

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO – UNILEÃO
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

IRENE RIBEIRO DE MACEDO

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA
TOMADA DE DECISÃO NO SEGMENTO DE RESTAURANTES**

**JUAZEIRO DO NORTE – CE
2020**

IRENE RIBEIRO DE MACEDO

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA
TOMADA DE DECISÃO NO SEGMENTO DE RESTAURANTES**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador(a): Prof^ª. Ms Antonia Valdelucia Costa

IRENE RIBEIRO DE MACEDO

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA
TOMADA DE DECISÃO NO SEGMENTO DE RESTAURANTES**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador(a): Prof^a. Ms Antonia Valdelucia Costa

Data da Aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Ms Antonia Valdelucia Costa
Orientadora
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

Prof^a. Esp. Lis Mendes Pinheiro de Miranda Parente
Membro 1
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

Prof^a Esp. Tays Cardoso Dias
Membro 02
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA TOMADA DE DECISÃO NO SEGMENTO DE RESTAURANTES

Irene Ribeiro de Macedo¹
Antonia Valdelucia Costa²

RESUMO

A Contabilidade Gerencial é uma ferramenta essencial para a tomada de decisão nas empresas, visto que vem se tornando elemento de decisão estratégica empresarial. Independente do segmento, a Contabilidade Gerencial contribui com as informações financeiras e cada vez mais é utilizada para o controle e planejamento organizacional. Para tanto, buscou-se apresentar no presente trabalho os objetivos: analisar as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial relacionadas a tomada de decisão nos restaurantes, identificar a premência da Contabilidade Gerencial nos procedimentos que podem melhorar a estrutura econômica e financeira dos restaurantes que auxiliam na tomada de decisões, trazendo à tona os processos usados para tais planejamentos, englobando os gestores e operadores, evidenciando a importância do serviço contábil, buscando responder ao questionamento: qual a importância das informações contábeis gerenciais produzidas para melhoramento dos restaurantes na tomada de decisão? A metodologia utilizada para a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, utilizando uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório e o método descritivo.

Palavras Chave: Contabilidade Gerencial. Informações Financeiras. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

Management Accounting is an essential tool for decision making in companies, as it has become an element of strategic business decision. Regardless of the segment, Management Accounting contributes to financial information and is increasingly used for organizational control and planning. To this end, we sought to present in this work as objectives to analyze the tools used by management accounting related to decision making in restaurants, to identify the urgency of Management Accounting in procedures that can improve the economic and financial structure of restaurants that assist in making decisions, bringing the focus to the processes used for such planning, encompassing managers and operators, highlighting the importance of the accounting service, seeking to answer the question: what is the importance of managerial accounting information produced to improve restaurants in decision making? The methodology used for the research is characterized as bibliographic, using a qualitative approach, of an exploratory nature and the descriptive method.

Keywords: Management Accounting. Financial Information. Decision making.

1 INTRODUÇÃO

Conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2012) e a Associação de Bares e Restaurantes (2012), muitas micro e pequenas empresas têm sido os

¹ Concludente do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – UNILEÃO. E-mail: Irene@gmail.com

² Orientadora. Profª Me. Em Ciência da Educação pela UTIC – PY. Docente do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – UNILEÃO. E-mail: valdelucia@leaosampaio.eu.br; valdeluciacosta@hotmail.com

propulsores no mercado, porém, há a percepção de que também existe um grande índice de mortalidade das mesmas que interfere nos bens e reservas dos empresários.

Nesse sentido, observa-se que os restaurantes muitas vezes vão a falência por não terem conhecimentos específicos sobre a contabilidade gerencial que é extremamente necessária, pois possui o intento de controlar custos, receitas, gastos exagerados, ou seja, um planejamento estratégico que contribua com a tomada de decisão nas organizações. Caso não existe um controle gerencial a empresa pode acabar falindo.

Para que ocorra a manutenção do local sem afetar a lucratividade, é importante viabilizar um estudo sobre algumas questões, como os preços por quilo dos alimentos, a imprecisão bastante variável de clientes no restaurante, como também a produção diária de comida já que é complicado planejar quanto de comida produzir, visando o não desperdício. Assim, essas questões exigem que a gestão do estabelecimento possua bases fundamentadas por pesquisas do próprio restaurante, pois é preciso interligar qualidade, preço competitivo, baixo custo e lucratividade (MENDONÇA, 2016).

Com isso, a presente pesquisa objetiva analisar as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial relacionadas a tomada de decisão nos restaurantes, identificar a premência da Contabilidade Gerencial nos procedimentos que podem melhorar a estrutura econômica e financeira dos restaurantes que auxiliam na tomada de decisões, trazendo à tona os processos usados para tais planejamentos, englobando os gestores e operadores, evidenciando a importância do serviço contábil. Dessa forma, pergunta-se: qual a importância das informações contábeis gerenciais produzidas para melhoramento dos restaurantes na tomada de decisão?

Nesse sentido, é imprescindível compreender que essas informações contábeis auxiliam o equilíbrio financeiro das empresas, equilibrando as instituições. Ou seja, se não há a orientação devida para um balanço dos produtos, custos, serviços e outras questões, ocorre um grande risco, podendo afetar os restaurantes em uma grande escala.

