

ANÁLISE DA GESTÃO DE CUSTOS: um estudo prático de um restaurante familiar¹

COST MANAGEMENT ANALYSIS: a practical study of a family restaurant

Jordana Carla Soares²

Luiz Gabriel Andrade Carvalho³

Mariana Caixeta Braga⁴

Diogo Fagundes da Silva⁵

RESUMO

O tema escolhido visa analisar a gestão de custos de um restaurante, especificamente a de um estabelecimento localizado em Inhumas-GO, com ênfase nos custos fixos e variáveis, nas despesas, no custo de mão de obra, no custo de produção e na margem de contribuição. Este estudo tem como objetivo mapear a gestão de custos no Restaurante Tropical, buscando subsidiar a melhoria do desempenho financeiro. A metodologia consiste em revisão bibliográfica e estudo de caso, caracterizando-se como aplicada, com abordagem quantitativa e natureza descritiva, a partir de dados de produção, vendas e custos. Os resultados do mapeamento indicaram que, no mês de outubro de 2025, foram produzidos 1.615,970 kg de alimentos, dos quais 1.541,711 kg foram vendidos e 74,259 kg retornaram como sobras (4,60% da produção), valoradas em R\$ 1.978,96. O mix de vendas mostrou predominância das modalidades de marmite, que concentraram cerca de 87% dos quilos vendidos e ancoraram o preço efetivo médio em aproximadamente R\$ 31,93/kg, com rendimento global consolidado em torno de 95,4%. O faturamento do período totalizou R\$ 49.227,34, em relação a um custo de insumos de R\$ 26.208,68, o que corresponde a 53,24% do faturamento, percentual superior à faixa de 28% a 30% geralmente indicada na literatura para custos com matéria-prima em restaurantes. A margem de contribuição média diária foi de R\$ 852,54, com índice médio de 54%, e a margem de contribuição global atingiu R\$ 23.018,67 (46,75% do faturamento), com ponto de equilíbrio estimado em R\$ 34.948,14. Conclui-se que a gestão de custos do restaurante, embora globalmente satisfatória, apresenta pontos que merecem atenção, especialmente quanto à participação das carnes e dos preparos especiais no custo total e ao

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Mais - UNIMAIS, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, no segundo semestre de 2025.

² Acadêmico(a) do 8º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS.
E-mail: jordanacarla@aluno.facmais.edu.br

³ Acadêmico(a) do 8º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS.
E-mail: luizgabrielandrade@aluno.facmais.edu.br

⁴ Acadêmico(a) do 8º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS.
E-mail: marianacaixeta@aluno.facmais.edu.br

⁵ Professor(a)-Orientador(a). Mestre em xxxxxxxxxxxxxxxx. Docente do Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: diogofagundes@facmais.edu.br

acompanhamento sistemático das sobras, evidenciando espaço para otimização por meio do monitoramento mais detalhado dos componentes de custo de produção.

Palavras-chave: gestão; empresa; custos; despesas; financeiro.

ABSTRACT

The present study analyzes cost management in a restaurant, focusing on a commercial establishment located in Inhumas, state of Goiás, Brazil, with emphasis on fixed and variable costs, expenses, labor costs, production costs, and contribution margin. The main objective is to map cost management at Restaurante Tropical in order to support the improvement of its financial performance. The methodology combines a bibliographical review and a case study, characterized as applied research, with a quantitative and descriptive approach, based on production, sales, and cost data collected for a specific period. The results show that, in October 2025, the restaurant produced 1,615.970 kg of food, of which 1,541.711 kg were sold and 74.259 kg were recorded as leftovers (4.60% of production), valued at R\$ 1,978.96. The sales mix was predominantly composed of lunchboxes (marmiteix), which accounted for approximately 87% of the kilograms sold and anchored the effective average price at around R\$ 31.93/kg, with an overall yield close to 95.4%. Gross revenue in the period amounted to R\$ 49,227.34, against input costs of R\$ 26,208.68, corresponding to 53.24% of gross revenue, a percentage higher than the 28–30% range usually indicated in the literature for food cost in restaurants. The average daily contribution margin was R\$ 852.54, with an average rate of 54%, while the global contribution margin reached R\$ 23,018.67 (46.75% of gross revenue), and the break-even point was estimated at R\$ 34,948.14. It is concluded that, although overall cost management at the restaurant is satisfactory, there are critical points that deserve attention, especially the weight of meats and special preparations in total costs and the systematic monitoring of leftovers. These findings indicate room for optimization through more detailed monitoring of cost components and the use of managerial indicators to support decision-making in the food service sector.

Keywords: management; company; costs; expenses; financial.

1 INTRODUÇÃO

O tema escolhido é a gestão de custos de um restaurante, especificamente de um estabelecimento localizado em Inhumas-GO, com ênfase nos custos fixos e variáveis, nas despesas, no custo de mão de obra, no custo de produção e na margem de contribuição. Segundo Medeiros (2011, p. 86), “conhecer os gastos, saber classificá-los e registrá-los corretamente são condições essenciais para uma gestão adequada de custos [...]”.

A pesquisa proposta pretende contribuir para uma análise de custos adequada, com estratégias que otimizem a gestão financeira do restaurante, contribuindo para que o estabelecimento tenha uma boa saúde financeira e se mantenha competitivo no mercado. Portanto, para a realização desta pesquisa será feito um estudo de caso abordando conceitos fundamentais da gestão de custos, como custos fixos e variáveis, formação de preço de venda e controle de desperdícios.

Este estudo tem por objetivo aprimorar a gestão de custos, mapeando-a com o intuito de melhorar o desempenho financeiro do restaurante. A pesquisa abordará conceitos fundamentais da gestão de custos e, a partir dos dados coletados, propõe-se apresentar recomendações que contribuam para a melhoria da administração financeira do restaurante e auxiliem na tomada de decisões.

A crescente competitividade no setor gastronômico impõe aos restaurantes a necessidade de um controle financeiro minucioso, sobretudo no que diz respeito à identificação e gerenciamento de custos fixos, variáveis e despesas operacionais. Sem uma análise detalhada desses componentes, torna-se difícil reduzir eventuais desperdícios ao longo do processo produtivo, comprometendo diretamente as margens de lucro. Além disso, a adoção de práticas gerenciais adequadas, apoiadas em dados concretos, pode alavancar a eficiência e a rentabilidade do empreendimento. Nesse contexto, compreender como o mapeamento e a análise de custos podem otimizar o desempenho financeiro revela-se fundamental para a sustentabilidade e crescimento de negócios alimentícios de pequeno e médio porte.

Diante disso, de que forma o mapeamento e a análise detalhada dos custos fixos, variáveis e das despesas podem otimizar o desempenho financeiro do restaurante?

O mapeamento e a análise detalhada dos custos fixos e variáveis e das despesas operacionais são fundamentais para identificar desperdícios e ineficiências no Restaurante Tropical. Com esses dados em mãos, é possível adotar práticas gerenciais mais eficazes, como a precificação estratégica dos pratos, o controle rigoroso do estoque, a negociação com fornecedores, a padronização dos processos produtivos e o monitoramento contínuo dos indicadores financeiros. Essas práticas não só contribuem para a redução de custos desnecessários, mas também otimizam o desempenho financeiro, resultando em uma maior rentabilidade e garantindo a sustentabilidade e o crescimento do negócio a longo prazo.

Para que uma empresa possa competir de forma igualitária com seus concorrentes, ela deve ter um controle de suas atividades, de forma que consiga avaliar seu desempenho e corrigir rapidamente questões de melhoria dos processos, buscando não ficar em desvantagem na competição (BORNIA, 2002).

Segundo Fonseca (2000), é de suma importância saber quais serão os custos, as despesas e a principal característica de seu restaurante antes de iniciá-lo. Também é necessário saber como será medido o desempenho do negócio e como será corrigido caso não seja satisfatório. Outro ponto importante, é estar preparado para readaptar planos ou mudar planos iniciais, identificando possíveis soluções.

A análise de custos de uma empresa pode ser bastante complexa e detalhada conforme seu ramo de atividade. Ao analisar um restaurante, vê-se que a composição de todos os custos é ampla e um estudo prático pode contribuir para um melhor entendimento dos custos envolvidos no ramo alimentício, além de promover uma noção sobre a importância de uma boa administração.

