



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Londrina



# **GESTÃO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE EVENTOS DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Londrina

2019

LÉO ESTEVES ANDRIOTTI

**GESTÃO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE  
EVENTOS DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Engenharia de Produção do  
Departamento de Engenharia de  
Produção, da Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná

Orientador: Prof. Carlos Alberto Ribas

Londrina

2019

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **GESTÃO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE EVENTOS DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

POR

**LÉO ESTEVES ANDRIOTTI**

Esta Monografia foi apresentada às 09:45 horas do dia 21 de novembro de 2019 como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores relacionados abaixo. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho: **APROVADO.**

Prof. José Luis Dalto (UTFPR)  
Banca Examinadora

Profa. Andrea Maria Baroneza (UTFPR)  
Banca Examinadora

Prof. Carlos Alberto Ribas  
Presidente da Banca Examinadora  
Orientador

## RESUMO

O aumento da competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados tornou a gestão de custos uma área essencial na orientação para tomada de decisões das empresas. Em virtude disso o estudo abordado nesse trabalho buscou utilizar-se do conhecimento da área de custos para analisar as margens de contribuição dos pacotes de serviços A, B e C da empresa estudada para que possam servir de modelo gerencial e possa ser aproveitado em empresas de serviços que atuam no setor de eventos. O estudo teve como objetivo geral analisar os custos envolvidos na atividade de execução de um evento numa empresa. Quanto à natureza da pesquisa os métodos e técnicas partem de uma abordagem quantitativa, pois serão baseadas em procedimentos lógicos de coleta de dados, classificação, análises gráficas e de indicadores numéricos. Para isso será realizado um estudo de caso em uma empresa que atua no setor de eventos no interior do estado de São Paulo. O pacote A tem o maior índice de margem de contribuição (34,52%), o segundo pacote mais vantajoso é o B com um índice de margem de contribuição de 28,46% e o pacote C seria o menos vantajoso dos três com um índice de margem de contribuição de 25,44%. Com os indicadores econômicos propostos pode-se ver que a relação do preço de venda unitário também influencia na análise, o que gera maior conhecimento para decisões de gestão de custos na empresa abordada no estudo.

**Palavras-chave:** gestão; custos; evento; serviços.

## ABSTRACT

The increasing competitiveness that has been taking place in most markets has made cost management an essential area in guiding business decision making. Because of this, the study approached in this work sought to use the knowledge of the cost area to analyze the contribution margins of the A, B and C service packages of the studied company so that they can serve as a management model and can be used by services that work in the events sector. The study aimed to analyze the costs involved in the execution of an event in a company. Regarding the nature of the research, the methods and techniques start from a quantitative approach, as they will be based on logical procedures for data collection, classification, graphical analysis and numerical indicators. For this, a case study will be conducted in a company that operates in the events sector in the interior of the state of São Paulo. Package A has the highest contribution margin index (34.52%), the second most advantageous package is B with a contribution margin index of 28.46% and package C would be the least advantageous of the three with a contribution margin ratio of 25.44%. With the proposed economic indicators it can be seen that the relationship of unit sales price also influences the analysis, which generates greater knowledge for cost management decisions in the company addressed in the study..

**Keywords:** Management; costs; event; services.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Índice de margem de contribuição.....	49
Gráfico 2 – Comparativo de pacotes de serviços por variável.....	49

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Custeio por absorção. ....	24
---------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre setor de serviços e indústria .....	12
Quadro 2 – Diferenças entre os tipos de serviços.....	14
Quadro 3 – Ficha Técnica.....	20
Quadro 4 – Fator de correção em relação ao tipo de alimento. ....	21
Quadro 5 - Fator de cocção em relação ao tipo de alimento.....	22
Quadro 6 – Margem de contribuição. ....	25
Quadro 7 – Índice de margem de contribuição. ....	26
Quadro 8 - Fatores de influência de quantidade de insumos em eventos.....	29
Quadro 9 - Café da manhã com serviço americano ou Buffet por pessoa .....	29
Quadro 10 - Coffee break com serviço americano ou Buffet por pessoa. ....	30
Quadro 11 - Almoço ou jantar por pessoa.....	30
Quadro 12 – Serviço de coquetel.....	30
Quadro 13 – Cardápio A. ....	31
Quadro 14 – Jantar A. ....	32
Quadro 15 – Sobremesa A.....	33
Quadro 16 – Coffe Break A. ....	33
Quadro 17 – Cardápio B. ....	34
Quadro 18 – Jantar B. ....	35
Quadro 19 – Sobremesa B.....	36
Quadro 20 – Coffe Break B. ....	37
Quadro 21 – Cardápio C. ....	37
Quadro 22 – Jantar C.....	38
Quadro 23 – Sobremesa C. ....	39
Quadro 24 – Coffe Break C. ....	40
Quadro 25 – Custo Unitário total por cardápio. ....	40
Quadro 26 – Custo percentual por cardápio. ....	40
Quadro 27 – Quantidade média de bebidas consumidas por pessoas. ....	41
Quadro 28 – Lista de verificação.....	42
Quadro 29 – Custo unitário de bebidas.....	43
Quadro 30 – Comparativo de mão-de-obra por pacote de evento. ....	43
Quadro 31- Comparativo de custo de mão-de-obra por pacote .....	44
Quadro 32 – Despesas e custos fixos mensais. ....	44
Quadro 33 - Custos fixos mensais. ....	45
Quadro 34 - Despesas fixas mensais.....	45
Quadro 35 – Cálculo de receita.....	46
Quadro 36 – Custos variáveis por cardápio .....	46
Quadro 37- Despesas variáveis unitárias.....	47
Quadro 38 – Imposto per capita para cada pacote de serviços. ....	47
Quadro 39 - Despesa variável unitária e despesa unitária total .....	48
Quadro 40 - Margem de Contribuição .....	48
Quadro 41 – Média obtida com os resultados.....	50



## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	JUSTIFICATIVA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo Geral .....	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	12
2.2	TIPOS DE SERVIÇOS .....	13
2.3	CLASSIFICAÇÃO DE EVENTOS.....	15
2.4	TERMINOLOGIA EM CUSTOS .....	16
2.5	CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS.....	18
2.6	FICHA TÉCNICA DE PREPARAÇÃO .....	19
2.6.1	Fator de Correção.....	20
2.6.2	Fator de Cocção.....	21
2.7	MÉTODOS DE CUSTEIO .....	23
2.7.1	Custeio por Absorção.....	23
2.7.2	Custeio Variável.....	25
2.8	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO .....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
4.1	Contextualização da empresa.....	28
4.2	Custo dos Cardápios.....	31
4.3	Custo de Bebidas.....	41
4.4	Custos de Mão-de-Obra .....	43
5	ANÁLISES DOS RESULTADOS .....	46
6	CONCLUSÃO .....	51
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53

## 1 INTRODUÇÃO

A administração de empresas é alvo de intenso debate e objeto de estudo na contemporaneidade. Chiavenato (2007, p.4) define administração como “[...] o processo de alcançar os objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais”, para isso se faz necessário aderir a um modelo de gestão que são normas e princípios que podem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas sobre como administrar uma empresa, definir objetivos, motivar esforços, coordenar atividades e alocar recursos; em outras palavras é uma maneira de pensar sobre as escolhas básicas que as empresas fazem quando se trata de suas fontes de receita, sua estrutura de custos e suas opções de fazer ou comprar Pereira e Santos (2001).

Com o significativo aumento da competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou de serviços os custos tornaram-se altamente relevantes para a tomada de decisões em uma empresa. Atualmente o mercado vem exigindo cada vez mais que as empresas administrem seus gastos, uma vez que aquele se encontra demasiadamente competitivo, exigindo preços adequados e administrações eficientes Marques (2017). A maioria dos pequenos e médios empresários no Brasil desconhece os resultados de suas empresas e a forma correta de controlar seus custos, o que os impede de tomar decisões com maior precisão.

A gestão de custos aplicada em uma empresa do setor de serviços possui algumas diferenças em relação à gestão de custos de empresas de outros setores dada suas particularidades. Segundo (Kotler, 1995, p.455) "serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem". Em virtude disso se faz necessário uma análise mais profunda das características do serviço ofertado afim de que se possa ser bem definido os objetos de custos que serão tratados e analisados para que se possa ter uma visão real e precisa do método aplicado na gestão de custo que irá servir como melhor modelo para a empresa determinar quais partes do serviço são essenciais, quais partes podem ser eliminadas e quais adições podem melhorar a performance e alavancar o serviço prestado.

A empresa abordada no estudo atua como prestadora de serviço no mercado de eventos de pequeno e médio porte no interior do estado de São Paulo. Seu foco é a provisão de um pacote de serviço que inclui o fornecimento de bebidas, comidas e atendimento personalizado por seu staff (garçons, maître e cozinheiros). Para um público que varia entre 50 a até 500 pessoas.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Muito do que se conhece sobre gestão de custos atualmente é resultado de esforços e trabalhos realizados no setor industrial que criou e disseminou métodos e técnicas que modificaram o pensamento sobre custos nas empresas. O estudo abordado nesse trabalho busca utilizar-se do conhecimento propagado na área de custos para descrever e analisar um método gerencial que possa ser aproveitado em empresas de serviços que atuam no setor de eventos.

### 1.2 OBJETIVOS

#### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os custos envolvidos na atividade de execução de um evento.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar os custos e despesas associados às atividades do estabelecimento;
- Apurar a margem de contribuição por tipo de cardápio oferecido;
- Avaliar os tipos pacotes de serviço oferecidos pela empresa;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A prestação de serviços é uma atividade com forte presença na economia que, ao contrário da agricultura e da indústria, não produz bens, mas fornece uma solução que satisfaz uma necessidade. Educação, saúde, finanças, governo, transporte e comércio são exemplos de segmentos que fazem parte do mercado de prestação de serviços. Segundo (Kotler, Bloom, 1984 p. 45) “um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico”. Para esse autor, sendo os serviços bens intangíveis, é difícil ou praticamente impossível avaliar um serviço antes da compra e o usuário percebe muito mais riscos na compra de serviços do que de produtos tendo a necessidade de basear-se em referências de outras pessoas e/ou na reputação da organização prestadora de serviços.

Pode-se diferenciar as empresas de serviços das indústrias em diversas características, conforme o Quadro 1:

**Quadro 1 - Comparativo entre setor de serviços e indústria**

<b>Serviços</b>	<b>Indústria</b>
Não há formação de estoques	Estoques existentes
Intangibilidade dos serviços	Bens físicos
Relação direta com o cliente, personalidade	Atividade mais padronizada
Dificuldade em comparar empresas, mesmo que prestem o mesmo serviço	Processos produtivos identificáveis por utilização de máquinas, métodos, etc.
Mão-de-obra como recurso determinante para qualidade do serviço prestado	Qualidade pode ser definida em função da matéria-prima, máquinas usadas e processos

Fonte: Adaptado de Riccio, Robles Junior e Gouveia (1997).

No setor de serviços as pessoas estão mais inclinadas a aceitar ou rejeitar sua compra baseado em laços pessoais e muitas vezes a característica única da

atividade que está sendo vendida, então é fundamental para essas organizações saber quais características seus clientes esperam receber para manter e aumentar o nível de satisfação.

## 2.2 TIPOS DE SERVIÇOS

Os serviços são classificados em diversos tipos dependendo do modo como são ofertados aos convidados. Existem diferenças em costumes, normas e etiquetas a se cumprir que diferenciam os diversos tipos de serviços. Para tanto podem ser classificados como:

- a) Empratado ou Sur Assiette: O chefe de cozinha realiza a montagem do prato que é servido ao cliente em sua mesa. Nesse tipo de serviço preza-se pela qualidade e apresentação da comida que segue um ritual metódico de etiqueta onde devem ser seguidas as tradições culinárias. O acompanhamento de bebidas geralmente é de água e vinhos.
- b) À francesa: É considerado o serviço mais requintado de todos e exige um alto rigor protocolar em sua realização. Os alimentos são parcialmente preparados na cozinha e trazidos em um carrinho para serem totalmente preparados na mesa. O servidor principal é responsável por atender individualmente os convidados e o assistente coloca os pratos e limpa a louça. Tudo é servido individualmente, como pão, salada, sopa, entradas, prato principal e sobremesa. Geralmente esse serviço é reservado para restaurantes de luxo, resorts sofisticados e navios de cruzeiro.
- c) À inglesa: Método para servir comida de restaurante ou sala de jantar privada na qual um garçom ou garçonete serve cada hóspede de um prato grande, começando com o anfitrião ou anfitriã (ou um convidado de honra, se houver) na cabeceira da mesa. Em uma versão mais formal (exigindo um alto grau de habilidade e carisma), o anfitrião ou a anfitriã cortam a carne e distribuem os legumes em cada prato que o garçom ou garçonete serve primeiro ao convidado de honra (se houver) e depois a outros convidados.

