor total do estoque
- B:** 30% dos itens em estoque representam 25% do valor total do estoque
- C:** 60% da quantidade dos itens em estoque representam 5% do valor total do estoque



Como Fazer a Classificação ABC

- Fazer um levantamento de todos os itens de estoque
- Verificar o consumo mensal de cada item
- Especificar o valor unitário
- Multiplicar o consumo médio pelo valor unitário
- Ordenar os itens, começando pelos de maior valor monetário
- Somar todos os valores para obter o valor total de estoque
- Calcular a participação percentual de cada item, dividindo o valor total pelo valor total de estoque.



Balanço ou Inventário Mensal

Levantamento físico e contábil que compreende a contagem dos itens em estoque e sua equiparação com o valor financeiro dos mesmos.

“ Quanto menor, melhor.”



ADMINISTRAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA



Custo Da Mão-de-obra

M.O . DIRETA: Ligada diretamente na produção de bens ou serviços

Cozinheiros, confeiteiros, auxiliares, etc.

M.O . INDIRETA: Ligada diretamente às áreas de apoio

Gerentes, representantes, etc.

Produtividade da Mão-de-Obra

É a quantidade de trabalho dispendido por um funcionário para execução de determinada tarefa. Depende de:

- Quantidade de refeições
- Diversificação de serviços
- Turnos de trabalho
- Escalas de folga
- Pontos de distribuição e produção
- Sistemas de distribuição
- Equipamentos
- Lay out

ANÁLISE DE RESULTADO

Objetivos da Análise de Resultado

- Evitar desequilíbrio entre faturamento e despesas
- Prever com antecedência as baixas de faturamento
- Evitar que o contrato fique sem lucratividade
- Prever momentos de mudança estratégica
- Prever renegociações com fornecedores
- Prever renegociações com clientes

Determinação do Preço de Venda

Matéria-Prima +

Mão de Obra +

Despesas Gerais +

Margem de Lucro ou Lucro Operacional =

Preço de Venda

PROPOSTAS , CARDÁPIOS ESPECIAIS, ETC.

Previsão Mensal

Refeições, Demais Serviços

X

Valor Unitário

X

Número médio diário

X

Dias Úteis

=

Previsão Mensal

Previsão Orçamentária Anual

Refeições, Demais Serviços

X

Valor Unitário

X

Número médio diário

X

12 Meses

=

Previsão de faturamento

CMV (Custo da Mercadoria Vendida)

Estoque Inicial

+

Compras

-

Estoque Final

=

CMV

Percentual de Lucro

Receitas

-

Despesas

=

Percentual de Lucro

Resultado Financeiro

Receita Bruta (-)

Deduções de Impostos (=)

Receita Líquida (-)

CMV (Custo da Mercadoria Vendida) (=)

Lucro Bruto (-)

Despesas (-)

(=)

Resultado Financeiro

Obrigada!

www.nutritecnica.com.br

marlise@nutritecnica.com.br



Dra. Marlise Patrick Stefani
Cel. (51) 9989.0914
Nutricionista - CRN 0847
Especialista e Mestre em Qualidade
Especialista em Alimentação Coletiva
Especialista em Geriatria e Gerontologia

Fone/Fax (51) 3592.6817
marlise@nutritecnica.com.br
www.nutritecnica.com.br
Rua Bento Gonçalves, 1455/1465
93010-220 - São Leopoldo/RS