Existem alguns artigos que abordam análise de custos de restaurantes, mas poucos partem para uma observação detalhada sobre eles e suas variações no cenário financeiro, ainda mais quando se trata de um restaurante que opera com alimentação por quilo, prato feito e marmitex.

Lippel (2002) promove todo um estudo sobre análise de custos de restaurantes à la carte mas não aborda a análise de custos dos serviços citados anteriormente.

Morais, Santos e Neto (2019) apresentam uma análise de custos detalhada, porém aplicada a um restaurante universitário do setor público, que não se iguala ao estabelecimento estudado neste caso prático.

Staevie, Antunes e Souza (2015) realizaram um estudo sobre um restaurante comercial, mas observaram os custos de forma ampla, sem aprofundar de maneira detalhada sobre os custos que compõem os produtos.

Assume-se, então, que este estudo tem grande relevância para a compreensão de uma análise de custos complexa e para a observação de como uma boa gestão pode ser impactante no sucesso de um restaurante, visto que poucos trabalhos trouxeram à tona um modelo semelhante ao aqui apresentado.

Como este estudo será realizado no empreendimento familiar de um dos discentes, torna-se viável e acessível obter o levantamento de dados necessários, além de promover um auxílio fundamental para a empresa.

Para a realização deste estudo, adotou-se uma pesquisa bibliográfica combinada a um estudo de caso, de modo a analisar a aplicabilidade da teoria na prática. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem quantitativa e natureza descritiva, operacionalizada por meio de um estudo de caso em um restaurante comercial. A unidade de análise é o Restaurante Tropical, localizado no município de Inhumas-GO, atuante no segmento de alimentação por quilo e refeições prontas.

Para tal, o artigo está dividido em cinco partes. Inicialmente, tem-se a introdução, em que é apresentado o que será abordado no artigo; em seguida, o desenvolvimento, que consiste no referencial teórico utilizado para o entendimento do tema; depois, a metodologia, que explica como foi realizada a obtenção dos dados necessários para a execução do trabalho; na sequência, os dados obtidos são apresentados e analisados na parte de resultados e discussões; por fim, nas considerações finais, são expostas as conclusões do estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão administrativa e financeira

A gestão administrativa e financeira compreende um conjunto estruturado de práticas, técnicas e processos sistematizados que têm como objetivo organizar, planejar, liderar e controlar eficientemente os recursos financeiros, humanos, materiais e operacionais das organizações. Esta gestão integrada busca não apenas assegurar a sustentabilidade das operações, mas também fomentar o crescimento contínuo e a melhoria da performance organizacional (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Mintzberg (2010), uma gestão eficaz depende fundamentalmente da qualidade e assertividade das decisões estratégicas, baseadas em informações robustas e análises criteriosas, que permitem uma alocação precisa e otimizada dos recursos organizacionais.

Complementarmente, Dias (2002) esclarece uma distinção conceitual importante entre gestão e administração: enquanto a administração tradicional concentra-se em aspectos mais operacionais, burocráticos e estatísticos, a gestão contemporânea caracteriza-se por uma abordagem dinâmica e estratégica, continuamente adaptativa às mudanças do mercado e focada na inovação e competitividade, fatores essenciais para o êxito sustentável e para a criação de vantagem competitiva das empresas modernas.

2.2 Gestão de custos em restaurantes

A gestão de custos envolve um conjunto abrangente de técnicas e práticas que incluem a identificação, mensuração detalhada, análise crítica e controle contínuo dos custos operacionais relacionados ao negócio. No contexto específico de restaurantes, a gestão de custos assume relevância especial, uma vez que este setor é altamente vulnerável às constantes variações nos preços dos insumos e às flutuações sazonais da demanda e a necessidade de precisão na gestão de recursos como matérias-primas e mão de obra (FONSECA, 2000).

Lippel (2002) destaca o custeio ABC (Activity-Based Costing) como uma ferramenta essencial para restaurantes, pois permite uma identificação minuciosa dos custos reais associados às atividades específicas, como preparação, montagem e serviço, considerando cada recurso empregado. Essa metodologia auxilia os gestores na obtenção de informações detalhadas sobre os custos reais incorridos, viabilizando decisões estratégicas mais precisas quanto a precificação, promoção e ajustes operacionais.

Adicionalmente, Silva (1999) introduz o conceito do custo-meta (target costing), uma abordagem estratégica que define um custo máximo aceitável para novos produtos desde as etapas iniciais de seu desenvolvimento. Esse método facilita a antecipação e o controle das despesas operacionais e produtivas, assegurando que a rentabilidade projetada seja atingida por meio da gestão eficaz dos custos.

Além disso, técnicas avançadas de gestão financeira como a análise de variação orçamentária, simulação de cenários financeiros e técnicas preditivas baseadas em dados históricos também têm sido empregadas para melhorar a previsibilidade e controle financeiro em restaurantes. Essas técnicas contribuem para uma gestão proativa e eficaz que reduz o impacto das variações inesperadas nos resultados financeiros.

2.3 Controle de despesas operacionais

Para Lyrio, Almeida e Portugal, despesas podem ser conceituadas como

gastos com bens ou serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas. São itens que reduzem o patrimônio líquido e que têm a característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas (LYRIO; ALMEIDA; PORTUGAL, 2017, p.16).

As despesas podem ser fixas ou variáveis. As fixas possuem os mesmos valores todo mês, por exemplo, salários, honorários, telefone e internet. Já as despesas variáveis oscilam no decorrer dos meses, como água, energia, impostos e limpeza (WILTUSCHNIG; BORBA, 2014).

O controle de despesas operacionais constitui-se como uma função indispensável para a manutenção da saúde financeira e para a maximização dos resultados de qualquer organização, especialmente no setor de alimentação, onde as margens de lucro são tipicamente mais estreitas. Trata-se de um processo contínuo e sistemático de monitoramento, análise e otimização dos gastos relacionados às atividades de suporte e a gestão do negócio (BORNIA, 2002).

Entre as principais ferramentas utilizadas destaca-se o orçamento base-zero (OBZ), que requer que cada despesa seja justificada a partir do zero a cada ciclo

orçamentário, evitando o crescimento inercial dos gastos e promovendo uma alocação de recursos mais eficiente (BORNIA, 2002). Essa metodologia é particularmente útil para empresas do ramo alimentício, onde gastos como energia elétrica, água, gás e insumos perecíveis podem comprometer significativamente a rentabilidade se não forem controlados rigorosamente.

Alves (2018) acrescenta que a utilização de métodos estatísticos avançados para a análise de custos mistos, que combinam componentes fixos e variáveis, é fundamental para compreender a estrutura de custos da organização. Técnicas como o método dos pontos extremos e a regressão dos mínimos quadrados permitem estimar com precisão o comportamento dos custos operacionais, subsidiando a tomada de decisão estratégica.

Além disso, práticas de benchmarking são indispensáveis para comparar indicadores de desempenho com empresas concorrentes ou líderes de mercado, identificando oportunidades de redução de custos e otimização de processos. A realização de auditorias periódicas também é crucial para detectar falhas, desvios e desperdícios, promovendo a correção de rumos e fortalecendo a governança corporativa.

A adoção de sistemas informatizados de gestão empresarial (ERP) e dashboards de controle financeiro também potencializa o monitoramento em tempo real das despesas, garantindo maior agilidade e segurança na gestão dos custos operacionais.

2.4 Análise detalhada dos custos fixos e variáveis

A análise detalhada dos custos fixos e variáveis é um instrumento indispensável para a gestão estratégica financeira das organizações, especialmente no setor alimentício, onde as decisões de precificação, expansão ou redução da capacidade produtiva estão diretamente relacionadas aos comportamentos dos custos (MEDEIROS, 2011).

Os custos fixos são caracterizados pela sua invariabilidade em relação ao volume de produção em curto prazo, como aluguel, salários de gerência e seguros, enquanto os custos variáveis são diretamente proporcionais à quantidade produzida, como a aquisição de matérias-primas, comissões de vendas e embalagens (HORNGREN et al., 2016).