- d) À Brasileira: É um método prático, rápido e informal. A comida é colocada sobre uma mesa para que os convidados se sirvam não havendo a necessidade de utilização de garçom. Geralmente encontra-se esse tipo de serviço em reuniões familiares, churrascos e comemorações entre amigos.
- e) Volante: São típicos em coquetéis no qual os garçons circulam pelo evento levando canapé, doces e salgados para os convidados que consomem em pé os alimentos. É um estilo mais informal, dispensa apresentação de pratos e geralmente o mais econômico de todos os tipos.
- f) Americano ou Buffet: As preparações são dispostas sobre um grande Buffet ou mesa de apoio. O cardápio montado geralmente tem mais opções, que os outros tipos permitindo assim agradar distintos paladares, outro ponto forte é a liberdade e a descontração do serviço já que cada convidado se serve quando e quantas vezes quiser. Pode haver necessidade de mais de um Buffet em função da diversidade do cardápio e do número de convidados.

A empresa estudada realiza o serviço Americano (Buffet) disponibilizando um aparador a cada 100 convidados onde é servido o jantar ou almoço. Há também garçons servindo bebidas, entradas sobremesas nas mesas. Abaixo apresenta-se a Quadro 12, com as principais diferenças entre os tipos de serviços.

**Quadro 2 – Diferenças entre os tipos de serviços.**

Serviço	Sofisticação	Vantagens	Desvantagens
Empratado	Alta	Qualidade	Preço
À Francesa	Alta	Qualidade	Preço
À Inglesa	Alta	Qualidade	Preço e demora
À Brasileira	Baixa	Praticidade e rapidez	Não há garçons
Americano (Buffet)	Média	Alta variedade de opções e disponibilidade	Fila na hora de se servir
Volante	Baixa	Praticidade e rapidez	Tem que se servir em pé

Fonte: Próprio autor.

## 2.3 CLASSIFICAÇÃO DE EVENTOS

No setor de serviços existem diferentes tipos de eventos que podem ser ofertados de acordo com a preferência do cliente e as características e motivos para a realização do mesmo Nunes (1999). A escolha do tipo do evento geralmente se dá em função do valor disponível para gastar, motivo do evento, número de trabalhadores disponíveis, gosto e preferências do cliente, perfil dos convidados, número de convidados, duração do evento e espaço disponível.

- a) **Eventos sociais:** Esses eventos têm como característica uma comemoração marcante na vida de uma ou mais pessoas que geralmente envolve uma data específica do ano. Ela normalmente não possui caráter comercial e seu público envolve familiares, amigos e pessoas importantes na vida dos contratantes do evento. Pode-se considerar como eventos sociais casamentos, aniversários, noivados, formaturas etc.
- b) **Eventos corporativos:** Esses acontecimentos são realizados com objetivos comerciais e estabelecimento de parcerias, vendas e promoções de novos negócios. Nesses eventos preza-se pela aproximação e aprimoramento das atividades comerciais entre instituições e pessoas. São considerados eventos corporativos feiras de exposição, encontros de networking, treinamentos e conferências.
- c) **Eventos religiosos:** Geralmente idealizados por instituições religiosas possuem cuidado com o desenvolvimento pessoal e de ritos compartilhados geralmente voltados a causas sociais e visando a obtenção de recursos através de donativos e caridade. Feiras religiosas, encontros espirituais, cultos e eventos beneficentes pertencem a esse tipo de evento.
- d) **Eventos acadêmicos:** Possuem o objetivo de disseminar conhecimento, o debate de ideias o aprimoramento pessoal. Podem ser realizados por objetivos comerciais ou não. Seminários, congressos, *workshops* e cursos fazem parte desse tipo de evento.

- e) **Eventos culturais:** Nos eventos culturais, o objetivo é levar diversão e entretenimento ao público, seja através de apresentações musicais, arte e gastronomia. Podem ser realizados com objetivo comercial ou não. São exemplos de eventos culturais os festivais, shows, exposições artísticas e saraus.
- f) **Eventos esportivos:** São atividades atléticas que exigem habilidade ou capacidade física, geralmente de natureza competitiva e governada por um conjunto de regras fornecidas por um órgão sancionador reconhecido nacionalmente. Um evento esportivo normalmente inclui a colocação dos competidores em uma ordem fixa de chegada, dependendo do seu desempenho atlético respectivo, dentro das regras previstas para essa atividade. Olimpíadas, copa do mundo e jogos escolares caracterizam-se como eventos esportivos.

#### 2.4 TERMINOLOGIA EM CUSTOS

Não existe um consenso estabelecido para a definição de custos. Ao longo dos anos os autores diversificaram suas ideias e moldaram diferentes conceitos para definir e diferenciar os custos aferidos nas empresas e organizações sendo que muitos usuários das informações contábeis realmente não conseguem compreender perfeitamente o significado de muitos termos utilizados pela contabilidade Dias Filho (2000). Para que haja um bom gerenciamento dos custos é vital que as noções de gastos, custos, despesas, perdas e investimentos sejam dominadas no âmbito técnico para que se possa alocar corretamente os recursos destinados à execução do serviço e assim garantir um método preciso e exato de mensuração de resultados.

Gasto é todo sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço, ou seja, é uma dívida assumida e firmada que tem por objetivo produzir um determinado produto ou serviço. Essa redução de ativo pode ser caracterizada como custo, despesa ou investimento. As análises dos gastos de uma empresa geralmente são estudadas previamente para que se possa aferir se o ativo investido obterá um retorno mínimo desejável, o que serve como uma



poderosa ferramenta para que investidores possam calcular se o risco inerente ao empreendimento vale a pena ser corrido.

Segundo Martins (2003 p. 32) “custos representam os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços”. Portanto os custos são os gastos que estão diretamente ligados à razão do negócio existir e são responsáveis pela transformação de matéria-prima no produto ou serviço final. No setor de eventos os custos estão distribuídos tanto em bens tangíveis (talheres, pratos e taças) como em bens intangíveis (mão-de-obra, treinamento, etc.), sendo assim é imprescindível à identificação e acompanhamento dos inputs do serviço prestado até sua transformação em outputs, a fim de definir quais os fatores que impactam no serviço e buscando quantificá-los para sua gestão eficaz.

Despesa é o gasto que incorre sobre uma empresa na criação de receita. Despesas comuns incluem o pagamento a fornecedores, funcionários, locações de fábricas e depreciação de equipamentos. Martins (2010) argumenta que teoricamente a diferença entre custos e despesas é fácil de ser definida, na prática, entretanto, uma série de problemas aparecem pela difícil separação entre custos e despesas e surge daí um critério de rateio para o gasto geral da administração dividindo parte para despesa e parte para custos o que pode gerar critérios muitas vezes arbitrários pela dificuldade de uma divisão científica. Já o desperdício é um gasto ocasionado pela ineficiência de alocação de todos os recursos da empresa Dubois (2006). A falta de produtividade, retrabalho, layout inadequado e falta de treinamento estão diretamente ligados aos desperdícios de uma organização e devem ser combatidos para que se possa operar num nível desejável.

O investimento é um ativo ou item adquirido com o objetivo de gerar renda ou valorização. Em um sentido econômico, um investimento é a compra de bens que não são consumidos hoje, mas são usados no futuro para criar riqueza Bornia (2002). Portanto, pode-se aferir que investimento é a aplicação de recursos para a obtenção de bens para a entidade que possam vir a gerar lucro durante sua atividade. No setor de eventos pode-se citar o caso da aquisição de taças, talheres, toalhas de mesa e aparelhos cenográficos como investimentos desde que o cliente final perceba o valor atribuído à aquisição de tais bens.

## 2.5 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

A classificação de custos pode atender várias necessidades dentro de uma organização e servir para diversos fins como função gerencial, facilidade de rastreabilidade, tempo de cobrança contra receita, comportamento de acordo com a atividade e relevância para a tomada de decisões. Martins (2010) afirma que o custo em determinado período, é formado por uma parcela fixa e outra variável, custos fixos são custos que independentes da saída, permanecem constantes ao longo do tempo.

Para determinar os custos fixos, deve-se considerar os gastos que incidem sobre o negócio independente dele estar sendo realizado. Pode-se considerar custos fixos o aluguel, salários, materiais de limpeza, seguros e outras despesas gerais. Custos variáveis são custos que variam com a produção e geralmente aumentam a uma taxa constante em relação ao trabalho e ao capital. São associados diretamente à atividade comercial. Estes são baseados no desempenho do negócio e no volume de serviços que o negócio gera. Eles incluem insumos, embalagens, materiais usados na produção, comissões etc.

A classificação de custos como variáveis ou fixos é importante para as empresas, pois, usando o custo variável total e os custos fixos, as empresas podem montar uma demonstração financeira que é um cronograma usado para calcular o custo de produção dos produtos da empresa por um período de tempo definido. Analisando os preços de custo variável e fixo, as empresas podem tomar melhores decisões sobre como devem investir. Finalmente, os custos variáveis e fixos também são ingredientes-chave para vários métodos de custeio empregados pelas empresas, incluindo o custeio de pedidos de trabalho, o cálculo de custos de processos e o custeio baseado em atividades Martins (2010).

Custos diretos que podem ser quantificados e identificados no serviço e valorizado com relativa facilidade são, segundo Leone (2000, p. 49),

[...] aqueles custos (ou despesas) que podem ser facilmente identificados com o objeto de custeio. São os custos diretamente identificados a seus portadores. Para que seja feita identificação, não há necessidade de rateio.

No setor de eventos pode-se citar como custos diretos as comidas servidas no buffet, as bebidas consumidas e até mesmo o salário pago as cozinheiras no preparo da comida. Custos indiretos recebem justamente a definição oposta dos

custos diretos, ou seja, são custos implícitos nas atividades das organizações, sendo assim necessitam de técnicas alocativas para se integrarem aos produtos e serviços prestados Leone (2000). Podemos caracterizar como custos indiretos os materiais de limpeza utilizados para esterilizar os talheres e taças antes dos eventos, salário dos funcionários, água empregada na preparação dos alimentos, entre outras coisas.

## 2.6 FICHA TÉCNICA DE PREPARAÇÃO

A ficha técnica de preparação é uma ferramenta gerencial e funcional de recursos utilizados na busca pela padronização da qualidade higiênica, sanitária e sensorial das refeições. Ela é a principal ferramenta de gestão para calcular custos e lucros em cozinhas profissionais, a partir dela, é possível formalizar o preço de cada prato Da Costa (2016). A ficha técnica facilita a determinação dos pedidos de compras e a confirmação do consumo juntamente com a contagem de estoque, para controle. Uma ficha técnica de preparação também pode funcionar como uma receita abreviada, informando aos cozinheiros os ingredientes que entram em cada prato tornando mais fácil para alguém intervir e ajudar a preparar um alimento em uma estação de trabalho o que facilita que outra pessoa assuma uma estação se o cozinheiro designado tiver que sair (doente, emergência, etc.).

A preparação é uma parte essencial da vida cotidiana na cozinha. Uma estação preparada adequadamente é a base sobre a qual um serviço bem-sucedido é construído garantindo o sabor, aroma e frescor dos alimentos.

A FTP não tem um modelo específico, devido a sua flexibilidade e objetivo do serviço de alimentação. Via de regra ela deve constar o nome do produto, unidade de medida, peso bruto e líquido dos alimentos, fator de correção, fator de cocção, número de porções que ela serve e os custos unitários e totais para o preparo dos alimentos.