Para o desenvolvimento metodológico, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, utilizando uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório e o método descritivo, visto que a coleta se deu em obras de renomados autores, websites, trabalhos monográficos e demais acervos que enriqueceram o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRICO DA CONTABILIDADE

Com o advento da necessidade do ser humano adquirir conhecimentos sobre seu capital, a contabilidade surgiu nos primórdios da existência humana. Assim, Sá (2008, p.21) explicita que: “Para que se compreenda a Contabilidade, pois, como ramo importante do saber humano que é necessário se faz remontar a suas profundas origens.”

Em uma análise inicial, em conformidade com Palhares e Rodrigues (1990), é imprescindível compreender que foi a partir dos anos 4.500 a.C., que surgiram as primeiras evidências de estabelecimentos comerciais. Nessa época, os caldeus, assírios e sumérios advindos da Mesopotâmia, com empenho ao movimento na agricultura, ergueram cidades e fortaleceram as atividades comerciais.

Os apontamentos feitos eram contabilizados em placas de argila, onde eram anotados os frutos provenientes da colheita, os objetos permutados, os impostos e as tarifas arrecadadas, oriundas das seitas religiosas (PALHARES; RODRIGUES, 1990).

Barreto (2011) cita que os pesquisadores falam sobre o início dessas práticas datadas em torno de 30 mil anos atrás, em que os *homo-sapiens* já tinham entendimento a respeito da contabilidade. Prova disso são as grutas em Dáurignac, em Haute na França, onde há evidências arqueológicas, como também há apontamentos que indicam a existência desses registros no Brasil, no Piauí, mais precisamente na cidade de Raimundo Nonato. Analisa-se que essas atividades de contabilidade eram práticas intrínsecas à cultura, isto é, tinha como objetivo o monitoramento dos haveres.

De acordo com Sá (2008), a sistematização das transações comerciais, públicas e industriais começaram a tomar forma com a realização de uma coordenação por conexão de causa e efeito.

Sendo assim, as questões das operações econômicas se tornavam cada dia mais amplas, haja vista que ocorria uma grande fluidez nos mercantis mundiais. Estudiosos então, por meio de revistas e livros transpassavam seus estudos e teorias.

É assim, fácil de entender, passando por cima da Antiguidade, por que a Contabilidade teve seu florescer, como disciplina adulta e completa, nas cidades italianas de Veneza, Gênova, Florença, Pisa e outras. Estas cidades e outras da Europa fervilhavam de atividade mercantil, econômica e cultural, momento a partir do século XIII até o início do século XVII. Representaram o que de mais avançado poderia existir, na época, em termos de empreendimentos comerciais e industriais incipientes. Foi nesse período, obviamente, que Pacioli escreveu seu famoso *Tractatus de coputis et scripturi*, provavelmente o primeiro a dar uma exposição completa e com muitos detalhes, ainda hoje atual, da Contabilidade (IUDÍCIBUS, 2009, p. 16).

Com isso, Lima (2006) desenvolve a contabilidade em quatro partes: a contabilidade do mundo antigo; a contabilidade do mundo medieval; a contabilidade do mundo moderno; e por fim, a contabilidade do mundo científico.

No mundo antigo, esse período começou com a civilização do homem e terminou em 1202 da Era Cristã, quando Líber Abaci surgiu por Leonardo Fibonacci, chamado Pisano (LIMA, 2006).

Em seguida, a contabilidade no mundo medieval iniciou-se no período de 1202 da Era Cristã, indo até 1494. Nesse ano, o *Tractatus de Computis et Scripturis* (Contabilidade por Partidas Dobradas) de Frei Luca Pacioli foi publicado, servindo de força motriz para subsumir nos entendimentos dos estudos da contabilidade. A obra inseriu a teoria contábil do débito e crédito que condiz com a teoria dos números negativos e positivos (LIMA, 2006).

Posteriormente, com “*La Contabilità Applicata Alle Amministrazioni Private e Pubbliche*”, obra da autora Francesco Villa e de suma importância para a história da Contabilidade, começou a era do mundo moderno que teve início em 1494 e foi até 1840 (LIMA, 2006).

Por fim, tem-se o período da contabilidade do mundo científico, inaugurada em 1840 até os tempos hodiernos (LIMA, 2006).

Nesse contexto, é válido perceber que não há exatidão sobre como a contabilidade foi gerada, mas nota-se que sua evolução é dada de acordo com os contextos de cada época e assim, com as escolas de pensamento contábil, houve o estímulo das pesquisas, conseqüentemente houve também uma evolução.

2.2 A CONTABILIDADE NO BRASIL

A Contabilidade no Brasil, segundo Sá (2011), vem datada a partir de ilustrações pré-históricas, localizadas em vários estados do País, visto que as ilustrações nas grutas esboçam como as riquezas do homem eram coordenadas.

Nessa perspectiva, os comerciantes no Brasil, em um contexto histórico, tinham a premência de controlar seus bens.

Bielinski (2011) apresenta indícios de que os mercadores, no início do século XIX, aprendiam a partir da prática em uma casa de comércio, porém, com a Colônia adentrando o mundo dos negócios, exigiu uma necessidade de informações para a construção de um mercado mais polido e sábio.