Antoni (2021) destaca a importância da análise Custo-Volume-Lucro (CVL), que proporciona aos gestores uma visão clara sobre como as alterações nos custos fixos, variáveis e no volume de vendas afetam diretamente o lucro da organização. Esta análise também é imprescindível na formulação de estratégias de precificação e na avaliação de investimentos em novos produtos ou processos.

Além disso, o avanço das tecnologias de business intelligence (BI) e analytics permite uma modelagem mais precisa da estrutura de custos, com ferramentas que simulam cenários e projetam comportamentos futuros dos custos diante de mudanças no ambiente operacional. Essas tecnologias possibilitam que a análise de custos transcendia o caráter meramente contábil, assumindo um papel preponderante na gestão estratégica.

Por fim, a análise das tendências de mercado e a observação do comportamento histórico dos custos devem compor um sistema integrado de informações que subsidiem decisões mais assertivas e otimizem os resultados econômicos da empresa.

2.5 Custo da mercadoria vendida (CMV)

O Custo da Mercadoria Vendida (CMV) é um indicador fundamental na gestão financeira e contábil, representando os custos diretamente associados aos produtos ou serviços vendidos durante um determinado período. Sua adequada apuração é imprescindível para a formação de preços competitivos, o cálculo correto da margem de lucro e a análise da eficiência operacional das empresas, sobretudo no setor gastronômico, onde a rotatividade de estoques e as variações no preço dos insumos são aspectos críticos (BRUNI, 2013).

O CMV é composto, essencialmente, pelos custos de aquisição das matérias-primas, custos de transformação e outros custos diretamente atribuíveis ao produto vendido. Assim, sua mensuração precisa permite que os gestores acompanhem a relação entre o volume de vendas e os gastos envolvidos na produção, promovendo ajustes estratégicos na política de compras e no planejamento de estoques (BRUNI, 2013).

Iunes (s.d.) amplia o conceito ao apresentar o CMV não apenas como um dado contábil, mas como um elemento estratégico que resulta da interação entre diversos fatores econômicos e financeiros. Sua análise, quando feita sob a ótica do custo de oportunidade, revela-se uma poderosa ferramenta para decisões empresariais, pois evidencia o potencial de alocação mais eficiente dos recursos financeiros, considerando alternativas mais rentáveis. Adicionalmente, a adoção de sistemas de gestão integrada (ERP) permite automatizar o cálculo do CMV, melhorando a acurácia das informações e contribuindo para a agilidade e segurança na tomada de decisões. Tais sistemas, aliados a indicadores como o giro de estoque e a margem de contribuição, proporcionam uma visão holística sobre a eficiência produtiva e comercial do negócio.

Outro aspecto relevante é o impacto do CMV na determinação do lucro bruto e, consequentemente, na saúde financeira da organização. Uma gestão inadequada do CMV pode comprometer severamente a rentabilidade, motivo pelo qual sua análise deve ser contínua e integrada a outras ferramentas de controle gerencial, como o orçamento e a análise de variância.

2.6 Impacto da gestão de custos em pequenas empresas gastronômicas

A gestão de custos é particularmente crítica para a sobrevivência e o desenvolvimento das pequenas empresas gastronômicas, que frequentemente operam com margens de lucro reduzidas e são mais vulneráveis a oscilações econômicas e de mercado (MORAIS; SANTOS; NETO, 2019). O desconhecimento ou a ausência de mecanismos eficientes de controle de custos pode levar a decisões equivocadas, comprometendo a sustentabilidade financeira do negócio.

A correta implementação de práticas de gestão de custos permite às pequenas empresas gastronômicas identificar oportunidades de redução de desperdícios, otimizar processos e melhorar a formação de preços, proporcionando competitividade em um mercado caracterizado por intensa concorrência e consumidores cada vez mais exigentes.

Estudos indicam que uma das principais estratégias para o fortalecimento das pequenas empresas é a adoção da terceirização de processos, que possibilita a conversão de custos fixos em variáveis, proporcionando maior flexibilidade operacional. Silva, Alves e Carvalho (2021) demonstram que a terceirização de atividades não essenciais permite que pequenas empresas ajustem rapidamente

sua estrutura de custos conforme as flutuações de demanda, mitigando riscos financeiros e aumentando a capacidade de adaptação.

Além disso, a gestão eficiente dos custos promove um ambiente propício à inovação, permitindo que pequenas empresas gastronômicas direcionem recursos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhorias em atendimento ao cliente e estratégias de marketing mais agressivas. Isso contribui diretamente para o fortalecimento da marca, a fidelização de clientes e o crescimento sustentável do negócio. Ferramentas como o orçamento matricial, o custeio baseado em atividades (ABC) e a análise de ponto de equilíbrio são fundamentais nesse processo, oferecendo subsídios técnicos e informações precisas para o planejamento financeiro e a tomada de decisões estratégicas.

2.7 Estratégias de redução de custos sem comprometer a qualidade

A busca pela redução de custos sem comprometer a qualidade constitui um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, especialmente no setor gastronômico, em que a percepção de valor pelo cliente está intimamente ligada à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A adoção de estratégias inteligentes e bem estruturadas pode garantir a eficiência operacional e a competitividade, sem sacrificar a excelência que fideliza o cliente (STAEVIE; ANTUNES; SOUZA, 2015).

Entre as estratégias de redução de custo mais eficazes, destacam-se a negociação contínua com fornecedores, buscando melhores condições de pagamento e descontos por volume; o controle rigoroso de estoque, que evita desperdícios e perdas por vencimento, utilizando-se de metodologias como o sistema FIFO (First In, First Out). A aplicação de métodos Just-In-Time (JIT) também é recomendada para reduzir a necessidade de grandes estoques, liberando capital de giro e minimizando custos de armazenagem.

O Lean Manufacturing, originalmente desenvolvido para o setor industrial, vem sendo amplamente adaptado para o setor de serviços, inclusive para restaurantes. Sua aplicação permite a eliminação sistemática de desperdícios, a padronização de processos e a melhoria contínua, resultando na otimização dos recursos e na entrega de maior valor ao cliente (STAEVIE; ANTUNES; SOUZA, 2015).

Além dessas práticas, Cardoso Jr. (2020) enfatiza a relevância da contabilidade financeira, gerencial e de custos como ferramentas estratégicas para o acompanhamento preciso das despesas, identificação de ineficiências e suporte à tomada de decisões informadas e assertivas. A integração dessas práticas à cultura organizacional favorece a criação de um ambiente propício à inovação e à adaptação rápida às mudanças do mercado.

Por fim, é importante destacar que a manutenção da qualidade exige investimentos em treinamento contínuo da equipe, atualização de processos e adoção de tecnologias que garantam eficiência e padronização. O equilíbrio entre a racionalização dos custos e a preservação da qualidade é, portanto, um fator determinante para a sustentabilidade e o sucesso no mercado gastronômico.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, adotou-se uma pesquisa bibliográfica combinada a um estudo de caso, de modo a analisar a aplicabilidade da teoria na prática. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem quantitativa e

natureza descritiva, operacionalizada por meio de um estudo de caso em um restaurante comercial. A unidade de análise é o Restaurante Tropical, localizado no município de Inhumas-GO, atuante no segmento de alimentação por quilo, marmitex e prato feito.

O recorte temporal do estudo compreendeu o mês de outubro de 2025. Foram utilizados dados secundários provenientes de planilhas internas de produção em quilogramas, registros de compras de insumos (quantidades e valores), relatórios de vendas diárias por tipo de produto (quilo, marmitex e prato feito) e demonstrativos de custos fixos mensais (aluguel, energia elétrica, mão de obra, tributos, entre outros).

Para a análise, procedeu-se inicialmente ao levantamento do custo de produção diário, a partir da soma dos valores dos insumos utilizados em cada dia. Em seguida, calculou-se o custo do quilograma produzido, dividindo-se, para cada dia, o valor financeiro da produção pelo total de quilos preparados e adicionando-se o componente de custos fixos rateado por quilo, obtido pela divisão dos custos fixos totais do período pela produção total do mês. As sobras diárias foram apuradas em quilogramas e convertidas em valor monetário com base no custo do quilo de produção. A margem de contribuição diária foi obtida pela diferença entre a receita de vendas e os custos variáveis, permitindo o cálculo de uma margem média do período. Por fim, os indicadores obtidos foram comparados com os parâmetros de referência identificados na literatura especializada em gestão de custos na área de alimentação.