**Quadro 3 – Ficha técnica**

Ficha Técnica	Cardápio Fictício		Rendimento da porção	1 pessoa
Insumos	Unidade de Medida	Qtde Bruta	Custo Unitário (R\$)	Custo Total
Filé Mignon	Kg	0,3	R\$ 29,00	R\$ 8,70
Queijo Parmesão Ralado	Kg	0,14	R\$ 23,95	R\$ 3,35
Leite Integral	L	0,2	R\$ 2,45	R\$ 0,49
Farinha de Trigo	Kg	0,15	R\$ 2,17	R\$ 0,33
Banana da Terra	Kg	0,15	R\$ 0,50	R\$ 0,08
Ovo	Unid	2	R\$ 0,33	R\$ 0,66
Maionese	Kg	0,05	R\$ 5,00	R\$ 0,25
Salsa	Unid	1	R\$ 0,10	R\$ 0,10
Pimenta Biquinho	Unid	5	R\$ 0,02	R\$ 0,10
Palito de Espeto	Unid	5	R\$ 0,02	R\$ 0,10
<b>Custo Total de Insumos</b>				R\$ 14,15
<b>Margem de Segurança</b>				R\$ 2,12
<b>Custo por porção</b>				R\$ 16,28

Fonte: Próprio autor.

### 2.6.1 Fator de Correção

O fator de correção é um índice criado com o objetivo de normalizar as perdas induzidas pelo preparo de cada alimento que compõe uma receita. Ele é calculado pela relação entre o peso bruto (da forma que compramos o alimento) e seu peso líquido (depois de limpo e preparado para utilizar). Pode-se citar como exemplo 500 gramas de filé mignon em uma determinada receita que, após retirado suas aparas (partes não utilizadas) quando colocado na balança resulta em um peso de 417 gramas. Como o fator de correção é calculado pela fórmula:

$$\text{Fator de correção} = \frac{\text{Peso Bruto}}{\text{Peso Líquido}}$$

Tem-se então neste exemplo que o fator de correção é  $500 / 417 = 1,20$ . Logo se uma receita precisa de 500 gramas de filé mignon utilizável deve-se multiplicar o fator de correção pelo peso líquido da carne. Então:

$$\text{Quantidade da receita} \times \text{fator de correção} = \text{Quantidade a comprar}$$

500 gramas \* 1,20 = 600 gramas de filé mignon bruto.

**Quadro 4** – Fator de correção em relação ao tipo de alimento

Alimento	Fator de Correção
Abóbora	1,33
Abobrinha	1,26
Agrião	1,78
Aipo	1,34
Alcachofra	2,08
Alface Crespa	1,46
Alface Lisa	1,31
Alho	1,08
Arroz Integral	1,01
Arroz Tipo 1	1
Batata Doce	1,21
Batata Inglesa	1,06
Brócolis	2,56

Fonte: Da Costa, 2016.

### 2.6.2 Fator de Cocção

É um indicador utilizado para calcular as modificações no peso decorrentes de processos físicos (temperatura), químicos (ácidos) e biológicos (fermentos), ou seja, quando um alimento passa por algum processo de cocção: frito, grelhado, assado, cozido ou refogado é natural que, quando pronto, ele apresente um peso diferente da sua forma crua.

De acordo com Da Costa (2016, p. 213) “é uma medida idealizada para mostrar a variação, num determinado período de tempo e se esse valor oscilou para cima ou para baixo”. O fator de cocção dos alimentos trata justamente da diferença entre o peso bruto do alimento antes do preparo e o seu peso após o processo de cocção a que foi submetido.

O aspecto que mais influencia nesse valor é o quanto de água determinado alimento perdeu ou absorveu ao longo do preparo. Enquanto que alimentos como cereais e verduras costumam absorver água e, conseqüentemente, ganhar peso, insumos como carnes, vegetais e frutos do mar reduzem consideravelmente seu

peso devido à perda de água. O cálculo do fator de cocção é realizado pela relação do peso do alimento cozido e o peso do alimento cru e limpo. Logo temos que:

$$\text{Fator de cocção} = \frac{\text{Peso do alimento cozido}}{\text{Peso do alimento cru e limpo}}$$

Se o resultado da divisão for maior que 1 significa que o alimento ganhou peso durante o cozimento por conta do processo de hidratação. Se o resultado da equação for menor que 1 significa que o alimento perdeu peso durante o processo de cozimento e perdeu água. Se o fator de cocção for igual a 1 significa que o alimento após seu cozimento continuou com o mesmo peso que possuía antes de seu preparo. Utilizando novamente o filé mignon como exemplo podemos aplicar o fator de cocção para 500 gramas do alimento limpo e se observa que ao final do preparo é esperado 365 gramas de filé mignon cozido. Logo temos que:

$$FCC \text{ Filé Mignon} = \frac{365}{500} = 0,73$$

**Quadro 5** - Fator de cocção em relação ao tipo de alimento

Alimento	Fator de Cocção
Carnes com muita gordura	0,4 a 0,5
Carnes com pouca gordura	0,6 a 0,75
Cereais (arroz, aveia, milho, trigo)	2,0 a 3,0
Hortaliças (folhosos) – Calor com pouco tempo	0,5 a 0,6
Hortaliças (folhosos) – Calor misto para refogar com água	0,4 a 0,5
Legumes e Frutas	0,6 a 0,7
Leguminosas (feijões, grão de bico, soja, lentilha)	2,20 a 2,50
Tubérculos	0,9 a 1,0

Fonte: Da Costa, 2016.

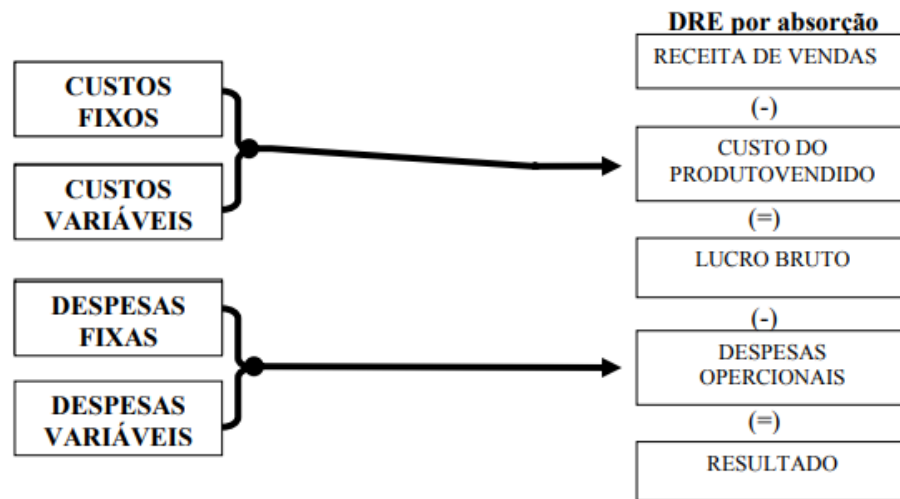
## 2.7 MÉTODOS DE CUSTEIO

Os métodos de custeio são técnicas usadas para ajudar a entender o valor de entradas e saídas em um processo de produção ou serviço. Para Stark (2007) ao acompanhar e categorizar essas informações de acordo com um sistema contábil rigoroso, a administração corporativa pode determinar com alto grau de precisão o custo por unidade de produção e outros indicadores-chave de desempenho. Cada caso deve ser analisado isoladamente para que seja traçado o plano mais adequado de método de custeio. No presente estudo, o método utilizado para analisar a estrutura de custos da empresa de eventos é o custeio pela margem de contribuição.

### 2.7.1 Custeio por Absorção

Segundo Megliorini (2012) o custeio por absorção é aquele em que os custos fixos e os variáveis são apropriados aos produtos, ou seja, todos os custos incorridos em determinado período são atribuídos aos produtos. Alguns dos custos diretos associados à fabricação de um produto incluem salários para os trabalhadores que fabricam fisicamente um produto; as matérias-primas usadas na produção de um produto; e todos os custos indiretos, como todos os custos de serviços públicos, usados para produzir um bem. O custeio por absorção inclui tudo o que é um custo direto na produção de um bem como a base de custo. Nesse sistema de custeamento, os custos fixos são apropriados indiretamente ao produto por meio de rateio, ou divisão proporcional como demonstra Mendonça (2012):

**Figura 1 – Custeio por absorção**



Fonte: Mendonça (2012)

O cálculo de custos por absorção não considera todas as despesas fixas que refletem determinadas situações em que todo o estoque não é vendido. Como os ativos permanecem como parte dos livros da entidade no final do período, os custos de absorção refletem mais custos fixos atribuíveis a esses itens no estoque final. Para alguns, o custeio por absorção resultará em uma contabilização mais precisa sobre o estoque final. Além disso, mais despesas são contabilizadas em produtos não vendidos, o que reduz as despesas reais reportadas. Isso resulta em um cálculo de lucro líquido maior quando comparado aos cálculos de cálculo de custos variáveis.

Como o custeio por absorção inclui custos indiretos, é desfavorável quando comparado ao custeio variável ao tomar decisões internas de precificação incremental. Isso ocorre porque o custo variável incluirá apenas os custos extras de produção da próxima unidade incremental de um produto. Além disso, o uso do custeio por absorção gera uma situação única na qual simplesmente fabricar mais itens aumentará o lucro líquido. Como os custos fixos são distribuídos por todas as unidades fabricadas, o custo fixo unitário diminui à medida que mais itens são produzidos. Portanto, à medida que a produção aumenta, o lucro líquido aumenta naturalmente porque o aspecto de custo fixo do custo dos produtos vendidos diminuirá. Para Stark (2007, p.160) “a grande falha do método de custeio por absorção é com relação à alocação dos custos indiretos fixos”.



### 2.7.2 Custeio Variável

De acordo com (Crepaldi, 2009 p.221) o custeio variável “é um tipo de custeamento que considera como custo de produção de um período apenas os custos variáveis incorridos, desprezando os custos fixos”. O cálculo de custeio variável é uma metodologia que atribui apenas custos variáveis ao estoque. Essa abordagem significa que todos os custos indiretos são lançados na despesa no período incorrido, enquanto materiais diretos e custos indiretos variáveis são atribuídos ao estoque. Não há usos para custeio variável em relatórios financeiros, uma vez que as estruturas contábeis exigem que os custos indiretos também sejam alocados ao estoque. Conseqüentemente, essa metodologia é usada apenas para fins de relatórios internos.

### 2.8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é um método de custeio que mostra o quanto da receita das vendas de produtos e serviços contribui para pagar os custos fixos do negócio e gerar lucro. É, portanto, uma ferramenta muito importante para tomada de decisões nas empresas e é geralmente computada para um único produto, vários produtos juntos, um centro de lucro específico e o negócio como um todo, dependendo da necessidade do gerenciamento. Para Leone (2000) margem de contribuição é a diferença entre a receita proporcionada pelo produto, processo, serviço, atividade ou qualquer outro segmento da empresa e os seus custos diretos e variáveis.

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Receita total} - (\text{Custos variáveis} + \text{despesas variáveis})$$

**Quadro 6 – Margem de contribuição**

Receita Total	R\$ 55.314,50
(-) Custos e Despesas Variáveis	R\$ 41.589,85
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 13.724,65</b>

Fonte: Próprio autor.

Para se calcular Índice de Margem de Contribuição deve-se fazer a divisão da Margem de contribuição pela receita total. A Quadro a seguir elucida a explicação dada acima:

**Quadro 7 – Índice de margem de contribuição**

Receita Total	R\$ 55.314,50
(-) Custos e Despesas Variáveis	R\$ 41.589,85
(=) Margem de Contribuição	R\$ 13.724,65
<b>Índice de Margem de Contribuição</b>	<b>24,81%</b>

Fonte: Próprio autor.

