

REDUÇÃO DE CUSTOS EM UM RESTAURANTE NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

ERICA FERRARI – ericaa_ferrari@hotmail.com

M.^a ALINE JAUCH ANTÔNIO – aline_jauch@hotmail.com
FACULDADE GALILEU

RESUMO

O PRESENTE TRABALHO VISA DIMINUIR O VALOR GASTO COM INSUMOS MENSALMENTE EM UM RESTAURANTE, E PARA ISSO TEMOS COMO OBJETIVO: FAZER O LEVANTAMENTO DOS DADOS DOS ÚLTIMOS MESES, FAZER A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS (DIAGRAMA DE ISHIKAWA E CINCO PORQUÊS) PARA QUE SEJA IDENTIFICADO O PROBLEMA E APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS OBTIDAS COM OS RESULTADOS DAS APLICAÇÕES DAS FERRAMENTAS. O TRABALHO FOI REALIZADO COM BASE NOS DADOS E VALORES FORNECIDOS PELO RESTAURANTE PARA QUE FOSSE POSSÍVEL ESSA MELHORIA E ISSO FOI DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA, JÁ QUE LOGO NO MÊS SEGUINTE A REALIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO O RESULTADO FOI MUITO POSITIVO. É DE EXTREMA IMPORTÂNCIA GERENCIAR ESTRATEGICAMENTE OS RECURSOS E FAZER UM PLANEJAMENTO DE COMPRAS E UM BOM GERENCIAMENTO DE ESTOQUE E DE CUSTOS, ISSO FOI VISTO NA PRÁTICA COM A REALIZAÇÃO DESSE TRABALHO.

PALAVRAS-CHAVE: PLANEJAMENTO DE COMPRAS, GERENCIAMENTO DE ESTOQUE, GERENCIAMENTO DE CUSTOS.

ABSTRACT

THE PRESENT WORK AIMS TO REDUCE THE AMOUNT SPENT WITH INPUTS MONTHLY IN A RESTAURANT, AND FOR THIS WE HAVE AS OBJECTIVE: TO SURVEY THE DATA FROM THE LAST MONTHS, MAKE THE APPLICATION OF TOOLS (ISHIKAWA DIAGRAM AND FIVE WHYS) IN ORDER TO IDENTIFY THE PROBLEM AND APPLICATION OF STRATEGIES OBTAINED WITH THE RESULTS OF THE APPLICATION OF THE TOOLS. THE WORK WAS CARRIED OUT BASED ON THE DATA AND VALUES

PROVIDED BY THE RESTAURANT IN ORDER TO MAKE THIS IMPROVEMENT POSSIBLE AND THIS WAS EXTREMELY IMPORTANT FOR THE COMPANY, SINCE THE VERY NEXT MONTH AFTER THE ACTION PLAN WAS CARRIED OUT THE RESULT WAS VERY POSITIVE. IT IS EXTREMELY IMPORTANT TO STRATEGICALLY MANAGE THE RESOURCES AND MAKE A PURCHASE PLANNING AND A GOOD STOCK AND COSTS MANAGEMENT, THIS WAS SEEN IN PRACTICE WITH THE REALIZATION OF THIS WORK.

KEYWORDS: PURCHASING PLANNING, INVENTORY MANAGEMENT, COST MANAGEMENT

1.0 INTRODUÇÃO

Devido à pouca disponibilidade de recursos para investimento temos um grande aumento na necessidade de redução de custos e aumento de produtividade e juntamente a isso vem a necessidade de empregos com técnicas simples e baixo custo. A globalização da economia mundial também faz com que essa busca pela redução de custos e aumento de produtividade seja cada vez maior para garantir o seu lugar no mercado, já que a concorrência aumenta a cada dia. LIKER; MEIER (2007)

Gerenciar os recursos de forma estratégica é fazer uma análise de custos mais ampla onde os elementos estratégicos do negócio se tornam mais reais. Desta forma os dados referentes aos custos são utilizados para desenvolver melhores estratégias com a finalidade de se conseguir uma vantagem competitiva (SHANK e GOVINDARAJAN, 1995)

Para Megliorini (2001) a definição dos custos precisa ser feita para determinar qual será o lucro além de controlar as operações e servir como base para a tomada de decisões. Tendo os custos definidos se tem uma visão melhor sobre a empresa como um todo, conseguindo definir preço de venda, preço mínimo e também se consegue calcular quais são as atividades mínimas para que o negócio seja viável.