No referencial teórico, o Custo da Mercadoria Vendida (CMV) é tradicionalmente definido pela expressão [CMV = Estoque Inicial + Compras - Estoque Final]. Entretanto, no período empírico analisado, verificou-se que o restaurante não opera com estoques relevantes de insumos, especialmente no que se refere às carnes, adquiridas diariamente conforme a necessidade de produção, e aos demais produtos, adquiridos em bases semanais. Na prática, compras e consumo tendem a ocorrer no mesmo horizonte temporal, aproximando o funcionamento do estabelecimento de um regime sem estoque (ou de estoque residual, sem mensuração sistemática de Estoque Inicial e Estoque Final).

Nesse contexto, não houve base informacional para aplicação da fórmula clássica do CMV por meio da variação de estoques, uma vez que não foram registrados, de forma estruturada, saldos de Estoque Inicial e Estoque Final no recorte considerado. Por essa razão, o presente estudo adotou como medida de custo do período o “custo para fabricar a comida”, obtido pela soma dos valores desembolsados na aquisição de insumos efetivamente utilizados na produção durante o recorte analisado.

Em termos operacionais, o valor apresentado nas tabelas como Valor financeiro corresponde, portanto, ao total de insumos consumidos no período, funcionando como proxy do CMV para um ambiente em que compras e consumo se equivalem, e em que não há controle formal de estoques capaz de alimentar a equação tradicional.

Desse modo, sempre que o texto se referir ao “custo para fabricar a comida” ou ao “custo dos insumos do período”, estará tratando da mensuração direta das compras consumidas, utilizada neste estudo como aproximação prática do CMV em um contexto de operação sem estoque relevante.

Tabela 1 - Produção em Quilos

Data	Arroz	Feijão	Carnes	Saladas	Verduras	Outros	Macarrão	Óleos	Consolidado In Natura
01/10/2025	7,5	5	29,848	1	20	6	1,5	2	72,848
02/10/2025	7,5	5	22,384	1	20	6	1,5	2	65,384
03/10/2025	7,5	5	35,430	1	20	6	1,5	2	78,430
04/10/2025	10	5	31,277	1	20	6	1,5	2	76,777
05/10/2025									
06/10/2025	7,5	5	25,461	1	20	6	1,5	2	68,461
07/10/2025	7,5	5	20,559	1	20	6	1,5	2	63,559
08/10/2025	7,5	5	28,632	1	20	6	1,5	2	71,632
09/10/2025	7,5	5	21,874	1	20	6	1,5	2	64,874
10/10/2025	7,5	5	36,163	1	20	6	1,5	2	79,163
11/10/2025	10	5	29,472	1	20	6	1,5	2	74,972
12/10/2025									
13/10/2025	7,5	5	25,448	1	20	6	1,5	2	68,448
14/10/2025	7,5	5	22,596	1	20	6	1,5	2	65,596
15/10/2025	7,5	5	27,389	1	20	6	1,5	2	70,389
16/10/2025	7,5	5	21,070	1	20	6	1,5	2	64,070
17/10/2025	7,5	5	27,881	1	20	6	1,5	2	70,881
18/10/2025	10	5	31,104	1	20	6	1,5	2	76,604
19/10/2025									
20/10/2025	7,5	5	25,931	1	20	6	1,5	2	68,931
21/10/2025	7,5	5	20,924	1	20	6	1,5	2	63,924
22/10/2025	7,5	5	30,801	1	20	6	1,5	2	73,801
23/10/2025	7,5	5	22,136	1	20	6	1,5	2	65,136
24/10/2025	7,5	5	35,609	1	20	6	1,5	2	78,609
25/10/2025	10	5	31,123	1	20	6	1,5	2	76,623
26/10/2025									
27/10/2025	7,5	5	25,653	1	20	6	1,5	2	68,653
28/10/2025	7,5	5	20,690	1	20	6	1,5	2	63,690
29/10/2025	7,5	5	29,633	1	20	6	1,5	2	72,633
30/10/2025	7,5	5	22,350	1	20	6	1,5	2	65,350
31/10/2025	7,5	5	36,116	1	20	6	1,5	2	79,116
TOTAL	212,5	135	737,554	27	540	162	40,5	54	1908,554

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 1, disponível em anexo, é mostrado o que foi utilizado em quilos *in natura* para produção do produto final no período do mês de outubro, recorte temporal utilizado para esse estudo de caso.

É possível observar na Tabela 1, que os insumos mais utilizados são carnes, verduras e arroz, respectivamente. Sendo que carnes e verduras atingiram uma quantidade maior em relação aos demais insumos. É importante destacar que os valores apresentados na Tabela 1 referem-se à produção *in natura*, ou seja, ao peso dos insumos antes do preparo. Esses valores não são comparáveis de forma direta com a produção total apresentada na Tabela 3, que contém a produção pronta para consumo, já submetida ao cozimento, cortes, absorção de líquidos ou redução por evaporação. Dessa forma, diferenças entre os totais produzidos em ambas as tabelas decorrem de fatores técnicos do processo produtivo, tais como rendimento térmico, perdas naturais do preparo e incorporação ou redução de umidade.

Na Tabela 2, disponibilizada a seguir, foi quantificado o valor dos insumos utilizados em reais, onde foi multiplicada a quantidade de quilos usados pelo preço de compra de cada insumo, chegando assim no Valor Financeiro total.

Tabela 2 - Valor Financeiro para Produção

Data	Arroz	Feijão	Carnes	Saladas	Verduras	Outros	Macarrão	Óleos	Valor Financeiro
01/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 556,01	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 980,23
02/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 418,97	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 843,19
03/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 735,52	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 1.159,74
04/10/2025	R\$ 33,98	R\$ 46,45	R\$ 728,02	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 1.160,73
05/10/2025									
06/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 526,81	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 951,03
07/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 391,60	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 815,82
08/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 532,30	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 956,52
09/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 408,68	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 832,90
10/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 757,64	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 1.181,86
11/10/2025	R\$ 33,98	R\$ 46,45	R\$ 689,99	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 1.122,70
12/10/2025									
13/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 477,78	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 902,00
14/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 371,47	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 795,69
15/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 430,90	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 855,12
16/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 371,78	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 796,00
17/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 599,40	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 1.023,62
18/10/2025	R\$ 33,98	R\$ 46,45	R\$ 685,73	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 1.118,44
19/10/2025									
20/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 538,71	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 962,93
21/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 400,44	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 824,66
22/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 572,61	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 996,83
23/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 415,11	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 839,33
24/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 739,34	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 1.163,56
25/10/2025	R\$ 33,98	R\$ 46,45	R\$ 724,78	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 1.157,49
26/10/2025									
27/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 532,40	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 956,62
28/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 393,47	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 817,69
29/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 552,05	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 976,27
30/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 417,67	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 841,89
31/10/2025	R\$ 25,49	R\$ 46,45	R\$ 751,71	R\$ 20,00	R\$ 90,00	R\$ 216,43	R\$ 9,87	R\$ 15,98	R\$ 1.175,93
TOTAL	R\$ 722,08	R\$ 1.254,15	R\$ 14.720,89	R\$ 540,00	R\$ 2.430,00	R\$ 5.843,61	R\$ 266,49	R\$ 431,46	R\$ 26.208,68

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 2 permite visualizar que a carne, além de ser o insumo de maior quantidade na produção, também é o de maior valor. A coluna de Outros, apesar de não ter entrado na Tabela 1 como um dos insumos mais usados, ocupa a posição de segundo insumo de maior valor, devido ao fato de ser obtido através da média dos valores dos condimentos utilizados para fabricar os pratos que variam durante cada dia da semana, como por exemplo: feijoada, stroganoff, lasanha, entre outros. A coluna de Verduras, que estava entre as maiores quantidades de peso usadas para a produção, se mostra como o terceiro insumo de maior valor.