Também é possível calcular a Margem de Contribuição Unitária, ou seja, para cada produto separadamente. Com esse cálculo pode-se concluir o quanto cada produto contribui para o demonstrativo de resultado final da empresa, garantindo que nenhum deles estejam dando prejuízo. Como a empresa não possui produtos isoladamente, mas sim pacotes de serviço, o cálculo da Margem de Contribuição Unitária deve ser utilizado para calcular os custos e despesas variáveis de cada pacote de serviço bem como a Receita Total dos mesmos e assim retirar a Margem de Contribuição Unitária de modo que se consiga ver quanto cada pacote de serviço influenciará no negócio como um todo.

A cerca do valor assumido pela margem de contribuição na tomada de decisão, convém destacar o que assevera Souza (2009, p.6),

[...]alguns pequenos empresários calculam o lucro aplicando o percentual sobre o custo e deduzindo os tributos e comissões, e posteriormente deduz as despesas fixas. Isso pode representar um valor equivocado, pois os ganhos sobre as vendas, não são necessariamente os percentuais aplicados sobre os custos.

Aqui pode-se perceber a relevância da utilização da margem de contribuição na tomada de decisão, isto porque ela mostra a possibilidade de cada produto e/ou serviço gerar receitas e os custos a eles relacionados. Dessa forma, antes de o gestor tomar a sua decisão, é necessário conferir quais dos seus produtos e

serviços são mais vantajosos para a entidade. Além disso, a partir da Margem de Contribuição, o empresário pode calcular o ponto de equilíbrio.

$$MCU = \text{Preços} - (\text{Custos Variáveis Unitários} + \text{Despesas Variáveis Unitárias})$$

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa os métodos e técnicas partem de uma abordagem quantitativa, pois serão baseadas em procedimentos lógicos de coleta de dados, classificação, análises gráficas e de indicadores numéricos.

Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social; é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. Para isso será realizado um estudo de caso em uma empresa que atua no setor de eventos no interior do estado de São Paulo.

Para Yin (2002) o estudo de caso é uma observação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. Para o autor, o primeiro passo a se definir em um estudo de caso seria a questão do estudo, ou seja, o motivo que deverá ser a pergunta de partida para qual o estudo caminhará. Em seguida deve-se estabelecer as proposições que deverão ser destinadas dentro de um escopo do estudo, então deve-se aplicar a unidade de análise, que se configura na maneira como a pesquisa deve ser conduzida, a lógica que une os dados coletados as proposições feitas e a justificativa dos critérios utilizados para identificação das descobertas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa abordada no estudo atua no ramo de eventos a mais de 20 anos no interior do estado de São Paulo. Ela iniciou suas atividades em um espaço para 50 pessoas e tinha como foco principal a venda de refeições por quilo. Eram ofertados um serviço de buffet no qual o cliente servia-se em um aparador fixo e depois escolhia sua bebida próximo ao caixa de pagamento.

Com o passar do tempo a empresa foi reestruturando seu formato e passou a voltar seus serviços a eventos sociais com foco em noivados, casamentos, bodas e aniversários realizados para um público que varia entre 50 a 500 pessoas.

O serviço ofertado é dividido em três categorias de cardápio (A, B e C). Cada cardápio possui um coquetel de entrada frio e outro quente, uma opção de jantar com acompanhamento, uma sobremesa e uma mesa de encerramento (*coffee break*) com café, chás, cappuccino e bolachas. A parte de bebidas são inclusas nos pacotes sendo 1 opção de cerveja 600 ml, refrigerante de 350 ml comum e água. Vinhos, conhaque, uísque e outras bebidas não mencionadas não fazem parte do rol de pacote de serviços oferecidos ficando a cargo do contratante sua aquisição e, portanto, não será apresentado no plano de custeio do evento. O pacote de serviços ofertados também garante o acervo de itens como aparadores, *sousplats*, pratos, talheres, guardanapos de tecido, taças, copos e garçons prontos para atender os convidados. O tempo de duração do serviço é de até 10 horas de festa.

A quantificação de alimentos e bebidas é um fator crucial na gestão de custos de um evento, possíveis sobras podem causar desperdícios de grande magnitude e afetar consideravelmente a lucratividade. Haja visto que é quase impossível ser realizado uma estimativa perfeita da quantidade de alimento e bebida consumida por uma pessoa em um evento deve-se utilizar de uma margem de segurança para que não haja escassez de alimentos e bebidas. A previsão da demanda de insumos que são utilizados depende de vários fatores entre eles:

**Quadro 8 - Fatores de influência de quantidade de insumos em eventos.**

<b>Fatores de influencia de quantidade de insumos em eventos</b>
Hora do início do evento
Duração do evento
Dia do evento (durante a semana ou no fim de semana/feriado)
Estação do ano
Perfil dos convidados (exemplo: idade, sexo e religião)
Variedade do cardápio

Fonte: Próprio autor.

Para tanto convencionou-se como quantidade per capita para um serviço as seguintes quantidades:

**Quadro 9 - Café da manhã com serviço americano ou Buffet por pessoa**

<b>Café da manhã com serviço americano ou Buffet por pessoa</b>
Café: 5,0g /50ml
Leite: 100ml
Chá: 1 unidade (sachê)
Água: 100ml
Suco: 200ml
Pães: 3 unidades (ou fatias)
Bolo: 50g
Biscoitos doces: 50g
Biscoitos salgados: 30g
Frios: 50g
Queijos: 40g
Manteiga individual: 15g
Requeijão individual: 15g
Geleia individual: 15g
Cereal matinal: 35g
iogurte: 50g
Fruta: 80g

Fonte: Próprio autor.

**Quadro 10 - Coffee break com serviço americano ou Buffet por pessoa.**

<b>Coffee break com serviço americano ou Buffet por pessoa</b>
Café: 5,0g /50ml
Chá: 01 unidade (sachê)
Água: 100ml
Suco: 300ml
Refrigerante: 300ml
Bolo: 50g
Biscoitos (doce ou salgado)
Frutas: 50g
Pão de queijo: 8 unidades
canapé ou salgado (tamanho coquetel): 8 unidades

Fonte: Próprio autor.

**Quadro 11 - Almoço ou jantar por pessoa.**

<b>Almoço ou jantar por pessoa</b>
Massa: 150 a 200 g
Carne vermelha ou branca: 180g
Peixe: 250g
Acompanhamento: 150g
Hortaliças e frutas: 120g

Fonte: Próprio autor.

**Quadro 12– Serviço de coquetel.**

<b>Serviço de Coquetel</b>
<b>1. Coquetel com uma hora de duração (seguido de almoço ou jantar)</b>
12 unidades de canapé ou salgadinho e 3 doses de bebida alcoólica
<b>2. Apenas o coquetel</b>
12 unidades de canapé ou salgadinho e 3 doses de bebida alcoólica
30 minutos: 6 unidades de canapé ou salgadinho e 2 doses de bebida alcoólica
45 minutos: 8 unidades de canapé ou salgadinho e 2,5 doses de bebida alcoólica
60 minutos: 12 unidades de canapé ou salgadinho e 3,5 doses de bebida alcoólica
90 minutos: 14 unidades de canapé ou salgadinho e 4 doses de bebida alcoólica
120 minutos: 16 unidades de canapé ou salgadinho e 4,5 doses de bebida alcoólica

Fonte: Próprio autor.

## 4.2 CUSTOS DOS CARDÁPIOS

Cada cardápio possui uma quantidade de matéria-prima específica e de ingredientes. Para o cálculo do custo dos cardápios estudados elaborou-se 3 fichas técnicas contendo todos os insumos utilizados com suas respectivas quantias na receita, a unidade de medida e o custo unitário. Houve a aplicação do Fator de Correção (índice de correção) para apuração com mais eficiência dos custos absorvidos nos cardápios pois assim pode-se aferir os desperdícios originados no pré-preparo dos alimentos por sobras (aparas) que devem ser retiradas. Cada ficha técnica é seccionada em 4 partes (coquetel, jantar, sobremesa e *coffee break*) com o objetivo de se medir a influencia de cada refeição em cada cardápio. Para o Cardápio A temos a seguinte ficha técnica:

**Quadro 3 – Cardápio A.**

Cardápio A						
Coquetel						
Ingredientes	Quant	Unidade	FCR	Custo Unitário	Custo Total	
Alho	0,002	Kg	1,08	R\$ 11,50	R\$ 0,02	
Azeite de Oliva	0,005	Litro	2,08	R\$ 23,00	R\$ 0,24	
Bacalhau Salgado	0,05	Kg	2,52	R\$ 45,00	R\$ 5,67	
Blanquete de Peru	0,1	Kg	1,64	R\$ 24,00	R\$ 3,94	
Camarão Rosa	0,05	Kg	1,32	R\$ 55,00	R\$ 3,63	
Espinafre	0,05	Kg	1,78	R\$ 3,00	R\$ 0,27	
Molho Inglês	0,001	Litro	1,00	R\$ 3,70	R\$ 0,00	
Mostarda em Grãos (Dijon)	0,004	Kg	1,00	R\$ 42,00	R\$ 0,17	
Noz Moscada em Pó	0,001	Kg	1,00	R\$ 25,00	R\$ 0,03	
Pão de Forma	0,06	Kg	1,10	R\$ 9,80	R\$ 0,65	
Pimenta do Reino Branca em Pó	0,001	Kg	1,00	R\$ 62,00	R\$ 0,06	
Queijo Cremoso	0,025	Kg	1,00	R\$ 44,70	R\$ 1,12	
Queijo de Cabra	0,005	Kg	1,00	R\$ 68,00	R\$ 0,34	
Sal Refinado	0,003	Kg	1,00	R\$ 1,08	R\$ 0,00	
Tomate Cereja	0,015	Kg	1,04	R\$ 12,00	R\$ 0,19	
Torrada para Canapé	0,075	Kg	1,00	R\$ 26,40	R\$ 1,98	
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 18,30</b>	

Fonte: Próprio autor.

O coquetel servido no início do evento tem o custo aferido de R\$ 18,30 por pessoa sendo o item mais caro o Camarão Rosa com um custo unitário de R\$ 55,00 por quilo, porém o Bacalhau Salgado é o item com o custo apurado mais elevado R\$ 5,67 (30,98 do custo do coquetel) muito em virtude do seu alto fator de correção (2,52).

#### Quadro 4 – Jantar A.

Jantar					
Ingredientes	Qtde	Unidade	FCR	Custo Unitário	Custo Total
Açúcar Refinado	0,001	Kg	1,00	R\$ 1,85	R\$ 0,00
Alho	0,001	Kg	1,08	R\$ 11,50	R\$ 0,01
Azeite de Oliva	0,11	Litro	2,08	R\$ 23,00	R\$ 5,26
Azeitona Verde	0,005	Kg	1,28	R\$ 22,00	R\$ 0,14
Bacalhau Salgado	0,125	Kg	2,52	R\$ 45,00	R\$ 14,18
Berinjela	0,05	Kg	1,08	R\$ 1,75	R\$ 0,09
Caldo de Legumes	0,003	Kg	1,00	R\$ 18,00	R\$ 0,05
Camarão Rosa (Grande)	0,1	Kg	1,32	R\$ 55,00	R\$ 7,26
Cebola	0,021	Kg	1,53	R\$ 1,80	R\$ 0,06
Curry em Pó	0,001	Kg	1,00	R\$ 14,50	R\$ 0,01
Endívia	0,25	Kg	1,45	R\$ 16,00	R\$ 5,80
Erva Doce Fresca (Bulbo)	0,082	Kg	1,00	R\$ 12,00	R\$ 0,98
Farinha de Trigo	0,02	Kg	1,00	R\$ 2,45	R\$ 0,05
Filé Mignon Sem Cordão	0,1	Kg	1,28	R\$ 28,00	R\$ 3,58
Hondashi	0,001	Kg	1,00	R\$ 122,00	R\$ 0,12
Iogurte Natural	0,2	Kg	1,00	R\$ 6,40	R\$ 1,28
Leite Tipo B	0,038	Litro	1,00	R\$ 2,80	R\$ 0,11
Limão Taiti	0,05	Kg	1,66	R\$ 1,90	R\$ 0,16
Macarrão Espaguete	0,067	Kg	1,00	R\$ 3,40	R\$ 0,23
Manjericão	0,002	Kg	1,00	R\$ 13,80	R\$ 0,03
Molho de Tomate	0,02	Kg	1,00	R\$ 4,45	R\$ 0,09
Mostarda Amarela Comum	0,004	Kg	1,00	R\$ 4,70	R\$ 0,02
Nozes Limpas	0,005	Kg	2,16	R\$ 59,00	R\$ 0,64
Óleo de Soja	0,03	Litro	1,00	R\$ 2,75	R\$ 0,08
Ovo de Galinha	0,12	Un	1,12	R\$ 0,29	R\$ 0,04
Pão Italiano	0,04	Kg	1,00	R\$ 13,00	R\$ 0,52
Pimenta do Reino Preta em Pó	0,001	Kg	1,00	R\$ 3,10	R\$ 0,00
Pimentão Amarelo	0,006	Kg	1,26	R\$ 5,20	R\$ 0,04
Pimentão Verde	0,006	Kg	1,26	R\$ 2,90	R\$ 0,02
Pimentão Vermelho	0,006	Kg	1,26	R\$ 5,20	R\$ 0,04
Queijo Minas Duro	0,08	Kg	1,00	R\$ 28,00	R\$ 2,24
Queijo Mussarela de Búfala	0,067	Kg	1,00	R\$ 33,50	R\$ 2,24
Rúcula	0,07	Kg	1,57	R\$ 4,50	R\$ 0,49
Sal Refinado	0,007	Kg	1,00	R\$ 1,08	R\$ 0,01
Tomate Maduro	0,1	Kg	1,25	R\$ 2,98	R\$ 0,37
Uva Passa - Preta	0,02	Kg	1,00	R\$ 13,03	R\$ 0,26
Vinagre de Vinho Tinto	0,012	Litro	1,00	R\$ 0,93	R\$ 0,01
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 46,53</b>