A empresa objeto de estudo apresenta um problema em relação ao valor gasto mensalmente com insumos e além disso as compras não são feitas de forma estratégica, pois existem faltas no processo o que ocasiona a compra de emergência em estabelecimentos onde o preço não é viável. A resolução deste problema é de extrema importância, pois minimizando os custos excessivos pode-se aumentar a produtividade e conseqüentemente a competitividade

da empresa. Diante do exposto, o objetivo geral do trabalho é realizar uma análise da situação atual da empresa em relação a custos e estoque de matéria-prima e propor ferramentas para auxiliar na gestão destes.

2.0 GESTÃO DE CUSTOS

A gestão de custos nas empresas é de extrema importância, isto porque as empresas estão sempre em busca de otimizar seus resultados, buscando se inserir em novos mercados, desenvolvendo sempre novos produtos e se expandindo, mas até mesmo para simplesmente continuarem ativas existe a necessidade da correta gestão de custos. É natural associar a gestão de custos ao processo produtivo industrial, mas na verdade no desenvolvimento de qualquer atividade a gestão de custos precisa estar presente. (SHIER, 2006, p.13)

Segundo a pesquisa de Ribeiro e Estender (2017), foi exposto o fluxo de caixa da empresa e isso possibilitou que fossem encontradas na prática as soluções dos problemas relacionados entradas e saídas. Também foram especificadas todas as despesas e receitas com a finalidade de analisar o lucro da organização e entender onde se poderiam reduzir os gastos para a obtenção de melhores resultados. O fluxo de caixa deve ser executado por uma pessoa apenas, podendo assim se aplicar investimentos e tomadas de decisões com base no relatório final.

Já Porter (1986) destaca as vantagens de uma organização que tem o foco nos custos, afirmando que ter um baixo custo na empresa gera para a mesma retornos acima da média, mesmo com a presença de outras forças competitivas. Uma boa posição de custos proporciona a empresa uma defesa contra os concorrentes, já que ela ainda pode obter retorno depois que os seus concorrentes que não tem baixos custos tenham acabado com os seus lucros para entrar na competição.

Sendo assim, de acordo com Teodoro e Pozo (2012), reduzir os custos é um dos principais pontos para que assim as empresas consigam obter melhores resultados. Para isto temos várias formas a serem utilizadas para conseguir obter uma boa gestão de custos, usando as tecnologias adequadas juntamente aos métodos de custeio e as ferramentas de análise. Fazendo o correto controle dos custos a empresa terá inúmeros benefícios.

2.1 Gestão de estoque

Segundo Lemes (2010), gerenciar a cadeia de suprimentos de forma que sejam cumpridas todas as necessidades dos clientes, sejam internos ou externos, é o maior desafio de uma organização, isto para obter resultados esperados ou até mesmo que surpreendam e que também reduzindo os custos, otimizando os processos e maximizando os lucros.

Segundo Garcia (2006) a gestão de estoques é usada pelos humanos desde os primórdios para a sobrevivência e desenvolvimento. Mesmo para o dia a dia das pessoas a gestão de estoques é bem importante, no ambiente empresarial isso tem ainda mais importância, uma vez que a falta de estoques pode levar a perdas de produção, enquanto altos níveis de estoque levam a aumento de custos operacionais e capital parado. Sendo assim, saber qual é o ponto de equilíbrio é de fundamental, mas nem sempre fácil de encontrar.

Ainda segundo Santos; Alves; Rios, (2016) uma eficiente gestão de estoques agrega variados benefícios para a empresa, melhorando a disponibilidade dos produtos, reduzindo esperas, conseguindo preços mais competitivos e aumentando também a satisfação do cliente. Tudo isto mencionado anteriormente afeta diretamente os lucros.