Entretanto, a Contabilidade no Brasil era menosprezada. Há inclusive prova histórica dessa questão na abordagem a seguir:

No ano de 1869 foi criada a Associação dos Guarda-Livros da Corte, sendo reconhecido oficialmente no ano seguinte pelo Decreto Imperial nº 4.475, este fato foi

importante, pois estava constituído o guarda-livros, como a primeira profissão liberal do Brasil. O guarda-livros, como era conhecido antigamente o profissional de Contabilidade, era um profissional ou empregado incumbido de fazer os seguintes trabalhos da firma: elaborar contratos e distratos, controlar a entrada e saída de dinheiro, através de pagamentos e recebimentos, criar correspondências e fazer toda a escrituração mercantil. Exigia-se que estes profissionais tivessem domínio das línguas portuguesa e francesa, além de uma aperfeiçoada caligrafia (REIS; SILVA; SILVA. 2007. p.04).

Niyama (2009) apresenta que, na década de 70 (época de destaque na história da contabilidade no Brasil), as companhias abertas deveriam possuir um padrão e uma estrutura nas suas demonstrações contábeis, organizadas por auditores independentes. Ainda nessa década, as escolas norte-americanas atuaram com grande importância nos estudos dos princípios contábeis, até mesmo ajudando na publicação da Lei 6.404/76.

O Brasil, de acordo com Iudícibus (2009), teve como influência a escola italiana. Logo, em 1902, com o objetivo de se especializar na contabilidade, surgiu a Escola de Comércio Álvares Penteado. Por conseguinte, no ano de 1946, nasceu a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP, que também inaugurou a formação na área de Ciências Contábeis e Atuarias.

A Lei das Sociedades Anônimas, consoante os conhecimentos de Fagundes (2011), demonstra sua importância nesse contexto histórico; a lei de 1940 estabelecia normas para a qualificação de ativos; normas para apuração e distribuição de lucros; a constituição de reservas; padronização para a emissão do balanço; e a publicação dos lucros e perdas.

Ainda, conforme Fagundes (2011), a Lei das Sociedades Anônimas em 1976 é repaginada, recebendo as influências da Escola Norte-Americana, incluindo também a Lei nº 6.404; já no ano de 1981 as Normas Brasileiras de Contabilidade são introduzidas a partir das Resoluções CFC nº 529, nº 530, juntamente com a Resolução CFC de número 750/1993.

Assim, em 1946 o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) foi criado com a finalidade de normatizar a contabilidade.

A criação do Conselho Federal de Contabilidade, atribuído para organizar o seu regimento interno, aprovar os Regimentos Internos organizados pelos Conselhos Estaduais, tomar conhecimento de quaisquer dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais e dirimi-las, decidir em última instância, recursos de penalidade imposta pelos Conselhos Regionais, publicar o relatório anual de seus trabalhos, em que deverá figurar a relação de todos os profissionais registrados (JOSÉ, 2011. s.p.).

Por fim, depreende-se que a década de 70 foi de suma importância para dar ênfase à Contabilidade. Niyama (2009) demonstra a questão das companhias abertas necessitarem demonstrar suas perquirições financeiras sob os moldes de auditorias independentes, haja vista que, da mesma forma empresas administradoras de recursos de outros também dependem da

questão da auditoria do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil a IBRACON, anteriormente chamada de Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IAIB).

3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Usualmente, as empresas têm tido problemas relacionados à estabilidade dos seus negócios devido à falta de informações no processo de administração, logo, isso dificulta o desenvolvimento das mesmas (MACHADO et. al., 2015).

Sendo assim, é necessário entender que a Contabilidade Gerencial tem como finalidade ajudar a aperfeiçoar, reduzir custos e aumentar as operações concernentes, de acordo com o que o cliente necessita, visto que os dados contábeis têm extrema importância, pois evidenciam noções pertinentes para que atinjam um benefício no que diz respeito a uma competitividade saudável (MACHADO et. al., 2015).

Nesse sentido, a Contabilidade Gerencial passa a ser uma ferramenta que condecora a empresa, sendo envolvida no dinamismo de reconhecimento, de avaliação, de arguição e de esclarecimento dos dados, com o objetivo de torná-los em referências para serem utilizadas no controle, na elaboração e claro, na tomada de decisão pela gestão da corporação (MACHADO et. al., 2015).

De acordo com Iudícibus (2009, p. 21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Assim, a Contabilidade precisou ser refinada de modo que suas ferramentas pudessem apoiar a gestão das empresas, com o objetivo de tornar-se um mercado atualizado, buscando trazer conhecimentos mais exatos e compreensivos, como menciona Horngren et al (2004, p.4), quando afirma que a “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.”

Com isso, Crepaldi (2012, p.5) afirma que a “Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”.

Crepaldi (2012), dá ênfase à necessidade de um controle de insumos que seja congruente, sendo efetivados por um sistema de informação gerencial, com finalidade de melhorar os recursos financeiros da empresa. Ou seja, com essa ideia de sistematização, percebe-se que é essencial para a empresa que ela esteja incorporada com todas as suas subdivisões e atividades, otimizadas dentro de um sistema que permita proceder aos informes advindos da Contabilidade e que os mesmos sejam rápidos e precisos.

Logo, é possível afirmar-se que a Contabilidade se faz necessária e indispensável para que as informações gerenciais possam contribuir com a tomada de decisão mais acertada, a correta.