Fonte: Próprio autor



O custo para o preparo do jantar é de R\$ 46,53 e o Bacalhau Salgado novamente sendo destacado como o item de maior custo individual na refeição, correspondendo em 30,46% do custo total do jantar.

**Quadro 5 – Sobremesa A.**

<b>Sobremesa</b>					
<b>Ingredientes</b>	<b>Quant</b>	<b>Unidade</b>	<b>FCR</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Abacaxi	0,188	Kg	1,89	R\$ 3,30	R\$ 1,17
Açúcar Refinado	0,003	Kg	1,00	R\$ 1,85	R\$ 0,01
Amora	0,025	Kg	1,02	R\$ 69,90	R\$ 1,78
Banana Nanica	0,045	Kg	1,66	R\$ 2,50	R\$ 0,19
Laranjinha (Kinkan)	0,1	Kg	1,52	R\$ 15,00	R\$ 2,28
Licor Cherry Brandy	0,01	Litro	1,00	R\$ 37,90	R\$ 0,38
Licor Curaçau Blue	0,011	Litro	1,00	R\$ 28,90	R\$ 0,32
Limão Taiti	0,02	Kg	1,66	R\$ 1,90	R\$ 0,06
Morango	0,025	Kg	1,12	R\$ 6,00	R\$ 0,17
Sorvete em Massa Diversos Sabores	0,125	Litro	1,00	R\$ 12,00	R\$ 1,50
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 7,86</b>

Fonte: Próprio autor.

A sobremesa corresponde a um custo total de R\$ 7,86 e seu item mais custoso é a Laranjinha (Kinkan) (29% do valor total da refeição).

**Quadro 6 – Coffe Break A.**

<b>Coffe Break</b>					
<b>Ingredientes</b>	<b>Quant</b>	<b>Unidade</b>	<b>FCR</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Açúcar Refinado	0,1	Kg	1,00	R\$ 1,85	R\$ 0,19
Água Potável	0,04	Litro	1,00	R\$ 5,00	R\$ 0,20
Café Torrado e Moído	0,025	Kg	1,00	R\$ 12,40	R\$ 0,31
Canela em Rama	0,001	Kg	1,00	R\$ 11,00	R\$ 0,01
Chocolate Meio Amargo	0,033	Kg	1,00	R\$ 21,10	R\$ 0,70
Erva Doce (Semente)	0,02	Kg	1,00	R\$ 18,00	R\$ 0,36
Leite Condensado	0,066	Kg	1,00	R\$ 7,60	R\$ 0,50
Leite Tipo B	0,167	Litro	1,00	R\$ 2,80	R\$ 0,47
Sachê de Adoçante em Pó	1	Un	1,00	R\$ 0,05	R\$ 0,05
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 2,78</b>

Fonte: Próprio autor.

O *coffee break* tem o menor custo dentre todas as refeições do cardápio apresentando um custo total de R\$ 2,78 e o item que mais contribui para o custo total da refeição é o chocolate meio amargo 25,18%. Cabe notar que o fator de correção dessa refeição é de 1,0 para todos os ingredientes, pois não há desperdício de insumo em seu preparo.

### Quadro 7 – Cardápio B.

Cardápio B					
Coquetel					
Ingredientes	Quant	Unidade	FCR	Custo Unitário	Custo Total
Atum Ralado em Conserva	0,01	Kg	1,00	R\$ 19,10	R\$ 0,19
Azeite de Oliva	0,001	Litro	1,00	R\$ 23,00	R\$ 0,02
Barquete	0,002	Kg	1,00	R\$ 38,00	R\$ 0,08
Camarão Pistola	0,08	Kg	1,32	R\$ 88,79	R\$ 9,38
Cebola	0,002	Kg	1,53	R\$ 1,80	R\$ 0,01
Endívia	0,015	Kg	1,45	R\$ 16,00	R\$ 0,35
Gelatina em Pó - Sem Sabor	0,004	Kg	1,00	R\$ 31,00	R\$ 0,12
Limão Taiti	0,004	Kg	1,66	R\$ 1,90	R\$ 0,01
Maionese	0,01	Kg	1,00	R\$ 5,60	R\$ 0,06
Pepino em Conserva	0,003	Kg	1,00	R\$ 7,50	R\$ 0,02
Raiz Forte Moída	0,001	Kg	1,00	R\$ 74,00	R\$ 0,07
Salsa	0,001	Kg	1,00	R\$ 5,00	R\$ 0,01
Seleto de Legumes	0,004	Kg	1,00	R\$ 7,25	R\$ 0,03
Suco de Tomate	0,017	Litro	1,00	R\$ 9,00	R\$ 0,15
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 10,50</b>

Fonte: Próprio autor.

O cardápio B tem um coquetel que possui um custo total de R\$ 10,50 e o Camarão Pistola é o item com a maior participação dentre todos os ingredientes da refeição correspondendo a 89,33% do custo total.

**Quadro 8 – Jantar B.**

<b>Jantar</b>					
<b>Ingredientes</b>	<b>Quant</b>	<b>Unidade</b>	<b>FCR</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Abobrinha Italiana	0,025	Kg	1,26	R\$ 2,45	R\$ 0,08
Açúcar Refinado	0,001	Kg	1,00	R\$ 1,85	R\$ 0,00
Água Potável	0,224	Litro	1,00	R\$ 3,90	R\$ 0,87
Alho	0,001	Kg	1,08	R\$ 11,50	R\$ 0,01
Amido de Milho	0,022	Kg	1,00	R\$ 9,44	R\$ 0,21
Arroz Integral	0,06	Kg	1,00	R\$ 3,86	R\$ 0,23
Aspargo em Conserva	0,06	Kg	1,00	R\$ 23,60	R\$ 1,42
Azeite de Oliva	0,003	Litro	1,00	R\$ 23,00	R\$ 0,07
Caldo de Galinha	0,011	Kg	1,00	R\$ 18,00	R\$ 0,20
Camarão Rosa (Médio)	0,3	Kg	1,32	R\$ 55,00	R\$ 21,78
Cebola	0,015	Kg	1,53	R\$ 1,80	R\$ 0,04
Cenoura	0,025	Kg	1,16	R\$ 1,60	R\$ 0,05
Clara de Ovo	1	Un	1,00	R\$ 0,18	R\$ 0,18
Cogumelo Champignon	0,044	Kg	1,00	R\$ 44,20	R\$ 1,94
Creme de Leite - Light	0,072	Kg	1,00	R\$ 11,43	R\$ 0,82
Creme de Leite Azedo	0,06	Kg	1,00	R\$ 24,00	R\$ 1,44
Endro (Dill)	0,001	Kg	1,23	R\$ 60,00	R\$ 0,07
Estragão	0,001	Kg	1,00	R\$ 92,00	R\$ 0,09
Limão Taiti	0,025	Kg	1,66	1,90	R\$ 0,08
Macarrão Fresco	0,063	Kg	1,00	R\$ 6,20	R\$ 0,39
Mostarda Amarela Comum	0,002	Kg	1,00	R\$ 4,70	R\$ 0,01
Óleo de Soja	0,009	Litro	1,00	R\$ 2,75	R\$ 0,02
Peixe/Frutos do Mar - Salmão	0,05	Kg	2,17	R\$ 29,90	R\$ 3,24
Pimenta do Reino Branca em Pó	0,001	Kg	1,00	R\$ 62,00	R\$ 0,06
Pimentão Verde	0,015	Kg	1,57	R\$ 2,90	R\$ 0,07
Pimentão Vermelho	0,015	Kg	1,57	R\$ 5,20	R\$ 0,12
Presunto	0,07	Kg	1,00	R\$ 18,60	R\$ 1,30
Queijo Emmenthal	0,025	Kg	1,00	R\$ 58,00	R\$ 1,45
Raiz Forte Móida	0,001	Kg	1,00	R\$ 74,00	R\$ 0,07
Rúcula	0,05	Kg	1,57	R\$ 4,50	R\$ 0,35
Sal Refinado	0,005	Kg	1,00	R\$ 1,08	R\$ 0,01
Saquê	0,004	Litro	1,00	R\$ 38,70	R\$ 0,15
Vinho Branco - Seco	0,03	Litro	1,00	R\$ 9,80	R\$ 0,29
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 37,14</b>

Fonte: Próprio autor.

O jantar do cardápio B tem o custo total de R\$ 37,14 tendo um custo de R\$ 9,39 inferior se comparado ao cardápio A. O item que mais contribui para o custo total do prato servido é o camarão rosa que contribui com 58,64% do custo total.

**Quadro 9 – Sobremesa B.**

<b>Sobremesa</b>					
<b>Ingredientes</b>	<b>Quant</b>	<b>Unidade</b>	<b>FCR</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Açúcar Mascavo	0,01	Kg	1,00	R\$ 8,90	R\$ 0,09
Açúcar Refinado	0,062	Kg	1,00	R\$ 1,85	R\$ 0,11
Água Potável	0,05	Litro	1,00	R\$ 5,00	R\$ 0,25
Chocolate ao Leite para Cobertura	0,083	Kg	1,00	R\$ 18,60	R\$ 1,54
Doce de Leite em Pasta	0,02	Kg	1,00	R\$ 7,13	R\$ 0,14
Essência de Baunilha	0,01	Litro	1,00	R\$ 58,00	R\$ 0,58
Farinha de Trigo	0,071	Kg	1,00	R\$ 2,45	R\$ 0,17
Fermento Químico (em Pó)	0,001	Kg	1,00	R\$ 22,00	R\$ 0,02
Gema de Ovo	0,667	Un	1,00	R\$ 0,18	R\$ 0,12
Iogurte Natural	0,02	Kg	1,00	R\$ 6,40	R\$ 0,13
Leite Tipo B	0,083	Litro	1,00	R\$ 2,80	R\$ 0,23
Licor Creme de Cacau	0,005	Litro	1,00	R\$ 28,90	R\$ 0,14
Manteiga	0,005	Kg	1,00	R\$ 11,92	R\$ 0,06
Margarina	0,033	Kg	1,00	R\$ 5,86	R\$ 0,19
Nata	0,06	Litro	1,00	R\$ 14,00	R\$ 0,84
Nozes Limpas	0,01	Kg	1,00	R\$ 59,00	R\$ 0,59
Ovo de Galinha	1,3	Un	1,00	R\$ 0,29	R\$ 0,38
Sal Refinado	0,01	Kg	1,00	R\$ 1,08	R\$ 0,01
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 5,61</b>

Fonte: Próprio autor.