2.2 Gestão de Compras

Conforme afirmam Gaither e Frazier (2001), o departamento de compras tem um papel extremamente importante na realização dos objetivos da empresa. Este departamento tem como principal função perceber as necessidades dos produtos e serviços e assim se torna responsável pela entrega, custos e qualidade.

Ainda segundo Ballou (2001), as atividades relacionadas a compras envolvem diferentes fatores, como: seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda. Uma grande parte do dinheiro das vendas recebidas é pago aos fornecedores por materiais comprados, e já pequenas reduções na compra desses materiais podem resultar melhorias notáveis nos lucros. Então podemos afirmar que a gestão de compras é essencial para qualquer negócio.

Segundo Bowersox, Closs Cooper (2008) a gestão da cadeia de suprimentos está presente nos negócios, como uma ferramenta que conecta o mercado com a rede de distribuição, processo de produção e a atividade de compra de forma que os consumidores possuam um alto nível de serviço com menor custo, simplificando assim a complexidade do processo de negócios e ganhando eficiência.

Brancheau e Wetherbe (1987) afirmam que é necessário que as empresas tenham o seu planejamento empresarial e de Tecnologia da Informação de forma integrada, de forma que sejam coerentes e alinhadas entre si. Esse alinhamento estratégico é de extrema importância para que as empresas sobrevivam, principalmente quando é usado como uma ferramenta de gestão.

3.0 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo utilizará como método de pesquisa o estudo de caso, que segundo Yin (2001), é uma análise prática e compreende um amplo método, seguindo a lógica do planejamento, coleta e análise de dados. Incluindo tanto estudos de caso único quanto de variados, como também abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. A figura 1 demonstra as etapas que o estudo irá seguir.

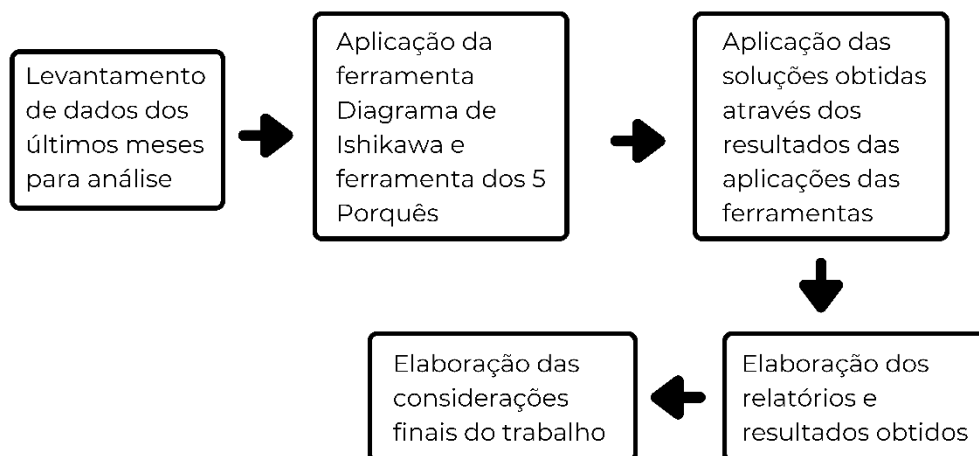


Figura 1: Etapas para desenvolvimento do trabalho

4.0 RESULTADOS

A seguir serão apresentados os dados que coletamos para analisar os problemas e buscar uma solução de melhoria para o restaurante.