3.1 CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade financeira, de acordo com Atkinson et al. (2000), tem ligação direta com a composição e o diálogo entre as questões econômicas, junto com os dados relacionados a uma freguesia externa, como: credores, investidores, unidades dirigentes e autoridades governamentais. À vista disso, os indivíduos extrínsecos a essa relação podem tomar conhecimento dessas decisões e dos avanços efetivados pelos colaboradores e administradores.

Sendo assim, segundo Atkinson et al. (2000, p. 37), a contabilidade financeira é um

processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização como, acionistas, credores e autoridades governamentais. Este processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadoras e fiscais, bem como, por exigências de auditoria de contadores independentes (contrasta com a contabilidade gerencial).

Dessa forma, é necessário compreender que a contabilidade financeira é mais sistemática, tendo uma metodologia mais restringida e seus relatórios são estabelecidos pelos princípios contábeis com exigências para a elaboração dos mesmos.

Já a contabilidade gerencial não possui esses princípios e procedimentos, contudo, segue as predisposições essenciais com a finalidade de alcançar propósitos estabelecidos anteriormente com táticas para satisfazer a clientela (MAHL, 2005).

A contabilidade financeira necessita seguir a normalização fundada pelos princípios, leis, tratados e convenções, visto que é essencial que os usuários externos entendam o que está evidenciado nos relatórios, para que, só assim, possam analisar e tomar decisões.

Crepaldi (2012, p.22) expressa que:

as finanças usam as informações contábeis para tomar decisões relativas à receita e ao uso de fundos para atingir os objetivos da empresa. A contabilidade geralmente divide-se em duas categorias: a contabilidade financeira e a contabilidade administrativa. A contabilidade financeira registra a história financeira da empresa e

lida com a criação de relatórios para usuários externos tais como acionistas e credores. A contabilidade financeira trabalha com informações financeiras úteis para se tomar as melhores decisões relativas ao futuro.

A contabilidade financeira e gerencial estão conectadas, assim, conforme Iudícibus (1987), não há uma quebra entre os dois ramos, porém, existe um limite que é manifestado pelo relatório, e a título de exemplo se tem a Demonstração do Resultado do Exercício, entre outros.

Nesse segmento, é possível entender que a contabilidade financeira trabalha com a questão da construção e do diálogo de informação, sobretudo para os clientes externos. Essa informação será transmitida a partir de relatórios contábeis, feitos conforme os princípios e normas contábeis, sendo uma pesquisa breve e geral, devendo ser submetida a um processo de análise por uma empresa de auditoria autônoma (MAHL, 2005).

É essencial notar as diferenças entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, para isso utiliza-se de um quadro com informações que ressaltam as características de cada.

Quadro 01: Características específicas da Contabilidade Gerencial e Financeira

| | Gerencial | Financeira |
|------------------------|--|--|
| Clientela | Interna: funcionários, administradores, executivos | Externa: acionistas, credores, autoridade tributárias |
| Finalidade | Dar conhecimento relacionado às decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e desempenho operacional; contratos com proprietários e credores | Repassar as últimas diligências às partes externas; contratos com proprietários e credores |
| Data | Inatural | Hodierna |
| Restrições | Não regulamentada: sistemas e informações ditadas pela administração para contentar as essencialidades estratégicas e operacionais | Regulamentada: roteirizada por princípios e regras da contabilidade e por autoridades governamentais |
| Tipo de Informação | Calculada a partir do físico e operação dos processos, tecnologia, competidores e fornecedores | Medição apenas para parte financeira |
| Natureza da Informação | Mais objetiva que a financeira e sujeita a juízo de valor, vantajosa, importante e preciso | Objetiva, arguida, honesta, rígida e clara |
| Intento | Desagregada; anuncia ordens e ações locais | Muito agregada; menciona toda empresa |

Fonte: Adaptação do ATKINSON et al (2000, p. 38)

Nesse mesmo viés, Atkinson et al (2000, p. 38) informam que os conhecimentos dados pela contabilidade gerencial podem amparar funcionários a “melhorar a qualidade das

operações; reduzir custos operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes”.

Finalmente se vê e forma muito clara que a Contabilidade Gerencial se difere da Financeira, visto que possibilita a melhoria das operações da empresa, fazendo com que todos que a compõem se sintam assegurados e amparados.

4 HISTÓRIA DO RESTAURANTE

4.1 ORIGEM DA PALAVRA

A palavra restaurante, conforme o Houaiss (2001), está relacionada a estabelecimentos, cujo objetivo é fornecer alimentação ou ambientes em que se fazem as refeições.

Segundo Furetière (1708, n.p. *apud* “A invenção do restaurante” (2009), restaurante é conceituado como:

Alimento ou remédio que tem a propriedade de restaurar as forças de uma pessoa doente ou esgotada. O consomê e o extrato de perdiz são restaurantes excelentes. Vinho, conhaque e licores são todos bons restaurantes para aqueles que estão sem energia. Alguns restaurantes são destilados a partir dos sucos de carnes leves e temperadas, combinados com vinho branco suave, águas e preparados em pó estimulantes, conservas, electuários e outros ingredientes bons e adocicados. O aspic é um tipo de restaurante, porém mais nutritivo e de consistência mais firme do que os outros, sendo líquido.