A sobremesa do cardápio B possui um custo total de R\$ 5,61. Novamente nota-se que o cardápio B possui um custo de refeição inferior se comparado ao cardápio A (R\$ 5,61 ante R\$ 7,86) com uma diferença de R\$ 2,25 entre ambos.

**Quadro 10 – Coffe Break B.**

<b>Coffe Break</b>					
<b>Ingredientes</b>	<b>Quant</b>	<b>Unidade</b>	<b>FCR</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Açúcar Refinado	0,1	Kg	1,00	R\$ 1,85	R\$ 0,19
Água Potável	0,04	Litro	1,00	R\$ 5,00	R\$ 0,20
Café Torrado e Moído	0,025	Kg	1,00	R\$ 12,40	R\$ 0,31
Canela em Rama	0,001	Kg	1,00	R\$ 11,00	R\$ 0,01
Chocolate Meio Amargo	0,033	Kg	1,00	R\$ 21,10	R\$ 0,70
Ervão Doce (Semente)	0,02	Kg	1,00	R\$ 18,00	R\$ 0,36
Leite Condensado	0,066	Kg	1,00	R\$ 7,60	R\$ 0,50
Leite Tipo B	0,167	Litro	1,00	R\$ 2,80	R\$ 0,47
Sachê de Adoçante em Pó	1	Un	1,00	R\$ 0,05	R\$ 0,05
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 2,78</b>

Fonte: Próprio autor.

O *coffe break* apresenta o mesmo custo nos três cardápios em virtude de ser composto dos mesmos ingredientes e modo de preparo.

**Quadro 11 – Cardápio C.**

<b>Cardápio C</b>					
<b>Coquetel</b>					
<b>Ingredientes</b>	<b>Quant</b>	<b>Unidade</b>	<b>FCR</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Agrião	0,02	Kg	1,78	R\$ 4,20	R\$ 0,15
Alho	0,002	Kg	1,08	R\$ 11,50	R\$ 0,02
Azeite de Oliva	0,005	Litro	1,00	R\$ 23,00	R\$ 0,12
Espinafre	0,05	Kg	1,78	R\$ 3,00	R\$ 0,27
Maionese	0,04	Kg	1,00	R\$ 5,60	R\$ 0,22
Manteiga	0,043	Kg	1,00	R\$ 11,92	R\$ 0,51
Molho Inglês	0,006	Litro	1,00	R\$ 3,70	R\$ 0,02
Mostarda em Grãos (Dijon)	0,002	Kg	1,00	R\$ 42,00	R\$ 0,08
Noz Moscada em Pó	0,001	Kg	1,00	R\$ 25,00	R\$ 0,03
Ovo de Galinha	2	Un	1,13	R\$ 0,29	R\$ 0,66
Pão de Forma	0,26	Kg	1,00	R\$ 9,80	R\$ 2,55
Pimenta do Reino Branca em Pó	0,001	Kg	1,00	R\$ 62,00	R\$ 0,06
Pimenta do Reino Preta em Grãos	0,002	Kg	1,00	R\$ 43,00	R\$ 0,09
Pimenta Tabasco	0,001	Litro	1,00	R\$ 124,00	R\$ 0,12
Queijo Cremoso	0,025	Kg	1,00	R\$ 44,70	R\$ 1,12
Queijo de Cabra	0,025	Kg	1,00	R\$ 68,00	R\$ 1,70
Sal Refinado	0,007	Kg	1,00	R\$ 1,08	R\$ 0,01
Tomate Cereja	0,015	Kg	1,04	R\$ 12,00	R\$ 0,19
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 7,91</b>

Fonte: Próprio autor.

O cardápio C possui um coquetel com o custo total de R\$7,91, custo este inferior a ambos os cardápios anteriores A e B (R\$ 18,30 e R\$ 10,50 respectivamente).

**Quadro 12 – Jantar C.**

Jantar					
Ingredientes	Quant	Unidade	FCR	Custo Unitário	Custo Total
Alface Americana	0,063	Kg	1,31	R\$ 3,60	R\$ 0,30
Alface Crespa	0,063	Kg	1,46	2,55	R\$ 0,23
Alho	0,00876	Kg	1,08	R\$ 11,50	R\$ 0,11
Aliche	0,005	Kg	1,00	R\$ 69,00	R\$ 0,35
Amido de milho	0,00625	Kg	1,00	R\$ 17,58	R\$ 0,11
Arroz Arbóreo	0,063	Kg	1,00	R\$ 11,65	R\$ 0,73
Azeite de Oliva	0,04575	Litro	1,00	R\$ 23,00	R\$ 1,05
Caldo de carne (tablete)	0,25	Unidade	1,00	R\$ 1,65	R\$ 0,41
Caldo de Galinha	0,003	Kg	1,00	R\$ 18,00	R\$ 0,05
Carne Suína - Bacon	0,015	Kg	1,00	R\$ 10,90	R\$ 0,16
Cebola	0,00375	Kg	1,53	R\$ 3,89	R\$ 0,02
Cebolinha Verde	0,005	Kg	1,18	R\$ 5,00	R\$ 0,03
Champignon	0,0375	Kg	1,00	R\$ 49,90	R\$ 1,87
Cogumelo Porcini	0,031	Kg	1,00	R\$ 183,00	R\$ 5,67
Creme de leite	0,036	Litro	1,00	R\$ 21,00	R\$ 0,76
Crouton	0,005	Kg	1,00	R\$ 38,00	R\$ 0,19
Filé Mignon	0,15	Kg	1,28	R\$ 41,80	R\$ 8,03
Limão Taiti	0,02	Kg	1,66	R\$ 1,90	R\$ 0,06
Louro em Folha	0,001	Kg	1,00	R\$ 17,70	R\$ 0,02
Macarrão Penne	0,125	Kg	1,00	R\$ 3,40	R\$ 0,43
Maionese	0,005	Kg	1,00	R\$ 5,60	R\$ 0,03
Molho inglês	0,00375	L	1,00	R\$ 10,69	R\$ 0,04
Óleo de Soja	0,001	Litro	1,00	R\$ 2,75	R\$ 0,00
Pimenta do reino preta	0,00063	Kg	1,00	R\$ 20,99	R\$ 0,01
Pimenta do Reino Verde	0,001	Kg	1,00	R\$ 28,50	R\$ 0,03
Queijo Parmesão	0,061	Kg	1,00	R\$ 35,00	R\$ 2,14
Queijo Parmesão Ralado	0,031	Kg	1,00	R\$ 44,00	R\$ 1,36
Rúcula	0,1	Kg	1,57	R\$ 4,50	R\$ 0,71
Sal Refinado	0,00163	Kg	1,00	R\$ 1,08	R\$ 0,00
Tomate Cereja	0,01	Kg	1,04	R\$ 12,00	R\$ 0,12
Tomilho	0,003	Kg	1,00	R\$ 25,00	R\$ 0,08
Vagem Manteiga	0,031	Kg	1,41	R\$ 5,50	R\$ 0,24
Vinho Tinto	0,025	Litro	1,00	R\$ 17,60	R\$ 0,44
Vinho Tinto - Seco	0,06	Litro	1,00	R\$ 9,80	R\$ 0,59
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 26,37</b>

Fonte: Próprio autor.

O jantar do cardápio C também possui valor inferior a ambos os cardápios anteriores e o item de maior relevância na composição dos custos é o filé mignon correspondendo a 30,43% do custo total da refeição.

**Quadro 13 – Sobremesa C.**

<b>Sobremesa</b>					
<b>Ingredientes</b>	<b>Quant</b>	<b>Unidade</b>	<b>FCR</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Açúcar Demerara	0,062	Kg	1,00	R\$ 8,32	R\$ 0,52
Açúcar Refinado	0,015	Kg	1,00	R\$ 1,85	R\$ 0,03
Água Potável	0,054	Litro	1,00	R\$ 3,40	R\$ 0,18
Amido de Milho	0,003	Kg	1,00	R\$ 9,44	R\$ 0,03
Biscoito Champagne	0,006	Kg	1,00	R\$ 13,61	R\$ 0,08
Castanha do Pará	0,018	Kg	2,00	R\$ 44,00	R\$ 1,58
Chocolate em Pó	0,008	Kg	1,00	R\$ 10,85	R\$ 0,09
Copo Descartável (110ml)	2	Un	1,00	R\$ 0,04	R\$ 0,08
Creme de Leite	0,02	Kg	1,00	R\$ 6,00	R\$ 0,12
Extrato de Soja	0,003	Kg	1,00	R\$ 12,00	R\$ 0,04
Farinha de Trigo	0,028	Kg	1,00	R\$ 2,45	R\$ 0,07
Farinha de Trigo Integral	0,024	Kg	1,00	R\$ 3,89	R\$ 0,09
Iogurte Natural	0,03	Kg	1,00	R\$ 6,40	R\$ 0,19
Leite Tipo B	0,05	Litro	1,00	R\$ 2,80	R\$ 0,14
Manteiga	0,02	Kg	1,00	R\$ 11,92	R\$ 0,24
Mel	0,03	Litro	1,00	R\$ 32,00	R\$ 0,96
Ovo de Galinha	0,08	Un	1,13	R\$ 0,29	R\$ 0,03
Pêra	0,02	Kg	1,18	R\$ 4,80	R\$ 0,11
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 4,58</b>

Fonte: Próprio autor.

A sobremesa também é a que possui o menor custo se comparada com os outros cardápios (R\$ 7,86 no cardápio A e R\$ 5,61 no cardápio B) e o item de maior colaboração no custo total da refeição é a castanha do pará com o custo unitário de R\$ 44,00 e o fator de correção 2,0, considerado alto no preparo de alimentos.

**Quadro 14 – Coffe Break C.**

<b>Coffe Break</b>					
<b>Ingredientes</b>	<b>Quant</b>	<b>Unidade</b>	<b>FCR</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Açúcar Refinado	0,1	Kg	1,00	R\$ 1,85	R\$ 0,19
Água Potável	0,04	Litro	1,00	R\$ 5,00	R\$ 0,20
Café Torrado e Moído	0,025	Kg	1,00	R\$ 12,40	R\$ 0,31
Canela em Rama	0,001	Kg	1,00	R\$ 11,00	R\$ 0,01
Chocolate Meio Amargo	0,033	Kg	1,00	R\$ 21,10	R\$ 0,70
Ervã Doce (Semente)	0,02	Kg	1,00	R\$ 18,00	R\$ 0,36
Leite Condensado	0,066	Kg	1,00	R\$ 7,60	R\$ 0,50
Leite Tipo B	0,167	Litro	1,00	R\$ 2,80	R\$ 0,47
Sachê de Adoçante em Pó	1	Un	1,00	R\$ 0,05	R\$ 0,05
				<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 2,78</b>

Fonte: Próprio autor.

A Quadros a seguir mostram a compilação dos custos das refeições em cada cardápio e a contribuição percentual de cada prato no total do cardápio comparativos de refeições por cardápio:

**Quadro 15 – Custo Unitário total por cardápio.**

<b>Custo Unitário Total por Cardápio</b>					
<b>Cardápio</b>	<b>Coquetel</b>	<b>Jantar</b>	<b>Sobremesa</b>	<b>Coffe Break</b>	<b>Total</b>
A	R\$ 18,30	R\$ 46,53	R\$ 7,86	R\$ 2,78	R\$ 75,47
B	R\$ 10,50	R\$ 37,14	R\$ 5,61	R\$ 2,78	R\$ 56,03
C	R\$ 7,91	R\$ 26,37	R\$ 4,58	R\$ 2,78	R\$ 41,64

Fonte: Próprio autor.

**Quadro 16 – Custo percentual por cardápio.**

<b>Custo percentual por Cardápio</b>					
	<b>Coquetel</b>	<b>Jantar</b>	<b>Sobremesa</b>	<b>Coffe Break</b>	<b>Total</b>
A	24,25%	61,66%	10,41%	3,69%	100,00%
B	18,73%	66,29%	10,02%	4,96%	100,00%
C	19,00%	63,33%	10,99%	6,68%	100,00%
<b>Média</b>	<b>20,66%</b>	<b>63,76%</b>	<b>10,47%</b>	<b>5,11%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Próprio autor.