Para o recorte 01 a 31/10/2025, a coluna Outros agrupa condimentos, bases e preparamos auxiliares utilizados nos pratos rotativos do cardápio, cuja oferta varia ao longo da semana (por exemplo: salada de maionese, batata frita e feijão tropeiro diariamente; lasanha às terças; frango assado, peixe frito e costelada às quartas; feijoada e farofas especiais às sextas; stroganoff e salpicão aos sábados). A opção por consolidar esses itens em uma única linha teve por objetivo evitar a prolixidade da planilha e preservar a comparabilidade diária, sem perda de substância na mensuração do custo e do peso total produzidos.

Critérios de classificação:

- Inclui: temperos, molhos e bases (p. ex., maionese, creme, caldos), empanamentos, farofas e demais insumos de preparo vinculados aos pratos rotativos.
- Exclui: categorias já reportadas em colunas próprias, como Carnes, Verduras, Saladas, Macarrão e Óleos (este último insumo possui coluna específica, evitando dupla contagem).
- Regra de fronteira: quando um preparo envolve proteína principal, o custo da proteína permanece em carnes, ao passo que marinadas, empanamentos, molhos e guarnições pertinentes a esse prato são registrados em Outros.

Procedimento de mensuração:

1. Realizou-se a apuração diária do peso total (kg) e do valor de aquisição (R\$) dos condimentos e preparamos de apoio efetivamente utilizados nos pratos do dia (conforme grade semanal).
2. Esses subtotais diários foram agregados no mês e convertidos em uma média operacional estável, utilizada como proxy para padronizar as tabelas e permitir a leitura do custo/kg no período.
3. A partir dessa consolidação, obteve-se um peso médio diário aproximado de 6 kg de Outros e um custo médio diário correspondente (valores que aparecem como constantes nas Tabelas 1 e 2). Assim, a opção Outros representa a média mensal ponderada pela ocorrência de cada preparação na grade semanal, e não uma simples “média de médias”.

A construção de Outros como indicador composto melhora a rastreabilidade dos custos e reduz a volatilidade decorrente da alternância de pratos, mantendo o foco analítico no custo total, no custo por quilo e na margem. Reconhece-se, entretanto, que essa opção suaviza variações pontuais (por exemplo, dias com maior carga de preparamos complexos), o que é esperado em um consolidado mensal. Tais variações permanecem documentadas nas folhas de apuração diária e podem

ser exploradas em análises específicas, caso se pretenda isolar o efeito de determinado prato rotativo do dia.

No intuito de analisar o custo-benefício da matéria-prima, foi observado o rendimento de três diferentes marcas de arroz e foi possível perceber que, mesmo tendo diferentes preços e rendimentos, no final o custo obtido para se ter 100 g de arroz cozido acabou sendo muito próximo. Logo, nota-se que utilizar uma marca mais cara acaba sendo benéfico, pois ela rende mais e não altera o custo final, além de permitir que seja oferecido um produto de maior qualidade.

A seguir, é apresentada a Tabela 3, em que os dados foram obtidos com base nas vendas que ocorreram no período do recorte temporal de 01/10/2025 a 31/10/2025.

Tabela 3 - Dados de Vendas

Data	M 17	M 22	M 27	Por Kg	PF	Sobras	Kg Vendidos	Produção Total	Custo do Quilo	Valor das Sobras	Faturamento Diário	Margem de Contribuição
01/10/2025	26	33	10	2,875	4	1,318	55,275	56,593	R\$ 27,43	R\$ 36,15	R\$ 1.698,71	R\$ 718,49
02/10/2025	38	32	9	3,167	0	2,146	58,137	60,283	R\$ 24,10	R\$ 51,71	R\$ 1.770,04	R\$ 926,85
03/10/2025	39	38	14	5,569	1	2,196	71,229	73,425	R\$ 25,91	R\$ 56,89	R\$ 2.213,31	R\$ 1.053,57
04/10/2025	24	36	12	9,762	0	3,500	62,922	66,422	R\$ 27,59	R\$ 96,55	R\$ 2.069,70	R\$ 908,97
05/10/2025												
06/10/2025	18	21	14	5,641	1	2,048	46,281	48,329	R\$ 29,79	R\$ 61,01	R\$ 1.486,33	R\$ 535,31
07/10/2025	23	38	6	5,472	3	3,882	55,612	59,494	R\$ 23,82	R\$ 92,48	R\$ 1.769,88	R\$ 954,07
08/10/2025	20	22	3	5,849	1	2,598	37,719	40,317	R\$ 33,84	R\$ 87,90	R\$ 1.256,96	R\$ 300,44
09/10/2025	27	22	9	3,064	0	3,408	44,074	47,482	R\$ 27,65	R\$ 94,24	R\$ 1.357,28	R\$ 524,38
10/10/2025	30	27	12	5,103	1	2,716	55,203	57,919	R\$ 30,52	R\$ 82,88	R\$ 1.738,26	R\$ 556,40
11/10/2025	44	38	15	3,414	3	1,016	74,044	75,060	R\$ 25,07	R\$ 25,47	R\$ 2.254,84	R\$ 1.132,14
12/10/2025												
13/10/2025	19	21	7	6,219	2	3,532	41,229	44,761	R\$ 30,26	R\$ 106,88	R\$ 1.371,64	R\$ 469,65
14/10/2025	35	26	14	7,123	1	0,810	61,183	61,993	R\$ 22,95	R\$ 18,59	R\$ 1.968,18	R\$ 1.172,49
15/10/2025	23	26	6	7,563	1	5,822	47,143	52,965	R\$ 26,26	R\$ 152,86	R\$ 1.572,77	R\$ 717,66
16/10/2025	30	33	12	5,235	3	2,406	61,215	63,621	R\$ 22,62	R\$ 54,43	R\$ 1.927,64	R\$ 1.131,64
17/10/2025	29	31	11	8,539	0	3,494	59,629	63,123	R\$ 26,33	R\$ 91,99	R\$ 1.949,33	R\$ 925,72
18/10/2025	28	31	20	6,546	1	0,922	66,406	67,328	R\$ 26,72	R\$ 24,64	R\$ 2.088,92	R\$ 970,48
19/10/2025												
20/10/2025	32	21	13	4,620	4	3,807	53,930	57,737	R\$ 26,79	R\$ 101,98	R\$ 1.715,26	R\$ 752,33
21/10/2025	27	27	9	6,298	2	2,507	52,408	54,915	R\$ 25,13	R\$ 62,99	R\$ 1.698,06	R\$ 873,40
22/10/2025	24	34	10	9,482	3	3,693	60,942	64,635	R\$ 25,53	R\$ 94,29	R\$ 2.031,04	R\$ 1.034,22
23/10/2025	30	29	9	4,201	5	2,884	55,351	58,235	R\$ 24,52	R\$ 70,72	R\$ 1.750,84	R\$ 911,51
24/10/2025	28	29	12	8,336	6	3,105	61,876	64,981	R\$ 28,02	R\$ 86,99	R\$ 2.053,98	R\$ 890,43
25/10/2025	29	34	20	6,369	2	2,258	69,729	71,987	R\$ 26,19	R\$ 59,14	R\$ 2.187,03	R\$ 1.029,54
26/10/2025												
27/10/2025	22	28	10	5,131	4	3,670	51,391	55,061	R\$ 27,48	R\$ 100,87	R\$ 1.646,82	R\$ 690,21
28/10/2025	29	27	9	6,710	3	1,819	54,540	56,359	R\$ 24,62	R\$ 44,78	R\$ 1.780,09	R\$ 962,40
29/10/2025	27	29	15	6,706	7	3,146	63,196	66,342	R\$ 24,83	R\$ 78,10	R\$ 2.051,87	R\$ 1.075,60
30/10/2025	30	31	9	3,684	1	2,645	53,994	56,639	R\$ 24,97	R\$ 66,06	R\$ 1.665,94	R\$ 824,05
31/10/2025	29	30	18	6,953	5	2,911	67,053	69,964	R\$ 26,92	R\$ 78,36	R\$ 2.152,64	R\$ 976,72
TOTAL	760	794	308	159,631	64	74,259	1541,711	1615,97		R\$ 1.978,96	R\$ 49.227,34	R\$ 23.018,67