4.1 Levantamento de dados para análise

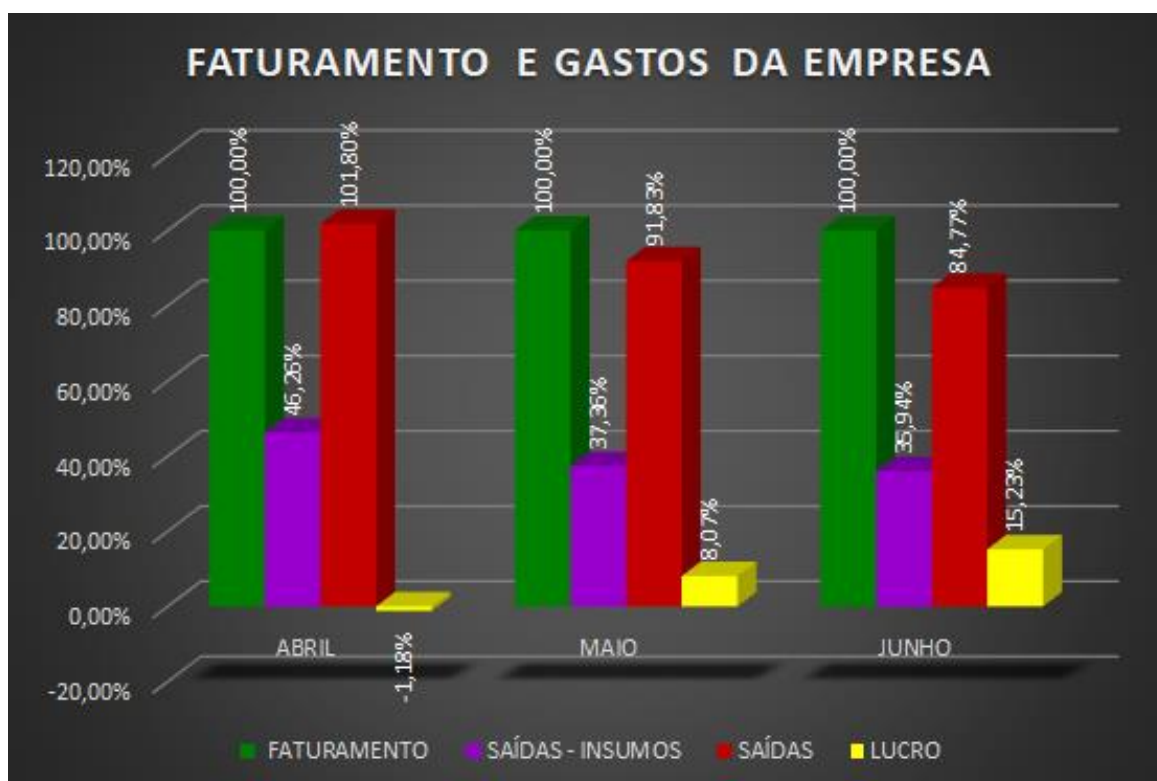
Foram levantados os dados de faturamento e total de contas a pagar dos três meses referentes a abril, maio e junho, os dados seguem na tabela abaixo em forma de percentual referente ao faturamento, sendo que o faturamento de abril a junho foi crescente.

Tabela 1: Faturamento e gastos da empresa

	ABRIL	MAIO	JUNHO
FATURAMENTO	100%	100%	100%
SAÍDAS - INSUMOS	46,26%	37,36%	35,94%
SAÍDAS	101,18%	91,93%	84,77%
LUCRO	-1,18%	8,07%	15,23%

No gráfico a seguir podemos ver de uma forma melhor a atual situação do restaurante referente as entradas e saídas.