Analisando a Quadro a cima pode-se notar um padrão nos três cardápios: a maior influência nos custos é a do jantar que possui uma média de 63,76%, seguido do coquetel (média de 20,66%) da sobremesa (média de 5,11%) e por fim o *coffee break* (média de 5,11%). Também pode-se notar que no jantar dos três cardápios o item mais custoso foi a carne servida: bacalhau salgado (30,46% em relação ao jantar A) camarão rosa (58,64% em relação ao jantar B) e o filé mignon (30,43% em relação ao jantar C).

#### 4.2 Custo de Bebidas

As bebidas constituem uma porção relevante no custeio do pacote de serviço ofertado pela empresa estudada. O gerenciamento desse item é de vital importância para a gestão eficaz dos custos que incidem sobre a realização de um evento. Cabe ressaltar que, quando a bebida é cobrada a parte (cada convidado paga o que consumir), o consumo é menor que em um evento com o consumo livre. Caso sejam servidas comidas mais salgadas como petiscos, amendoim e outros salgadinhos, o consumo de bebida costuma ser superior. Nos pacotes de serviços ofertados pela empresa estudada não há venda de bebidas, sendo o consumo aberto a todos os convidados e a empresa fica responsável em servir as bebidas contratadas até o encerramento do mesmo. A empresa estudada utiliza uma Quadro padrão para calcular o consumo de bebidas por evento contratado. Nela consta a quantidade de consumo médio per capita de cada item que constitui o pacote de serviços:

**Quadro 17 – Quantidade média de bebidas consumidas por pessoas.**

<b>Quantidade média de bebidas consumidas por pessoa</b>
1 garrafa de água (500 ml) por pessoa
1,8 garrafas (600 ml) de cerveja por pessoa
01 garrafa de refrigerante (2L) para cada 04 pessoas
01 litro de coquetel de frutas para cada 30 pessoas*
01 garrafa de um litro de vinho tinto para cada 04 pessoas *
01 garrafa de vinho branco (1L) para cada 05 pessoas*
01 garrafa de espumante(1L) para cada 02 pessoas*
01 caixa (12 unidades de 1 litro cada) de uísque para cada 100 pessoas *

Fonte: Próprio autor.

Os itens assinalados com asterisco não fazem parte do pacote de serviços oferecido pela empresa abordada no estudo, caso seja de interesse do contratante que outros tipos de bebidas sejam oferecidas no evento, fica acordado que o contratante tem a total responsabilidade da compra e entrega da bebida no horário e local do evento e fica firmado como responsabilidade da empresa contratada servir as bebidas não ofertadas no pacote de serviço até o encerramento do evento ou consumo total das mesmas. Para o controle gerencial do consumo de bebidas foi elaborado pela empresa estuda uma lista de verificação com o intuito de mensurar a quantidade exata de bebida consumida por evento. A lista de verificação consta todos os itens enviados ao evento, os itens consumidos no evento e os itens não consumidos que retornaram à empresa. É feita uma contagem anteriormente ao evento e outra contagem posteriormente para que as informações sejam precisas e o controle mais rígido.

**Quadro 18 – Lista de verificação.**

BEBIDAS	ESTOQUE FESTA	CONSUMO FESTA	RETORNO FESTA	CUSTO UNITÁRIO	CONSUMO FINAL
Brahma 600ml					
Skol 600ml					
Original 600ml					
Coca cola Diet 2l					
Coca cola 2l					
Coca cola zero 2l					
Mineral 500ml					
Mineral c/ gás 500ml					
Total:					

Fonte: Próprio autor.

Em razão da lista de verificação ter sido implementada recentemente na empresa abordada não foi possível realizar a coleta e implementação dos dados referentes ao consumo exato de bebidas per capita por evento. Em virtude disso foi utilizado como base de cálculo para o consumo médio per capita de bebida por evento a Quadro de consumo médio apresentada no parágrafo anterior (página ). Para o levantamento dos custos foi multiplicado o custo unitário de cada item pela

quantidade média de consumo por pessoa. A Quadro a seguir mostra os resultados encontrados:

**Quadro 19 – Custo unitário de bebidas.**

<b>Custo Unitário de Bebidas</b>			
<b>Item</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Qtde Média de Consumo por pessoa</b>	<b>Custo Unitário Total</b>
Cerveja 600 mL	R\$ 4,99	1,8 garrafas de 600 mL	R\$ 8,98
Água 500 mL	R\$ 0,60	1 garrafa de 500 mL	R\$ 0,60
Refrigerante 2L	R\$ 3,08	0,25 garrafas de 2L de refrigerante	R\$ 0,77
-	-	Total	R\$ 10,35

Fonte: Próprio autor.

O custo final de bebidas praticado em um evento é de R\$ 10,35.

#### 4.3 Custos de Mão-de-Obra

Os custos de mão-de-obra envolvem a parte na qual os funcionários contratados atuam diretamente na execução do serviço realizado. Para cada pacote exige-se um mínimo de profissionais contratados, porém os valores pagos e a quantidade de funcionários contratados variam por tipo de cardápio. Por se tratar de um cardápio mais sofisticado a opção A exige uma maior quantidade de garçons, 1 a cada 10 pessoas, garantindo assim um maior nível de qualidade do serviço ofertado, já os cardápios B e C são fixados a 1 garçom para cada 15 pessoas:

**Quadro 20 – Comparativo de mão-de-obra por pacote de evento.**

<b>Comparativo de mão-de-obra por pacote de evento</b>		
<b>Pacote</b>	<b>Função</b>	<b>Quantidade / evento</b>
A	Garçom / Garçonete	1 a cada 10 convidados
B	Garçom / Garçonete	1 a cada 15 convidados
C	Garçom / Garçonete	1 a cada 15 convidados

Fonte: Próprio autor.

O valor pago para os garçons que trabalham em eventos de cardápio A é de R\$ 60,00. Para os cardápios B e C são executados os preços de R\$ 50,00. O objetivo da diferença salarial é garantir uma disputa saudável entre os melhores

funcionários para que esses sejam alocados aos eventos do cardápio A garantindo assim um nível de atendimento mais sofisticado e uma remuneração maior pelo serviço prestado. O custo unitário total da mão-de-obra é calculado somando custo de cada garçom dividido pela quantidade de convidados que são servidos por ele. Sendo assim tem-se que:

$$\frac{\text{Custo de remuneração}}{\text{Número de Convidados servidos}}$$

Como cada garçom é designado a servir dez convidados no pacote A e quinze convidados no pacote B temos que o custo unitário total de mão-de-obra por pacote de evento é:

**Quadro 21-** Comparativo de custo de mão-de-obra por pacote

Comparativo de custo de mão-de-obra por pacote	
Pacote	Custo unitário de remuneração
A	R\$ 6,00
B	R\$ 3,33
C	R\$ 3,33

Fonte: Próprio autor.

Os gastos fixos são apurados mensalmente pelo departamento financeiro da empresa junto a um serviço de consultoria terceirizado. Os dados obtidos passam por planilhamento e tabulação e podem ser conferidos nas Quadros a seguir:

**Quadro 22 –** Despesas e custos fixos mensais.

DESPESAS E CUSTOS FIXOS MENSAIS (R\$)
R\$ 72.992,44

Fonte: Próprio autor.

**Quadro 23 - Custos fixos mensais.**

<b>CUSTO FIXOS MENSAIS (R\$)</b>	<b>Valor</b>	<b>Percentual</b>
SALARIOS FÉRIAS, ENCARGOS E PRÊMIOS FIXOS	R\$ 29.090,69	66,43%
ÁGUA, LUZ, ESGOTO	R\$ 406,29	0,93%
COZINHA/COPA, LIMPEZA, MATERIAIS ESCRITÓRIO	R\$ 6.970,79	15,92%
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	R\$ 6.437,48	14,70%
TELEFONES FIXOS, MÓVEIS E INTERNET	R\$ 482,56	1,10%
ÁGUA, LUZ, ESGOTO	R\$ 406,29	0,93%
<b>Total</b>	<b>R\$ 43.794,10</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Próprio autor.

**Quadro 24 - Despesas fixas mensais.**

<b>DESPESAS FIXAS MENSAIS (R\$)</b>	<b>Valor</b>	<b>Percentual</b>
DESPESAS RH (ALIMENTAÇÃO, BOLSAS, CURSOS E CESTAS)	R\$ 1.357,40	4,65%
PUBLICIDADE, PROPAGANDA, MARKETING E ROYALTIES	R\$ 3.819,78	13,08%
MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES, IMPRESSORAS, REDES E EQUIP.	R\$ 1.013,59	3,47%
MANUTENÇÃO PATRIMONIAL, VEICULAR E DE EQUIPAMENTOS	R\$ 12.889,78	44,15%
SEGUROS PATRIMONIAIS, VEICULARES E SERVIÇOS DE SEGURANÇA	R\$ 500,00	1,71%
SERVIÇOS CONTÁBEIS, DE CONSULTORIA E ADVOCATÍCIOS	R\$ 2.157,00	7,39%
MENSALIDADES DE SOFTWARES E/OU PROJETOS	R\$ 250,00	0,86%
ALUGUÉIS PATRIMONIAIS, VEICULARES E DE EQUIPAMENTOS	R\$ 2.300,00	7,88%
IMPOSTOS E TAXAS MUNICIPAIS (ISS, IPVA, IPTU, OUTRAS TAXAS)	R\$ 4.737,27	16,22%
SERVIÇO DE SEGURANÇA E ALARMES	R\$ 173,52	0,59%
<b>Total</b>	<b>R\$ 29.198,34</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Próprio autor.

## 5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

O cálculo da Receita levou em conta o preço per capita de cada tipo de cardápio. A Quadro abaixo mostra os valores praticados:

**Quadro 25 – Cálculo de receita**

Cardápio	Receita unitária
A	R\$ 189,65
B	R\$ 129,90
C	R\$ 99,00

Fonte: Próprio autor.

Para o cálculo do custo total de cada cardápio é realizada a soma das três categorias de custo. A Quadro abaixo mostra o resultado obtido:

**Quadro 26 – Custos variáveis por cardápio**

Custos Variáveis por Cardápio				
	Mão-de-obra	Bebidas	Matéria-Prima	Total
Cardápio A	R\$ 5,00	R\$ 10,35	R\$ 75,47	R\$ 90,82
Cardápio B	R\$ 3,33	R\$ 10,35	R\$ 56,03	R\$ 69,71
Cardápio C	R\$ 3,33	R\$ 10,35	R\$ 41,64	R\$ 55,32

Fonte: Próprio autor.

As despesas variáveis foram elaboradas pela quantidade de insumo per capita necessário para a realização de um evento e elas se repetem igualmente nos três diferentes cardápios:

### Quadro 27- Despesas variáveis unitárias

Despesas Variáveis Unitárias	
Item	Valor
Gelo	R\$ 1,08
Frete	R\$ 0,20
Álcool de higienização de <i>sousplat</i> , talheres e prataria	R\$ 0,75
Embalagem para acondicionamento de materiais	R\$ 0,13
Material de limpeza de pratos e talheres	R\$ 0,15
Transporte de materiais e insumos	R\$ 0,33
Lavagem de uniformes	R\$ 0,15
Alimentação	R\$ 0,53
<b>Total</b>	<b>R\$ 3,32</b>

Fonte: Próprio autor.

Para o levantamento do valor dos impostos que incidem em cada pacote de serviço fora analisado a receita da empresa em 12 meses consecutivos de atividade e aplicado sobre ela o imposto simples nacional. O valor do imposto foi dividido em cada pacote de serviço utilizando como critério de divisão o percentual de receita que foi cada pacote de serviço contribuiu na geração de caixa. O resultado obtido foi dividido pelo número de pessoas que compareceram nos eventos em cada pacote de serviço no ano. Assim conseguiu-se aferir que o imposto per capita que incide em cada pacote de serviços é:

### Quadro 28 – Imposto per capita para cada pacote de serviços.

Pacote de serviço	Faturamento anual	Faturamento Percentual	Imposto aplicado / cardápio
A	R\$ 1.690.350,45	61,92%	R\$ 258.085,17
B	R\$ 813.044,10	29,78%	R\$ 124.136,76
C	R\$ 226.611,00	8,30%	R\$ 34.599,30
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.730.005,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 416.821,22</b>

Fonte: Próprio autor.