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 3, as colunas mostram, respectivamente, a quantidade de vendas de marmitex pequenas no valor de R\$ 17,00 (M 17), a quantidade de vendas de marmitex médias no valor de R\$ 22,00 (M 22), a quantidade de vendas de marmitex grandes no valor de R\$ 27,00 (M 27), a quantidade em quilos de comida vendida na coluna Por Kg e a quantidade de Pratos Feitos vendidos (PF). Na coluna Sobras é apresentado o valor em quilo da quantidade de comida que sobra nas cubas, deduzido através do custo por quilo após a pesagem da comida. A seguir, tem-se a coluna da quantidade de comida que foi vendida diariamente em quilos (Kg Vendidos), sendo que a M 17 pesa cerca de 560 g, a M 22 pesa cerca de 780 g, a M 27 pesa cerca de 970 g e o PF pesa cerca de 600 g, então, para chegar ao valor de comida vendido em quilos, fez-se a multiplicação das colunas M 17, M 22, M 27, PF, Por Kg e soma da quantidade vendida pelo peso dos produtos. Na coluna de Produção Total, a quantidade de quilos vendidos foi somada à quantidade de quilos não vendidos, para saber quanto de comida foi produzida diariamente no mês de outubro. Na coluna do Custo do Quilo existe uma variação diária que foi calculada rigorosamente, esse cálculo foi feito através dos valores obtidos na Tabela 2, na coluna Valor Financeiro, divididos pelos valores da coluna Produção Total na Tabela 3. O resultado foi somado com os custos fixos obtidos na Tabela 4, que também é dividido pelo montante total encontrado na Tabela 3, na coluna Produção Total – Total, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{Custo do Quilo(dia)} = [\text{Valor Financeiro(dia)} \div \text{Produção Total(dia)}] + [\text{Custos Fixos do período} \div \text{Produção Total (período)}]$$

Realizando uma média do Custo do Quilo diário, obtém-se o valor de R\$ 26,51, logo as marmitex M 17, M 22 e M 27 estão custando, respectivamente, cerca de R\$ 14,84, R\$ 20,67 e R\$ 25,71, e o Prato Feito (PF) custa aproximadamente R\$ 15,90. Constatata-se então que os produtos fornecem diferentes valores de lucro, em ordem decrescente de lucro estão: (Almoço) Por Kg, PF, M 17, M 22 e M 27, sendo que o lucro nas marmitex está consideravelmente pequeno em relação aos outros produtos, visto que o PF é vendido a R\$ 25,00 e a comida por quilo (Por Kg) a R\$ 55,90.

Na coluna Valor das Sobras, para se obter o valor mostrado foi multiplicada a coluna do Custo do Quilo, pela quantidade obtida na coluna Sobras. O Faturamento Diário foi obtido através da soma de todas as vendas, e, por último, a coluna Margem de Contribuição foi feita através da subtração do Faturamento Diário pelo Valor Financeiro na tabela 2.

Nota-se que ao longo do mês o restaurante fechou com o total de 1.862 marmitas vendidas, sendo 760 marmitas de R\$17,00 reais, 794 de R\$22,00 reais e 308 de R\$27,00 reais; um total de cerca de 159 quilos na opção Por Kg; e 64 Pratos Feitos; totalizando cerca de 1.541 quilos de comidas vendidas e 74 quilos de comida não vendida (Sobras). Portanto, os produtos de menor lucratividade são os mais comercializados e os de maior lucratividade apresentam pouca participação nas vendas.

No recorte de outubro de 2025, o processo produtivo do restaurante apresentou sobras físicas de 74,259 kg, correspondentes a 4,60% da produção total do período. Em termos econômicos, as sobras foram valoradas em R\$ 1.978,96. Considerando a relação entre o faturamento diário e o volume efetivamente vendido, apurou-se preço efetivo médio de R\$31,93 por quilograma (FD/kg vendidos). Em conjunto, tais indicadores oferecem uma leitura objetiva do desempenho

operacional: a dimensão dos quilos não vendidos em Sobras explicita o efeito físico sobre a produção, sua valoração monetária dimensiona o impacto econômico no resultado, e o preço efetivo por kg sintetiza a capacidade de geração de receita por unidade de massa comercializada ao longo do período analisado.

No período analisado, a distribuição do volume em kg vendidos é a seguinte: M22 ≈ 40,2%, M17 ≈ 27,6%, M27 ≈ 19,4%, Quilo ≈ 10,4% (Por Kg) e Prato Feito (PF) ≈ 2,5%. Três pontos merecem destaque para a leitura do desempenho:

1 - Concentração do volume

O mix é fortemente concentrado nas marmitex: M22 + M17 = ~67,8% do volume total; ao incluir M27, chega-se a ~87%. Isso evidencia que a operação, em termos de massa comercializada, é essencialmente ancorada nas marmitex, enquanto o canal Por Kg responde por uma fração menor do volume (≈10,4%).

2 - Efeito sobre o preço médio por kg

Como as marmitex possuem preço implícito por kg inferior ao canal Por Kg, sua predominância ancora o preço efetivo médio por kg do período na faixa de ≈R\$31-32/kg. Em outras palavras, a estrutura de volume explica a estabilidade do preço efetivo por kg, ainda que haja oscilações diárias de cardápio e demanda.

3 - Leitura por modalidade

- M22 (40,2%): é o principal formador do volume e, por consequência, do preço médio por kg do período.
- M17 (27,6%): complementa a ancoragem do volume, mantendo o peso das marmitex acima de dois terços do total.
- M27 (19,4%): reforça o predomínio das marmitex; embora tenha preço/kg próximo ao M22 e M17, seu peso adicional amplia o efeito de ancoragem.
- Quilo (10,4%): tem preço/kg mais elevado, mas baixa participação em kg, impactando menos o preço médio do período do que sua tarifa sugerida.
- PF (2,5%): participação reduzida no volume; sua relevância pode aparecer mais na receita do que em kg, dado o preço/kg superior às marmitex.

Em síntese, a composição do volume vendido (dominância das marmitex) é o principal determinante da estabilidade do preço efetivo por kg e, portanto, da forma como a receita por unidade de massa se comporta no período analisado. Essa leitura reforça a utilidade de interpretar resultados sempre à luz do mix: quem explica o kg vendido explica, em grande medida, o preço efetivo por kg observado.

Adota-se rendimento global como a razão entre os quilos vendidos e os quilos produzidos no dia, e razão de sobras físicas como a proporção entre os quilos de sobras e os quilos produzidos. A análise da série diária revela um padrão de alto rendimento, com concentração, na maior parte dos dias, entre aproximadamente 89% e 99%, e ocorrências pontuais abaixo desse intervalo, associadas a variações de demanda e de composição do cardápio. De modo correspondente, a razão de sobras físicas manteve-se, em geral, em patamar reduzido, oscilando em torno de 3% a 6%, com poucos registros fora dessa faixa.

Na média diária do período, os valores foram de 95% para o rendimento global e 5% para a razão de sobras físicas, indicando um quadro de elevada aderência entre produção e vendas, e de sobras relativamente baixas em relação ao volume preparado. Considerando o período como um todo, a razão entre quilos vendidos (1.541,71 kg) e quilos produzidos (1.615,97 kg) indica rendimento global de aproximadamente 95,4%, com sobras físicas consolidadas em torno de 4,6% da produção. Esses resultados mostram que, mesmo com oscilações diárias, o desempenho operacional agregado do mês é robusto, com boa utilização da produção e nível de sobras compatível com a natureza da atividade.

Observa-se, ainda, relação inversa consistente entre os indicadores: dias com maior rendimento tendem a apresentar menores sobras físicas, e vice-versa. Essa coevolução confirma a aderência produção-demanda como variável-chave da produtividade no recorte analisado, sustentando a interpretação de desempenho operacional robusto, com variações circunstanciais explicáveis por fluxo de clientes e composição do cardápio.

A Tabela 4, mostrada abaixo, permite observar os custos fixos que o Restaurante Tropical apresentou ao longo do mês de outubro. O que possibilitou analisar todos os custos mensais, não somente os custos de produção.