No ano de 1521, a palavra *restaurant* remetia a algo que restaura as forças, um alimento como remédio. Já em 1803 apareceu outro conceito sobre o comércio, de acordo com Spang (2003), o termo *restauranter* era designado ao cozinheiro que fazia o caldo. Assim, ainda conforme Spang (2003), os restaurantes não eram os lugares que serviam bebidas, apenas um tipo de refeição e todos comiam em mesas compartilhadas e em horários acertados, mas sim tabernas.

Os primeiros restaurateurs serviam poucas refeições sólidas e anunciavam seus estabelecimentos como sendo especialmente adequados àqueles que tinham estômago muito sensível para fazer uma refeição à noite. Em sua forma inicial, portanto, o restaurante era um lugar em que se entrava não para comer, mas para se sentar e, debilitado, sorver um restaurant (SPANG, 2003, p.12).

Assim, pode-se ter ideia de como eram esses estabelecimentos nessa época, as estalagens ofereciam bebidas, comida, e além disso, forneciam abrigos aos viajantes.

Restaurante, fundamentado pelo seu conceito nos tempos atuais, é uma palavra conceituada a partir dos estabelecimentos que distribuía caldos que objetivavam tratar pessoas doentes, frágeis. Dessa forma, nesses ambientes, vendia-se esse caldo reanimador, assim, o

restaurant tornou-se no próprio nome do estabelecimento, sendo dicionarizado exordialmente em 1835.

4.2 SURGIMENTO DO RESTAURANTE NO BRASIL

Os restaurantes apareceram depois da data de 1900 no Brasil, mas sua chegada adveio de um longo processo de influência trazida pela família real, que com o tempo, adentrou com novos temperos e ingredientes direto de Portugal, assim como também incluiu os chefs de cozinha e novos costumes relacionado a beber e comer, isso só ocorreu devido a instalação e acesso dos portos pela Corte Portuguesa (LANIUS, 2015).

É possível perceber a atuação da comida portuguesa em diversos pratos, como a feijoada, cachaça, bacalhoda, café entre outros costumes abarcados pela culinária brasileira.

Nesse segmento, os primeiros restaurantes revelaram-se no Rio de Janeiro (RJ) e em São Paulo (SP), onde, geralmente, tais casas comerciais encontravam-se estabelecidas em hotéis, sendo as leiteiras e confeitarias pioneiras no processo de independência. No Rio, há o Bar Luiz, na rua da Carioca; o bar, ainda em funcionamento, foi fundado em 1887. Do mesmo modo há a Confeitaria Colombo, fundada em 1984, onde abrigava senhoras elegantes para tomar chá. São Paulo domicilia o Restaurante O Carlino e o Cantina Castelã, fundados, respectivamente em 1881 e 1924 (LANIUS, 2015).

Com o tempo, a ideia de restaurante tornou-se outra, não servia apenas para restaurar os “fracos”, mas sim como um ambiente sociável. Assim, a sociedade atual não encontra na figura do restaurante uma figura de luxo, como abarcada antigamente, além disso, o cliente busca por um espaço agradável, limpo e que proporcione diferentes experiências gastronômicas (LANIUS, 2015).

Hoje, o restaurante faz parte da vida do cidadão, se tornando indispensável a sua existência, bem como tudo o que ele tem a oferecer de melhor.

5 CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA TOMADA DE DECISÕES NA ATIVIDADE DE RESTAURANTE

A contabilidade é de extrema importância para todas as organizações, portanto, é fundamental à tomada de decisão para um bom planejamento, principalmente para o segmento de restaurantes.

Para Marion (2011, p. 2),

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

A Contabilidade tem sido uma aliada importantíssima para a sobrevivência de vários restaurantes e empresas. Devido a diversos tipos de mudanças e atualizações ininterruptas percebeu-se que os antigos relatórios não eram suficientes para deixar um estabelecimento em pé, sendo necessário o aperfeiçoamento com vistas a melhorar e prover as necessidades de todo o conjunto, sendo eles os gestores, investidores e clientes (MACHADO et al., 2015).

De acordo com Atkinson et al. (2000, p.26), “os contadores gerenciais não podem esperar que um único conjunto padronizado de relatórios vá atender a todas as necessidades dos funcionários e dos gerentes”. Ou seja, através de informações baseadas em dados reais, em pesquisas específicas e exatas, é necessário que os investidores dos restaurantes se atentem para uma boa contabilidade gerencial, visto ser uma ferramenta essencial, que trará uma nova visão estruturada para o campo econômico e administrativo, podendo traçar objetivos para o futuro.

Assim, a Contabilidade Gerencial tem ganhado espaço, o que contribui bastante para a tomada de decisão nas gerências dos restaurantes, obtendo informações fiscais, financeiras e patrimoniais, a partir de relatórios que trarão as exigências legais para serem cumpridas. Com isso, a contabilidade irá analisar esses documentos que proverão resultados arrojados com o propósito de orientar a gestão (MACHADO et al., 2015).

Padovezes (2012, p. 28) aduz que “a função contábil na empresa e, conseqüentemente, sua grande importância implicam um processo de acompanhamento e controle que perpassa todas as fases do processo decisório[...]”. Esse controle se dá a partir da identificação do problema, logo após é necessário a análise do mesmo, e assim, encontrar possibilidades para excluir o problema com menos riscos, menos custo e implementar o plano elaborado seguindo um ciclo que se baseia na percepção do problema, no encontro de alternativas, acertar objetivos, adquirir informações, com isso, tomar decisões, implementá-las e por fim, avaliar toda a situação. Pois, dessa forma, como diz Limeira et al. (2010, p. 22), “a informação contábil é de grande utilidade no planejamento empresarial, na medida em que permite estabelecer padrões” para que de uma forma funcional tudo se dê de maneira harmoniosa”.