Gráfico 1: Faturamento e gastos da empresa



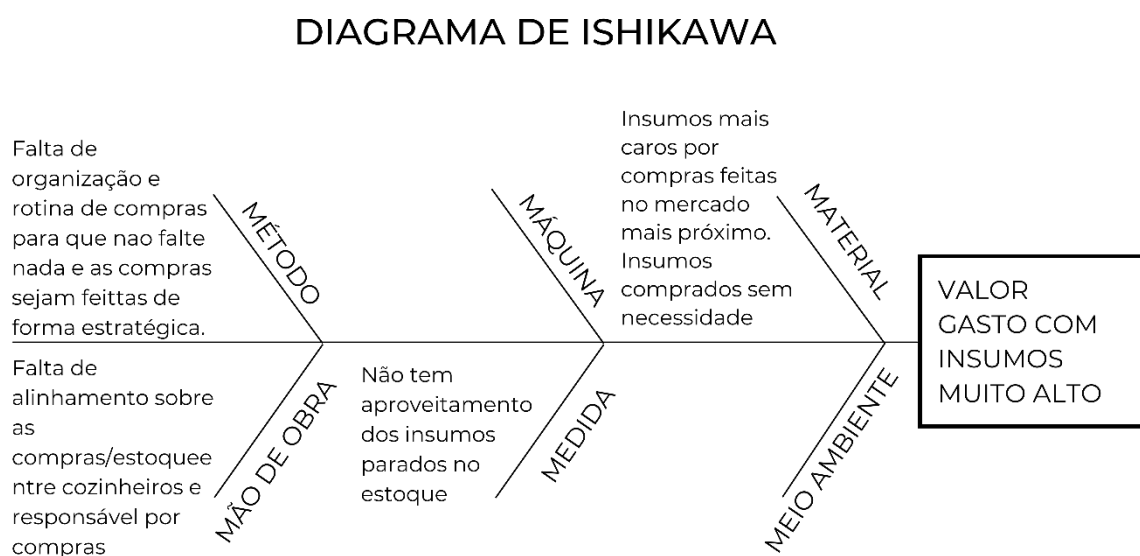
Sendo assim, considerando como base o faturamento do mês de maio que foi mediano entre abril e junho gostaríamos de fazer com que as despesas com insumos representassem 30% do faturamento e o lucro 20%, isso para o restaurante já seria um grande avanço.

Para tentar alcançar esses resultados aplicaremos as ferramentas dos cinco porquês e diagrama de Ishikawa para entender onde está o gargalo que nos impede de chegar a esses resultados.

4.2 Aplicação da ferramenta Diagrama de Ishikawa e Cinco Porquês

A seguir foi feita a aplicação do diagrama de Ishikawa para o problema referente ao valor excessivo gasto com insumos, identificando falhas no método, material, mão de obra e medida.

Figura 2: Diagrama de Ishikawa



Foi feita a aplicação dos cinco porquês do problema identificado no método para ir mais a fundo e achar uma solução para isso. A seguir segue a aplicação dos cinco porquês na falha encontrada no método da aplicação da ferramenta do diagrama de Ishikawa.

Por que o método de organização não está sendo efetivo?

Porque falta organização.

Por que falta organização?

Porque o responsável não faz uma análise da demanda e não verifica o estoque.

Por que não é feita a análise de demanda e verificação do estoque?

Porque nunca foi feito isso então não se via a necessidade até o momento.

Por que não se via a necessidade?

Pois nunca existiram métodos e processos a serem seguidos.

Por que nunca existiram métodos e processos a serem seguidos?

Pois ninguém nunca pensou nisso ou implantou.

4.3 Aplicação das soluções obtidas através dos resultados das aplicações das ferramentas

Após analisar os resultados obtidos através da aplicação das ferramentas foi definido que:

-Terão duas reuniões semanais, uma aos domingos para fazer a lista de compras para a próxima semana de trabalho que começa na terça, e uma reunião na quinta-feira para definir a lista de compras do final de semana e antes dessas reuniões já estará definido o cardápio para que assim se compre os itens corretos e sempre conferindo o que já se tem em estoque.

-Semanalmente um dos cozinheiros irá conferir o estoque para ver se não tem nada parado e que possa ser usado naquela semana.

-Será feita uma pesquisa de mercado para entender quais os mercados com melhores preços dos insumos a serem comprados na terça de manhã e na sexta de tarde.

A seguir desenvolvemos um plano de ação para que os itens descritos acima de fato sejam executados a fim de obtermos os resultados esperados.