Tabela 4 - Consolidação dos custos fixos

Botijão de Gás 13 e 45 quilos a cada 15 dias	R\$ 530,00	R\$ 1.060,00
Aluguel mensal do Estabelecimento	R\$ 1.518,00	R\$ 1.518,00
Custo diário com entrega	R\$ 90,00	R\$ 2.430,00
Energia	R\$ 847,48	R\$ 847,48
Água	R\$ 1.003,70	R\$ 1.003,70
Tributos	R\$ 1.555,58	R\$ 1.555,58
Custo diário com embalagens	R\$ 28,50	R\$ 769,50
Funcionários	R\$ 7.154,00	R\$ 7.154,00
 Custos Fixos		R\$ 16.338,26
Custo para fabricar a comida do período em reais		R\$ 26.208,68
Faturamento Diário		R\$ 49.227,34
Resultado Final (Lucro)		R\$ 6.680,41

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 4 são apresentados os custos fixos, a consolidação dos resultados das tabelas anteriores e o resultado final do período. Alguns itens classificados como custos fixos possuem, na literatura, comportamento predominantemente variável; contudo, considerando o recorte temporal adotado e a relativa estabilidade desses gastos no mês analisado, optou-se por tratá-los como fixos para fins de cálculo e rateio. Essa escolha está em consonância com a recomendação de que a classificação dos custos observe as particularidades de cada operação, sobretudo em restaurantes, em que certos itens tendem a variar pouco dentro de um mesmo período de análise.

Para calcular os valores da Tabela 4, foi monitorada a quantidade de gás utilizado no preparo dos alimentos, totalizando 2 botijões de 13 kg e 2 botijões de 45 kg, a parcela mensal do aluguel do espaço, o custo com entrega diária, as faturas do mês de energia elétrica e água, o valor de tributos pagos, as embalagens para entrega (sacolas, recipientes para marmitex, colheres descartáveis, entre outros), e, para finalizar o cálculo dos custos fixos entra o pagamento da folha de funcionários. Todos esses itens citados compõem o valor do custo fixo do recorte temporal. Esse valor é o rateio de todo o custo operacional para a fabricação de comida no restaurante.

Para obter o resultado final, os custos fixos e o custo para fabricar a comida foram subtraídos do resumo do faturamento, mostrando um resultado de R\$ 6.680,41 para o mês de outubro.

Somando todos os custos chegamos no montante de R\$ 16.338,26, esse

valor é de suma importância, pois compõe parte da base de cálculo para se chegar ao custo por quilo produzido que impacta diretamente no Resumo do faturamento.

Para realizar o rateio dos custos fixos e conseguir embuti-los no valor obtido para o custo do quilo, o valor total dos custos fixos mostrado na Tabela 4 foi dividido pelo valor total da coluna Produção Total encontrado na Tabela 3, que resultou em um valor de R\$ 10,11. Esse valor foi embutido nos resultados que tivemos na coluna Custo do Quilo também mostrada na Tabela 3.

Adota-se Margem de Contribuição (MC) como o montante que permanece da receita para cobrir os custos fixos e formar o resultado após a dedução dos itens variáveis do dia. No presente estudo, a MC foi apurada diretamente a partir das planilhas, conforme as duas seguintes regras:

1. Base de cálculo da MC (valor em R\$): para cada dia, a MC corresponde ao valor da coluna Faturamento Diário da Tabela 3 (faturamento bruto diária) menos o valor da coluna Valor Financeiro da Tabela 2 (custo diário para fabricar a comida, proxy dos insumos consumidos). Em fórmula: $MC(\text{dia}) = \text{Resumo do Faturamento}(\text{dia}) - \text{Valor Financeiro}(\text{dia})$. A média diária do período é a média aritmética das MC apuradas dia a dia.

2. Percentual da MC (índice de contribuição): operacionalmente, calculou-se o quociente custo/receita a cada dia — $\text{Valor Financeiro}(\text{dia}) \div \text{Resumo do Faturamento}(\text{dia})$ — e, em seguida, expressou-se a participação da MC como o complemento desse quociente (equivalente a $[\text{Resumo} - \text{Valor}] / \text{Resumo}$). Assim, o índice representa a fração da receita que “contribui” para os custos fixos e o resultado.

Aplicando esses procedimentos ao recorte analisado, obteve-se uma MC média diária de R\$ 852,54 e um índice médio de MC de aproximadamente 54%. Em termos interpretativos, isso significa que, a cada R\$ 1,00 de receita, cerca de R\$ 0,54 permanecem disponíveis para a cobertura dos custos fixos e a formação do lucro do período. Observou-se dispersão diária do índice entre aproximadamente 41% e 76%, compatível com variações de demanda e de mix de cardápio; ainda assim, a média de 54% caracteriza um patamar robusto de contribuição, coerente com os demais indicadores econômico-operacionais do estudo e suficiente para sustentar a leitura subsequente de equilíbrio e folga quando se avançar para essa etapa.

Para chegar ao valor da MC total, utilizou-se o valor total do Faturamento Diário encontrado na Tabela 3, do qual foi subtraído o total dos custos variáveis (Tabela 2). O resultado foi uma Margem de Contribuição global de R\$ 23.018,67, equivalente a 46,75% do faturamento do período. Quanto maior sua proporção, menor será o esforço de venda; por outro lado, quanto menor sua proporção, maior será o esforço nas vendas (PAIM, 2016).

O ponto de equilíbrio é o valor mínimo que uma empresa deve atingir para cobrir seus custos e despesas. Para calculá-lo, o valor total dos custos fixos (Tabela 4) foi dividido pelo percentual de MC, resultando em um ponto de equilíbrio de R\$ 34.948,14. Quanto mais próximo o ponto de equilíbrio estiver do volume de vendas ou da receita, maior será a exposição ao risco operacional (PAIM, 2016).

Segundo Magneé (2005), os custos com matéria-prima geralmente representam 28% a 30% das vendas de um restaurante. Neste estudo, foi identificado um percentual de 53,24% para os custos com matéria-prima em relação ao resumo do faturamento do Restaurante Tropical, que ultrapassa o valor usual encontrado na literatura. Essa diferença pode se dar às variações de opções oferecidas no cardápio, onde uns pratos são mais onerosos do que outros.

Para uma gestão de custos adequada, o custo com aluguel não deve ultrapassar 7% do valor total das vendas, podendo oscilar entre 3% e 7% (MARICATO, 2004). Para este estudo de caso, o aluguel compõe 3,08% das vendas, mostrando-se dentro do valor esperado na teoria para uma boa gestão de custos.

Anteriormente foi discutido que restaurantes possuem custos fixos e variáveis, mas para analisar esses custos deve ser observado como funciona a produção do restaurante em estudo, pois alguns custos podem permanecer fixos até determinado volume de produção, o que pode gerar algumas dificuldades na identificação dos mesmos, o que acabou acontecendo na identificação e quantificação do uso do gás na produção.

Segundo Staevie, Antunes e Souza (2015), as diferenças na literatura quanto à classificação de custos mostram que o ideal é analisar as particularidades de cada restaurante antes de realizar a análise de custo, visto que alguns custos variam muito pouco no decorrer do período analisado e tal custo pode ser considerado como custo fixo mesmo sendo majoritariamente colocado como custo variável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo mapear a gestão de custos do Restaurante Tropical, localizado na cidade de Inhumas-GO, buscando compreender de que forma os gastos com insumos, produção das refeições e sobras são controlados e em que medida essa gestão impacta a sustentabilidade econômica do negócio. A partir das análises realizadas ao longo do mês de outubro de 2025, foi possível estruturar uma visão integrada da produção em quilos, do valor financeiro dos insumos, do comportamento das vendas por modalidade e dos principais indicadores econômico-operacionais.