Um estudo realizado por Hamermüller (2017) em restaurantes de Fernando de Noronha-PE, sobre a investigação dos artefatos gerenciais que os gestores utilizaram para a tomada de decisão, é necessário entender que nessa pesquisa:

40% das empresas atuam a 10 anos no mercado, porém pode-se encontrar paridade entre as empresas que atuam até 05 anos no mercado e as que atuam de 11 a 20 anos, todas com percentual de 17% em relação ao total. Importante ressaltar também que empresas mais antigas no mercado, perfazem um percentual de 9% dessa amostra. Em relação ao número de funcionários, seguindo os critérios do serviço de apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), verifica-se que as empresas participantes do estudo são de micro e pequeno porte, uma vez que 39% das delas tem até 09 funcionários e 61% tem de 10 a 40 funcionários (HAMERMÜLLER, p. 28, 2017).

Dando continuidade no estudo, é apresentado que os restaurantes, em 87%, ou seja, apenas 3 dos 23 restaurantes possuem um departamento de contabilidade gerencial, inclusive, os demais que não têm esse departamento desconhecem essa atividade como parte da atividade dos profissionais contábeis. Nesses restaurantes, 65% são administrados por mulheres, já em relação à formação acadêmica, 75% são graduados (HAMERMÜLLER, 2017).

Nesse segmento, no estudo realizado, a ferramenta utilizada pelos restaurantes foi a de custeio por absorção e orçamento. De acordo com Martins (2009), é o mais utilizado pela grande parte das empresas. O custeio por absorção tem como objetivo calcular o custo integral de um produto, levando em conta todas as questões, como: matéria-prima, tributações e afins; como também serve para compreender como a produtividade da empresa afeta nos custos. Já o orçamento é uma ferramenta integrante do processo de planejamento empresarial, por meio desse artefato, é possível analisar os programas prioritários e secundários para a organização da empresa, ou seja, ver os gastos e dispêndios. Dos 23 entrevistados, 22 afirmaram usar essa ferramenta tradicional (HAMERMÜLLER, 2017).

Outros restaurantes utilizam-se das ferramentas gerenciais mais modernas, que são as mais utilizadas pelos restaurantes de Fernando de Noronha. Entre essas ferramentas, as mais utilizadas são: *benchmarking*, *kaizen*, teoria das restrições e planejamento estratégico.

A *benchmarking*, de acordo com Horngren, Sundem, Stratton (2004) e Atkinson et al. (2011), é um artefato gerencial medidor de competição, ou seja, será comparado a outras empresas para haver uma análise. Foi utilizada por 17 gestões dos restaurante em Fernando de Noronha; os outros 5, 2 utilizaram parcialmente, e os outros 4, não utilizaram.

Já o *kaizen*, conforme Ribeiro (2011), é um processo de melhorias assíduas em relação às instalações da empresa. Esta ferramenta é operada por 16 gestores utilizando-a amplamente.

A Teoria das Restrições é, de acordo com Guerreiro, Crozati e Ribeiro (2005), entendida pelas suas limitações enfrentadas pelas empresas durante seu desenvolvimento, impedimentos de produção ou outros que podem aparecer durante esse processo, assim, 20 utilizaram amplamente, dois parcialmente e apenas uma empresa não opera com essa função.

No caso do Planejamento Estratégico, 10 gestores utilizaram amplamente essa ferramenta que, segundo Padozeve (2012), tem como objetivo traçar caminhos a longo prazo para a empresa, observando concorrentes, e produtos ou serviços que esse mercado irá dispor.

A partir dessas informações, é visível que a contabilidade gerencial, a partir de uma gestão bem elaborada com essas ferramentas, tem sido rotineiro nos restaurantes, visto que, com a elaboração desses estudos é possível adentrar as possibilidades de avançar com suas tomadas de decisão, porém, mesmo que muitas já utilizem esses artefatos, usam de forma limitada, necessitando de mais esclarecimentos.

6 CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA RESTAURANTES

De acordo com Grupo Studio (2019) a receita nominal de vários empreendimentos de *food servisse*, alinhada ao Instituto Food Service Brasil (IFB), indica que esse empreendimento aumentou cerca de 5,3% em 2016. Para que os restaurantes possam continuar competindo e se destacando uns dos outros, é necessário que o empreendedor esteja sempre buscando por qualidade nos seus serviços prestados e um cardápio exímio, além do controle gerencial que é fundamental para a boa gestão de uma empresa.

Conforme o Grupo Studio (2019), 60% dos empresários desse setor não se atentam a questão da contabilidade de seus restaurantes logo depois do primeiro ano, e é esse um dos motivos que levam 80% dos restaurantes a falência.

Sendo assim, é preciso ressaltar que os serviços de *outsourcing* (ou terceirização contábil) têm sido um grande aliado devido a abundância de vantagens trazidas com essa ferramenta na gestão desses restaurantes.