**Quadro 29 - Despesa variável unitária e despesa unitária total**

Despesa Variável Unitária Total	
Pacote	Valor
A	R\$ 32,37
B	R\$ 23,22
C	R\$ 18,49

Despesa Variável Unitária	
Pacote	Imposto (Simples Nacional)
A	R\$ 29,05
B	R\$ 19,90
C	R\$ 15,17

Fonte: Próprio autor.

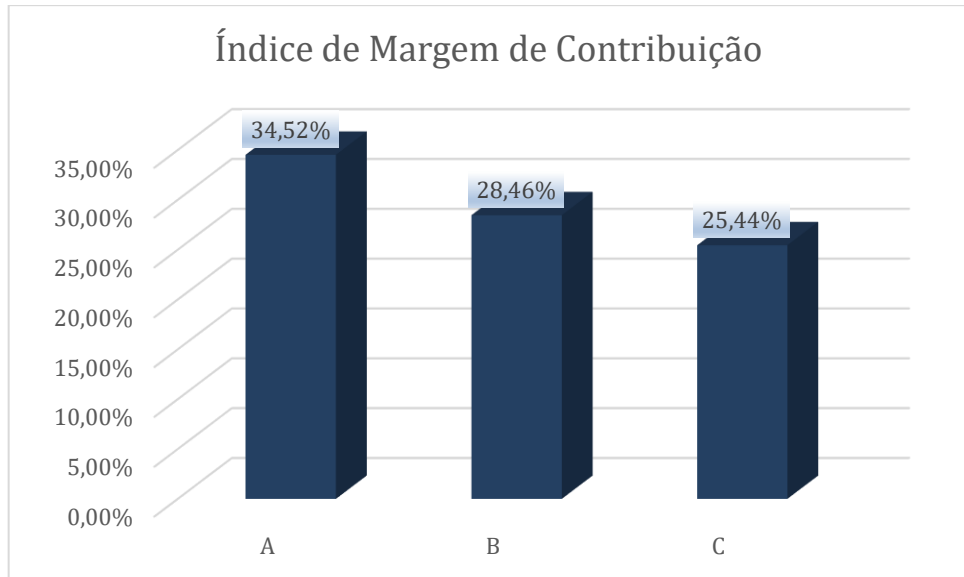
Por fim obtém-se a Margem de Contribuição considerando a receita e subtraindo os custos e despesas variáveis de cada tipo de cardápio.

**Quadro 30 - Margem de Contribuição**

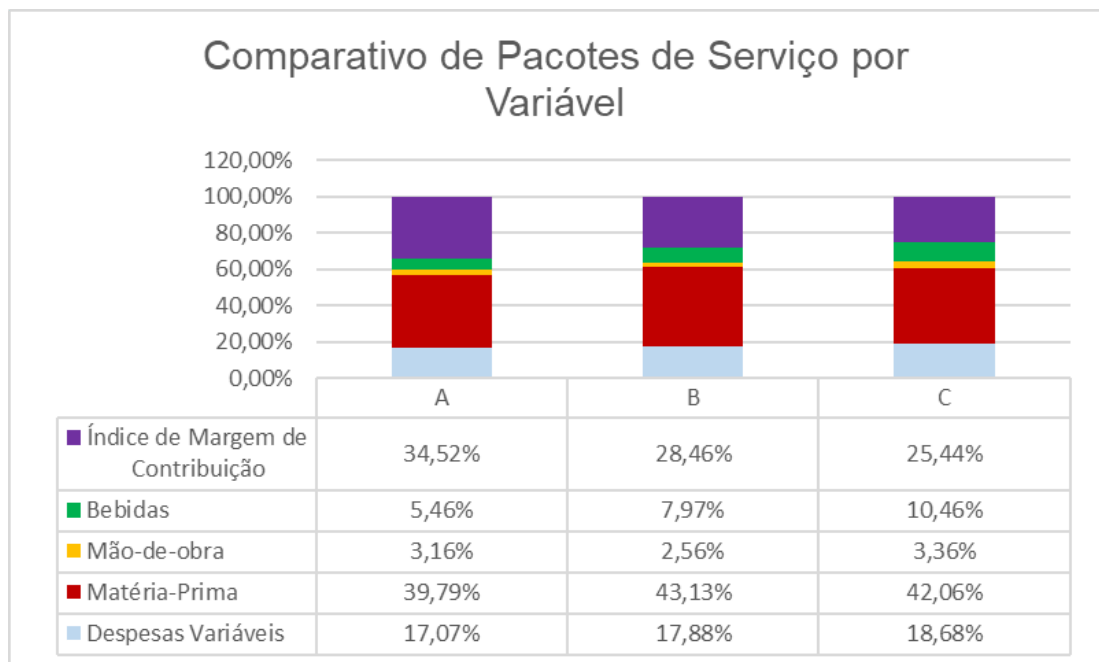
Cálculo da Margem de Contribuição	Pacote A	Pacote B	Pacote C
Preço Unitário de Venda	R\$ 189,65	R\$ 129,90	R\$ 99,00
Custos Variáveis	R\$ 91,82	R\$ 69,71	R\$ 55,32
Despesas Variáveis	R\$ 32,37	R\$ 23,22	R\$ 18,49
Margem de Contribuição	<b>R\$ 65,46</b>	<b>R\$ 36,97</b>	<b>R\$ 25,19</b>
Índice de Margem de Contribuição	<b>34,52%</b>	<b>28,46%</b>	<b>25,44%</b>

Fonte: Próprio autor.



**Gráfico 1 – Índice de margem de contribuição.**

Fonte: Próprio autor.

**Gráfico 2 – Comparativo de pacotes de serviços por variável**

Fonte: Próprio autor.

**Quadro 31 – Média obtida com os resultados**

Média dos dados apurados	
Despesas Variáveis	17,87%
Matéria-Prima	41,66%
Mão-de-obra	3,03%
Bebidas	7,96%
Índice de Margem de Contribuição	29,47%
Total	100,00%

Fonte: Próprio autor.

Pode-se aferir que a parte que mais onera o negócio em todos os cardápios é a matéria-prima com uma média de 41,66% dos gastos despendidos na realização dos eventos. O custo de matéria-prima no cardápio B é o maior registrado entre os três pacotes de serviços ofertados (43,13% dos gastos). As despesas variáveis são o segundo gasto que mais impacta no pacote de serviços com uma média de 17,87% sendo o cardápio C o mais afetado por esse quesito (18,68%). Em seguida vem os custos com bebidas com uma média de 7,96% nos pacotes de serviço e novamente o pacote C é o mais afetado por esse custo com 10,46%. O gasto que menos impacta nos três pacotes de serviço é o de mão-de-obra com uma média de apenas 3,03% e evidencia-se novamente que o pacote C, com 3,36%, tem a maior oneração nesse requisito dentre os três pacotes ofertados. Por fim podemos observar que o maior índice de margem de contribuição é o do pacote A com 34,52% seguido do pacote B com 28,46% e por último o pacote C com 25,44% de índice de margem de contribuição.

## 6 CONCLUSÃO

Nesse trabalho foi proposto a descrição de um método de gestão de custos em uma empresa de eventos do interior do estado de São Paulo. Para dar luz a técnica utilizada pela empresa investigada foi realizado um estudo de caso descrevendo como é feita a gestão de custos na empresa, como o serviço é realizado e como a empresa se posiciona perante seu cliente. Para isso foram expostos três diferentes cenários que convencionou-se chamar de “pacotes de serviços”. Para cada pacote de serviço fora mensurado os custos envolvidos para que a atividade central que a empresa estudada se propõe a realizar pudesse ser executado com o nível de satisfação requerido de seu contratante.

Como se trata de uma empresa prestadora de serviço muitas vezes torna-se difícil a padronização de sua estrutura de trabalho. Justamente por atuar em um ramo de eventos a empresa deve mostrar seu diferencial competitivo buscando ao máximo a satisfação do cliente. Para isso a diferenciação e a proposta de valor devem ser equilibradas com uma racional política de custos e gestão de ativos tangíveis e intangíveis afim de que a empresa possa continuar gerando lucro e valor na sociedade.

Após elucidado os meios sobre os quais a empresa opera e os custos relativizados em cada parte das operações, foi empregado o método de margem de contribuição e índice de margem de contribuição (também chamado de margem de contribuição unitária). Utilizando-se desse indicador econômico pode se demonstrar a contribuição de cada gasto na composição dos pacotes de serviços e com a análise dos resultados foi conferido ao pacote de serviço A o maior índice de margem de contribuição (34,52%), ou seja, dos três pacotes de serviço oferecidos ao cliente é este que colabora com o maior potencial de lucro da empresa como aponta o indicador utilizado. O segundo pacote mais vantajoso é o B com um índice de margem de contribuição de 28,46% e o pacote C seria o menos vantajoso dos três com um índice de margem de contribuição de 25,44%. Para tanto também podemos notar a contribuição do estudo realizado quando realizamos uma análise baseada no índice mensurado, pois se partíssemos de uma análise mais superficial dos dados poderíamos gerar uma interpretação deturpada se fosse considerado os gastos variáveis dos três pacotes de serviços ( A, B e C) a conclusão seria que o

pacote que gera o maiores gastos é o A (R\$ 124,19), contra R\$ 92,93 do pacote B e R\$ 73,74 do pacote C. Porém com os indicadores econômicos propostos vimos que a relação do preço de venda unitário também influencia na análise o que gera maior conhecimento para decisões de gestão de custos na empresa abordada no estudo.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M.. **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CASAS, A. L. L., **Marketing, Conceitos exercícios casos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, 324p.
- CASAS, A. L. L., **Marketing de serviços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007, 257p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CREPALDI, Silvio A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DA COSTA, N. P. **Gestão de Restaurante – Uma abordagem do Investimento até a Análise do Resultado**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2016.
- DIAS FILHO, J. M. **A linguagem utilizada na evidenciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação**. Caderno de Estudos FIPECAFI, v.13, n. 24, p. 38-49, jul./dez. 2000
- DUARTE, M. Y. M. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégia de Serviços**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

- HIRSCH, Maurice L. & LAUDERBACK, Joseph G. **Cost Accountin: accumulation, analysis and use**. 3ª ed., Cincinnati: South-Western, 1992, p522- 523.
- HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- INTERNACIONAL DE COSTOS, V, 1997, Acapulco. Anais. Acapulco: Congresso Internacional de Costos, 1997. Disponível em Acesso em 02/07/2019.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4º Edição. Rio de Janeiro. Editora Mackron, 1998.
- KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.
- LEONE, George S. G.. **Custos: Um enfoque Administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985. 1 v.
- LEONE, George S. G. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1982, p.72-73.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9ª ed. - São Paulo: Atlas, 2003.
- MARQUES, Wagner Luiz. **Análise de Custos**. 2ª ed. - São Paulo: Ed. Cianorte, 2017.
- MENDONÇA, R.T. **Nutrição: um guia completo de alimentação, práticas de higiene, cardápios, doenças, dietas, gestão**. 1ª Ed. São Paulo: Rideel, 2010.
- NUNES, Marina Martinez. **Cerimonial para executivos: um guia para execução e supervisão de eventos empresariais**. 2ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999.
- ORNELLAS, L. H. **Técnica dietética: seleção e preparo de alimentos**. 8. ed. rev. ampl. São Paulo: Atheneu, 2007. p. 54.
- PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelos de gestão: uma análise conceitual**. Pioneira: São Paulo, 2001.
- RICCIO, E. L.; ROBLES JUNIOR, A.; GOUVEIA, J. F. A. **O Sistema de Custos Baseados em Atividades nas Empresas de Serviços**. In: CONGRESSO

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. NEVES, Silvério Dias. **Contabilidade de custos: um enfoque gerencial**. 7. ed. São Paulo: Frase, 2003

WALKER, D. **O usuário em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do usuário como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos. Uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**.

ZANELLA, Luiz Carlos – **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização**. São Paulo:Atlas, 2003.