Os resultados obtidos a partir da Tabela 1, que apresenta a produção em quilos *in natura*, evidenciaram que os insumos mais utilizados foram, respectivamente, carnes, verduras e arroz. Essa constatação reforça a centralidade das proteínas e dos acompanhamentos básicos na composição do cardápio e na formação do custo das refeições. A Tabela 2, que quantifica o valor financeiro da produção, demonstrou que as carnes, além de serem o insumo de maior volume, também são o de maior impacto financeiro, seguidas pela coluna Outros – formada principalmente por condimentos e ingredientes utilizados em preparações especiais, como feijoada, stroganoff e lasanha – e pelas verduras. Esses achados confirmam a importância de um controle rigoroso sobre os itens de maior peso na estrutura de custos, sobretudo aqueles que combinam alto volume e elevado custo unitário.

A Tabela 3 permitiu relacionar a produção e o consumo de alimentos com os diferentes tipos de venda (marmiteix em distintos tamanhos, refeições por quilo e prato feito), bem como mensurar, em quilos e em valor monetário, a parcela não vendida sob a forma de sobras. No mês analisado, foram produzidos 1.615,970 kg de alimentos, dos quais 1.541,711 kg foram vendidos e 74,259 kg retornaram como sobras, equivalentes a 4,60% da produção, valoradas em R\$ 1.978,96. O mix de vendas mostrou predominância das modalidades de marmiteix, que concentraram cerca de 87% dos quilos vendidos, ancorando o preço efetivo médio em aproximadamente R\$ 31,93/kg. O rendimento global consolidado do período atingiu cerca de 95,4%, com sobras físicas em torno de 4,6%, indicando boa aderência entre produção e demanda e nível de sobras compatível com a natureza da atividade.

Do ponto de vista econômico, a análise da relação entre receita, custos e margem de contribuição mostrou que o faturamento do período foi de R\$ 49.227,34, frente a um custo de insumos de R\$ 26.208,68, o que representa 53,24% do faturamento. Esse percentual se encontra acima da faixa de 28% a 30% indicada por Magnée (2005) para o custo de matéria-prima em restaurantes, sinalizando um ponto de atenção na gestão dos insumos, especialmente carnes e preparos especiais. Por outro lado, o custo com aluguel situou-se em 3,08% das vendas, dentro da faixa considerada adequada pela literatura (entre 3% e 7%), o que indica equilíbrio nesse componente específico. A margem de contribuição média diária foi de R\$ 852,54, com índice médio de aproximadamente 54%, enquanto a margem de contribuição global atingiu R\$ 23.018,67, correspondendo a 46,75% do faturamento. O ponto de equilíbrio calculado em R\$ 34.948,14, inferior ao faturamento observado, evidencia que, no recorte analisado, o restaurante foi capaz de cobrir seus custos fixos e ainda gerar resultado positivo.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que o Restaurante Tropical dispõe de um conjunto de informações que, se devidamente sistematizadas, podem orientar decisões mais assertivas na gestão de custos. A identificação dos insumos mais utilizados e mais onerosos fornece subsídios para a negociação com fornecedores, o ajuste das fichas técnicas dos pratos, a revisão de porções e a adoção de estratégias de precificação alinhadas à estrutura de custos. O acompanhamento periódico de indicadores como custo médio por quilo produzido, custo médio por refeição, níveis de sobras, participação percentual de cada grupo de insumos no custo total e margem de contribuição tende a contribuir para a redução de gastos desnecessários e o aumento da rentabilidade, em consonância com as recomendações da literatura de gestão aplicada ao setor de alimentação.

Cumpre destacar, ainda, que o estudo contribui ao demonstrar na prática como a organização e a análise das planilhas de consumo, produção e vendas podem aproximar a teoria da gestão de custos da realidade cotidiana de um pequeno negócio gastronômico. Ao transformar dados brutos em informações gerenciais, o estudo reforça a relevância de conceitos como custos fixos e variáveis, formação de preço, controle de despesas operacionais, análise de sobras e margem de contribuição, evidenciando sua aplicabilidade concreta em um contexto real. Desse modo, o artigo não apenas descreve a estrutura de custos do restaurante analisado, mas também oferece um caminho inicial para a implementação de uma cultura de monitoramento e controle mais consistente.

Como limitações, ressalta-se que a pesquisa restrinjet a análise a um único estabelecimento e a um recorte temporal específico (mês de outubro), considerando prioritariamente os custos diretamente relacionados aos insumos alimentícios. Custos indiretamente relevantes para o negócio, como depreciação de equipamentos, manutenção, marketing e outros custos administrativos não foram aprofundados na mesma proporção, o que reduz a abrangência da avaliação da estrutura de custos total do restaurante. Ademais, não foram realizadas comparações com outros estabelecimentos do mesmo segmento, o que poderia ampliar a compreensão sobre a competitividade do empreendimento frente ao mercado local.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação do período de análise, contemplando diferentes meses do ano, a fim de captar variações sazonais na demanda e nos preços dos insumos, bem como a inclusão sistemática de custos indiretos e a aplicação de métodos mais avançados de custeio, como o custeio baseado em atividades (ABC) ou estudos de custo-volume-lucro em maior

profundidade. Estudos comparativos entre diversos restaurantes ou entre períodos anteriores e posteriores à implantação de práticas de controle de sobras e de revisão de cardápio poderiam, ainda, oferecer evidências adicionais sobre a eficácia das medidas gerenciais adotadas. Apesar dessas limitações, o presente estudo cumpre seu objetivo ao evidenciar, de forma clara e aplicada, que o mapeamento e a análise detalhada dos custos constituem ferramentas essenciais para a sustentabilidade econômica e a tomada de decisão estratégica em serviços de alimentação.

REFERÊNCIAS

- ALVES, T. W. **Custos mistos e análise de regressão**. São Paulo: Atlas, 2018.
- ANTONI, J. **Custos e análise custo-volume-lucro**. São Paulo: Saraiva, 2021.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRUNI, A. L. **Gestão de custos e formação de preços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CARDOSO JÚNIOR, R. **Contabilidade gerencial e estratégica**: fundamentos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DIAS, E. P. **Conceitos de gestão e administração**: uma revisão crítica. *Revista Eletrônica de Administração – FACEF*, Franca, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2002.
- FONSECA, M. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; RAJAN, M. V. **Contabilidade de custos**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- IUNES, R. F. **A concepção econômica de custos**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública – USP, [s.d.].
- LIPPEL, I. L. **Gestão de custos em restaurantes** - utilização do método ABC. 185 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis, SC, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83249/192881.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 23 mar. 2025
- LYRIO, E. F.; ALMEIDA, S. R. V.; PORTUGAL, G. T. **Análise de custos**: uma abordagem simples e objetiva. Barueri: Manole, 2017. *E-book*. p. 16. ISBN 9786555762136.
- MAGNÉE, H. **Administração simplificada para pequenos e médios restaurantes**. São Paulo: Livraria Varela, 2005.

MARICATO P. **Como montar bares e restaurantes.** 5. ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.

MEDEIROS, A. P. L. **Aplicação do método de custeio variável em uma indústria de confecção localizada na região carbonífera.** 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel no curso de Ciências Contábeis) - UNESC, Criciúma, SC, 2011.

MINTZBERG, H. M. **Managing.** São Paulo: Bookman, 2010.

MORAIS, G. M.; SANTOS, V. F. dos; REIS NETO, M. T. **Gestão de custos no setor público:** um estudo em um restaurante universitário. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, n. 3, p. 1913-1933, 2019.

PAIM, W. M. **Análise de custos.** Londrina: Educacional, 2016.

SILVA, C. L. **Gestão estratégica de custos:** o custo-meta na cadeia de valor. *Revista FAE*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 17-26, 1999.

SILVA, L.; ALVES, T. W.; CARVALHO, A. M. **Efeitos da terceirização sobre os custos:** estimativa da conversão de custos fixos em variáveis. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 18, n. 49, p. 128-144, 2021.

STAEVIE, E.; ANTUNES, M. T.; SOUZA, M. A. de. **Análise de custos e resultado em um restaurante comercial.** *Caderno Pedagógico*, v. 12, n. 1, 2015. Disponível em:
<https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1268/1135>. Acesso em: 24 mar. 2025.

WILTUSCHNIG, A.; BORBA, J. A. **A ampliação do atendimento num restaurante do tipo rodízio através da aplicação da análise custo/volume/lucro:** um estudo de caso. 2014. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2226/2226>. Acesso em: 27 mai. 2025.