De início, é preciso que o gestor ofereça uma equipe profissionalizada com pessoas experientes, pois o conhecimento prático ajuda na percepção de situações e problemas, como também é necessário que os restaurantes se adequem às exigências do mercado, sempre se atualizando nas normas tributárias, isto é, uma equipe que valoriza esses quesitos é um diferencial na constituição e manutenção de um restaurantes (GRUPO STUDIO, 2019).

A contabilidade gerencial desses estabelecimentos deve contar com relatórios de custos, de desempenho, controle de estoque, entre outros indicadores, pois, pode com essas ferramentas, viabilizar ao gerente a possibilidade de medir as diferenças ou variáveis entre o planejado e o que realmente foi posto em prática. Com esse estudo planejado que serve de orientação é possível, assim, falar sobre a tomada de decisões e efetivar o engendrado pela gestão (GRUPO STUDIO, 2019).

É notório que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta que auxilia de forma sólida a tomada de decisão ao segmento de restaurantes, pois esta pode significar que riscos sejam praticamente, proporcionando uma maior segurança para investimento, pois o oferece informações relevantes de curto e longo prazo assegurando bons investimentos (COMUNELLO: CARDOSO, 2020).

A manutenção dos restaurantes deve ser feita com essas ferramentas, pois auxilia de forma fundamentada os cálculos das obrigações principais e acessórias, ou seja, tratam da movimentação financeira do negócio, servindo como requisito para registrar de modo contábil as comprovações financeiras (COMUNELLO: CARDOSO, 2020).

É válido pontuar, como resultado, que a contabilidade torna maior as chances de desenvolvimento para um negócio, assim, ter o domínio nessa área contábil dos restaurantes colabora com uma boa gestão fiscal, sendo o principal diferencial na administração de empresas.

7 PERCURSO METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se a pesquisa bibliográfica, onde utilizou-se material já publicado constituído de livros, artigos, sites confiáveis.

Caracteriza-se a pesquisa como bibliográfica e de abordagem qualitativa, por não utilizar elementos estatísticos, pois, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 267), a pesquisa “qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”.

O estudo utilizou-se ainda da pesquisa exploratória, visto que a pesquisadora possui uma maior familiaridade com o assunto, e, portanto, possui o interesse de oferecer contribuir com mais descobrimentos e concepções sobre o tema.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória objetiva apresentar uma maior familiaridade com o problema tornando-o mais claro e explícito.

Por fim, a pesquisa utilizou o método descritivo, que segundo Gil (2010, p. 27), “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população e são elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseada na proposta deste trabalho dentro de um contexto histórico, conseguiu-se discernir pontos bastante relevantes no que compete à seara referente ao tema, dentre eles, estão o comportamento inovador de gerenciamento que os restaurantes devem adotar para alcançar resultados operacionais e financeiros desejáveis, bem como, a implantação de uma contabilidade gerencial voltada para uma maior interação com seus clientes internos (funcionários) e com os externos (investidores).

Do mesmo modo, a gestão administrativa de uma empresa, preocupada em usar uma contabilidade baseada em fatos e dados reais que promove uma organização dos processos e uma tomada de decisão administrativa mais consciente, que eleva seu nível de empresa em termos financeiros e estratégicos dentro de um significativo espaço de tempo, necessidade utilizar-se da Contabilidade Gerencial para uma maior clareza em seus planejamentos e decisões.

Pode-se ressaltar também, a utilização de procedimentos e técnicas usadas no processo operacional, que faz com que o restaurante analise com maior profundidade os seus resultados mensais. Essas informações fazem com que o administrador busque melhorias contínuas para o crescimento.

Outra análise importante, está na percepção do administrador no tocante aos dados de faturamento diário, no intuito de focar se realmente a empresa está sendo lucrativa ou não, especificando dia ou período que a empresa faturar mais ou menos, como também, a verificação do faturamento, verso custos, direcionando as operações com maior qualidade e viabilidade permanente.

Mais um fator primordial concentra-se no ajuizamento das margens da folha de pagamento, versus faturamento. Determinante também na tomada de decisão do empresário em momentos que se deve diminuir os custos operacionais da empresa. Assim como, não menos relevante, apresenta-se a questão dos estoques, a contabilidade auxilia no custo da mercadoria vendida onde o administrador visualiza o preço de compra e de venda.

O acompanhamento de todos esses itens citados se faz necessário o controle e mensuração em função da competitividade presente no setor de alimentação, onde as atividades desenvolvidas pela empresa e analisadas pela contabilidade gerencial deverão sempre buscar os melhores resultados econômicos, agindo sempre para sua evolução, como também nas falhas operacionais, criando planos de ação e implantação de melhorias.

O auxílio da contabilidade faz com que o administrador avalie diariamente o termômetro vital da empresa. Até mesmo no período de pandemia mundial, os restaurantes tiveram que se

reinventar e adotar novas medidas administrativas e financeiras para sobreviver no mercado. Esse gerenciamento tem ajudado os restaurantes a inovar, usar métodos diferentes, fora da rotina, ajudou na transformação do administrador a reavaliar suas condutas e posturas diante desse momento crítico.

Sendo assim, é possível avaliar que não adianta ter essas informações e não tomar as medidas cabíveis, pois o administrador tem que compreender a saúde financeira da empresa e como aumentar sua lucratividade, já que isso, no final de tudo, pode significar o sucesso ou fracasso do seu negócio.