O QUE	PORQUE	QUANDO	QUEM
Duas reuniões semanais	Para elaborar a lista de compras	Até 10/07/2021	Chefe de cozinha
Conferência estoque	Verificar itens sem uso para que possam ser aproveitados	10/07/2021	Cozinheiros
Pesquisa de mercado	Para saber quais itens comprar em qual mercado	10/07/2021	Administrativo

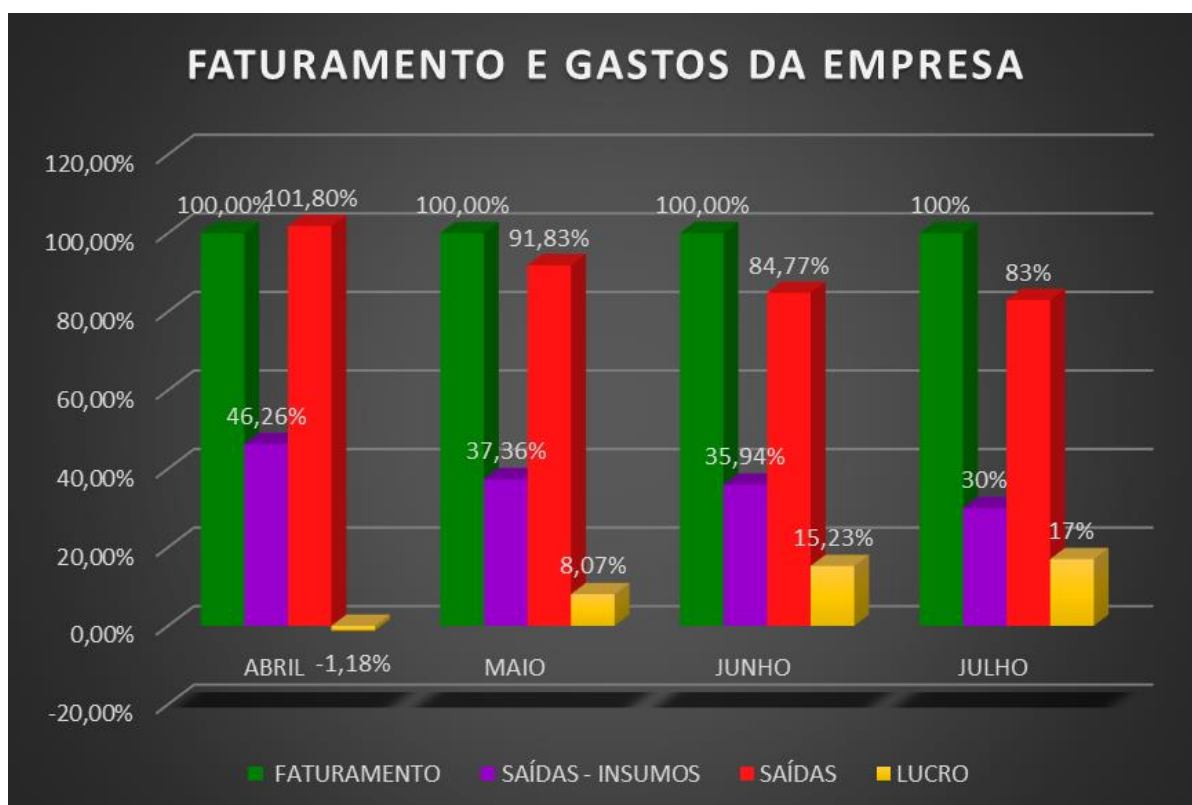
4.4 Elaboração dos resultados e relatórios obtidos

No mês seguinte, julho, onde o faturamento foi um pouco superior ao de maio conseguimos obter os resultados da tabela abaixo, o comparativo no gráfico representa a melhora que tivemos após a aplicação das ferramentas e dos pontos de melhoria.

Tabela 2: Resultados obtidos

	JULHO
FATURAMENTO	100%
SAÍDAS - INSUMOS	30%
SAÍDAS	83%
LUCRO	17%

Gráfico 2: Comparativo dos resultados obtidos



A estratégia de compras desenvolvida se mostrou muito eficiente já no mês seguinte, só o lucro que ficou em 17% ao invés de 20%, mas nesse caso seriam os outros custos que

precisariam ser vistos com maior atenção, mas comparado como primeiro mês de dados que temos é uma ótima evolução. Seguem abaixo os gráficos de antes e depois.