REFERÊNCIAS

A HISTÓRIA DOS RESTAURANTES: **O surgimento do restaurante**. [S. l.], 21 dez. 2015. Disponível em: <http://ogarcomturista.blogspot.com/2015/12/o-surgimento-dos-restaurantes.html?m=1>. Acesso em: 13 Maio 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. 2012 . Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/16-informativos/2364-frente-parlamentar-mistaem-defesa-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-e-lancada-em-brasilia.html>, acesso em 30 Mar. 2020.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica de Rubens Famá. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARRETO, Gualter Alves. **Manual do Contador**. Disponível em <http://www.manualdocontador.com.br/> Acesso em: 17 Mar. 2020.

BIELINSKI, Alba Carneiro. **Educação Profissional no século XIX** – Curso Comercial do Liceu de Artes e Ofícios: um estudo de caso. Disponível em: https://www.academia.edu/33221826/Educa%C3%A7%C3%A3o_profissional_no_s%C3%A9culo_XIX_-_Curso_Comercial_do_Liceu_de_Artes_e_Of%C3%ADcios_um_estudo_de_caso. Acesso em: 25 Abr. 2020.

COMUNELLO, Rodrigo Renir; CARDOSO, Mauricio Farias. **Contabilidade Gerencial**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/contabilidade-gerencial/8230>. Acesso em 01 Jun. 2020.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012

FAGUNDES, Jair Antonio. **Teoria da Contabilidade**. Disponível em: [.http://www.jair.fema.com.br/apostilaeartigo.htm](http://www.jair.fema.com.br/apostilaeartigo.htm), Acesso em: 02 Jun. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

GUERREIRO, R.; CROZATI, J.; RIBEIRO, M. S. **Mensuração de ativos nos relatórios gerenciais de companhias abertas**. Revista de Gestão USP. São Paulo, v.12, n. 3, p. 91- 107, julho/setembro 2005.

HAMERMÜLLER, Rosa Jaqueline Ortiz. **Investigação dos artefatos gerenciais utilizados pelos gestores dos restaurantes de Fernando de Noronha para a tomada de decisão**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN, [S. l.], 2017. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/5971> Acesso em: 02 Jun. 2020.

HORNGREN, C. T., SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. Trad. Elias Pereira. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

HOUAISS, Antônio e VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001

IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA BARES E RESTAURANTES. Disponível em: <https://blog.grupostudio.com.br/e-contabil/importancia-da-contabilidade-para-bares-e-restaurantes/>. Acesso em 20 maio 2020.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

JOSÉ, Iraldo. **Evolução da Contabilidade**. Disponível em: <https://classecontabil.com.br/artigos/>. Acesso em: 17 Mar. 2020.

LANIUS, Juliano. **A história dos restaurantes**. [S. l.], 21 dez. 2015. Disponível em: <http://ogarcomturista.blogspot.com/2015/12/o-surgimento-dos-restaurantes.html?m=1>. Acesso em: 11 Fev. 2020.

LIMA, Ariovaldo Alves. **Contabilidade Básica**. Disponível em: < <http://www.grupoempresarial.adm.br/>> Acesso em: 16 Mar. 2020.

LIMEIRA, A. L. F. et al. **Contabilidade para executivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MACHADO, Janaina Resende; RAPÉ, Sara Ferreira de Lima; SOUZA, Sinval Roberto. Contabilidade Gerencial e sua importância para a Gestão e Tomada de decisão das empresas contemporâneas. **Revista eletrônica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis**, [s. l.], n. 11, 2015.

MAHL, Eliana Maria. **Relatórios gerenciais como ferramenta na tomada de decisões em um empreendimento hoteleiro**. 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/124945>. Acesso em 04 Abr. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Mosselman Du Chenoy Castro; Revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Fabrício Molica; GONÇALVES, Guilherme Vasconcelos e; ALMEIDA, Lara Araújo Mendes; SILVA, Eduardo Aguiar; SILVA, Jean Gustavo Costa. **Análise e Desenvolvimento de um Sistema de Informação Gerencial para Pequenas e Microempresas do Setor de Bares e Restaurantes**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/1182491.pdf>. Acesso em 20 Mar. 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, P. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em Sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALHARES, Antonio; RODRIGUES, Laercio de Castro. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Scipione, 1990.

REIS, Aline de Jesus; SILVA, Selma leal da; SILVA, Cleide Carneiro Alves da. **A História da Contabilidade no Brasil**. 2007. 13 f. Dissertação (Graduação em Ciências Contábeis). UNIFACS. São Paulo 2007. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e017/b9910a92e8033a43f29f2ef10b2319894d29.pdf> Acesso em: 02 Jun. 2020

RIBEIRO, R. R. M. **Evolução das pesquisas em contabilidade gerencial: uma análise das opções temáticas e abordagens metodológicas no Brasil**. 2011. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/18114> Acesso em: 02 Jun. 2020.

SÁ, Antonio Lopes. **Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. 2012. Disponível em: < <http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/BoletimEstatistico-de-Micro-e-Pequena-Empresas> >. Acesso em: 30 Mar. 2020.

SPANG, Rebecca L. **A invenção do restaurante: Paris e a moderna cultura gastronômica**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

STRATTON, . Horngren; Sundem; Contabilidade gerencial. 12 ed.. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.