Segundo (SHIER, 2006, p.13) a gestão de custos dentro de qualquer empresa é muito importante para sempre otimizar os resultados, observamos isso após a aplicação das ferramentas e dos resultados obtidos. Pois já no mês seguinte a aplicação das novas estratégias para o restaurante trouxe resultados consideráveis.

Ainda de acordo com Teodoro e Pozo (2012), reduzir os custos é um dos pontos principais para melhorar os resultados das empresas, e para isso existem várias ferramentas e tecnologias de análise que implementadas da maneira correta irão trazer muitos benefícios a empresa. No restaurante em questão foram usadas as ferramentas dos porquês e o diagrama de Ishikawa que trouxeram clareza sobre quais eram os pontos a serem melhorados para reduzir custos excessivos com insumos e de fato isso foi eficiente, pois já no mês seguinte a aplicação das novas estratégias se obteve um resultado muito satisfatório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo identificar o porquê de o restaurante em questão estar gastando tanto com insumos e para diagnosticar isso foi usado o diagrama de Ishikawa e os cinco porquês e com base nos resultados obtidos através da aplicação destas ferramentas foi identificado o problema e o valor gasto com insumos melhorou consideravelmente logo no mês seguinte a aplicação do plano de ação definido para essa melhoria acontecer. De fato, o problema era a falta de planejamento para as compras e falta de uso estratégico do que já tinha em estoque, com isso foi percebida a importância do gerenciamento de custos, compras e estoque.

Esse trabalho teve como principal foco diminuir o valor gasto com insumos pois esse era um problema bem grave no restaurante e precisava ser resolvido, então o foco foi apenas para isso. Para futuros trabalhos é possível buscar mais melhorias em outras áreas do restaurante como a administração e gerenciamento de custos como um geral, também visando alguns investimentos de melhoria para o processo de produção dele.

REFERÊNCIAS

LIKER, J.K.; MEIER, D. The Toyota way fielbook: A practical guide for implementing Toyota's 4ps. New York: McGraw-Hill, 2007.

MEGLIORINI, Evandir. Custos. São Paulo: Makron Books, 2001.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro :Campus, 1997.

PORTER, Michael E.; COMPETITIVA, E. Estratégia. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

SCHIER, CARLOS UBIRATAN DA COSTA. **Gestão de custos**. Editora Ibpx, 2006.

RIBEIRO, Danielle Borgatto; ESTENDER, Antonio Carlos. O Fluxo de Caixa na Organização Borgatto Comércio E Empreendimentos Ltda. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 42-61, 2017.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Trad. Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1995

LEMES, Frederico Sauer Pais; SOUZA, Antônio Artur de; PEREIRA Anna Carolina Corrêa, VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 19 a 21 de novembro de 2010.

GARCIA, E. et al. Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos. 1 ed. Rio de Janeiro: E–papers, 2006.

TEODORO, R. A. F.; POZO, H. Gestão de custos em logística: uma proposta para apropriar custos de transporte para as micro e pequenas empresas. Revista de Tecnologia Aplicada, Campo Limpo Paulista, v. 1, n. 1, p. 3-11, 2012.

LOPRETE, Diego et al. Gestão de Estoque e a Importância da Curva ABC. Lins, SP, 2009.

SANTOS, J. S.; ALVES, M. T. R.; RIOS, V. F. A importância da gestão de estoques para as organizações. Simpósio de TCC e Seminário de IC, v. 2, p. 179-188, 2016

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. Administração da produção e operações. Pioneira Thomson Learning, 2001.

MEGLIORINI, Evandir. Custos. São Paulo: Makron Books, 2001. 193 p

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993; BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. B. Supply chain management and logistics. 2008.

BRANCHEAU, James C.; WETHERBE, James C. Key issues in information systems management. MIS quarterly, p. 23-45, 1987.

YIN R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.