

# **Gestão De Custos: Proposta De Um Modelo Simplificado De Custeio Para Uma Pequena Empresa De Food Service**

Giovana Gabriela Uchôa Torres<sup>1</sup>, Márcio Icaro Da Cunha Costa<sup>2</sup>,  
Juliano Milton Kruger<sup>3</sup>

*(Estudante Do Curso De Graduação Em Ciências Contábeis / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)*

*(Estudante Do Curso De Graduação Em Ciências Contábeis / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)*

*(Professor Adjunto Da Escola Superior De Ciências Sociais / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)*

---

## **Resumo:**

*Este estudo aborda a gestão de custos em pequenas empresas do ramo food service, com foco na implementação de um modelo simplificado de custeio. A pesquisa parte da constatação de que muitos desses negócios enfrentam dificuldades financeiras devido à precificação inadequada, ausência de controle sistematizado de custos e decisões baseadas em intuições. A problemática central questiona como um modelo de custeio acessível pode contribuir para a melhoria da gestão financeira e da formação de preços em pequenas empresas alimentícias. O objetivo geral é desenvolver e aplicar um sistema de custeio adaptado à realidade operacional dessas organizações. Como objetivos específicos, busca-se diagnosticar o método atual da empresa, elaborar um modelo viável, implementá-lo na prática e avaliar seus impactos com base em indicadores financeiros e no feedback dos gestores. A metodologia é exploratório-descritiva e aplicada, com abordagem quali-quantitativa. Utiliza estratégias como pesquisa documental, bibliográfica, estudo de caso, survey e pesquisa-ação, tendo como sujeitos os gestores, funcionários e clientes de uma pequena empresa do ramo. Os dados foram analisados por estatística descritiva e análise de conteúdo. A implementação do modelo proposto proporcionou maior clareza na apuração de custos, melhorou a precificação e tornou as decisões mais fundamentadas. Conclui-se que soluções simples e acessíveis podem fortalecer a sustentabilidade financeira das MPEs e que este estudo contribui tanto para a prática empresarial quanto para o avanço teórico da contabilidade gerencial voltada a pequenos negócios.*

**Palavras-chave:** Custos. Custeio. Pequena Empresa. Food Service. Modelo.

Date of Submission: 07-12-2025

Date of Acceptance: 17-12-2025

---

## **I. Introdução**

A gestão financeira em pequenas empresas de food service enfrenta desafios complexos, como margens de lucro reduzidas, demanda sazonal, alta rotatividade de estoques e intensa concorrência. Nesse cenário, a precificação inadequada - seja por valores abaixo do ideal, comprometendo a rentabilidade, seja por preços excessivos, reduzindo a competitividade - pode levar a prejuízos significativos ou até ao fechamento do negócio. A falta de um sistema de custeio estruturado agrava esses problemas, já que muitos gestores baseiam suas decisões em estimativas intuitivas, sem um embasamento técnico que considere adequadamente todos os componentes de custos. Diante dessa realidade, surge a questão central desta pesquisa: como a implementação de um modelo simplificado de custeio pode contribuir para melhorar a gestão financeira e a precificação em uma pequena empresa do ramo alimentício?

Este estudo tem como propósito principal desenvolver e aplicar um modelo de custeio simplificado, adaptado às características específicas de uma pequena empresa de alimentação, com o objetivo de aprimorar seu controle financeiro, otimizar a formação de preços e embasar decisões gerenciais mais acertadas. Para atingir esse objetivo geral, estabeleceram-se alguns objetivos específicos: (a) diagnosticar o sistema de custeio atualmente utilizado pela empresa, identificando seus métodos de apuração de custos, principais dificuldades e possíveis distorções na precificação; (b) elaborar um modelo simplificado de custeio que incorpore critérios claros para alocação tanto de custos diretos (como ingredientes e mão de obra direta) quanto indiretos (como energia, aluguel e depreciação), além de considerar adequadamente as despesas fixas e variáveis; (c) implementar o modelo proposto na operação real da empresa, analisando seus efeitos práticos na estrutura de preços, no controle de gastos e nos resultados financeiros; (d) avaliar a eficácia do modelo através de indicadores financeiros específicos (como margem de contribuição e ponto de equilíbrio) e do feedback dos gestores, verificando sua aplicabilidade e impacto concreto; e (e) desenvolver diretrizes práticas para a adoção de sistemas de custeio em pequenos negócios de alimentação, considerando suas limitações operacionais e financeiras características.

A justificativa desta pesquisa se apoia em três aspectos fundamentais. Do ponto de vista prático, pequenas empresas de alimentação geralmente não têm recursos para implementar sistemas complexos de gestão

de custos, tornando crucial o desenvolvimento de metodologias acessíveis e de fácil aplicação. A adoção de um modelo simplificado pode representar a diferença entre a sustentabilidade e o insucesso do negócio, particularmente em um mercado tão competitivo. No âmbito teórico, este estudo contribui para a literatura acadêmica ao abordar sistemas de custeio adaptados à realidade das pequenas empresas, um segmento muitas vezes negligenciado em pesquisas que focam em grandes corporações. Adicionalmente, investiga a viabilidade de técnicas como o custeio por absorção simplificado ou versões adaptadas do *Activity Based Costing* (ABC) em contextos com recursos limitados.

Quanto ao impacto gerencial, os resultados desta pesquisa fornecem subsídios para que empreendedores do setor possam tomar decisões mais fundamentadas, reduzindo incertezas e aumentando a eficiência operacional. A médio e longo prazo, a adoção de melhores práticas de custeio pode fortalecer significativamente a saúde financeira desses negócios. Esta pesquisa busca, portanto, não apenas preencher uma lacuna metodológica no campo da contabilidade gerencial aplicada a pequenas empresas, mas também oferecer uma ferramenta para melhorar a gestão econômica do setor. Ao demonstrar a viabilidade e os benefícios de um modelo simplificado de custeio, o estudo incentiva a adoção de ferramentas que equilibrem simplicidade e precisão, promovendo maior competitividade e sustentabilidade para os negócios deste segmento.

## II. Gestão De Custos

A gestão de custos configura-se como elemento fundamental para a sustentabilidade organizacional, sendo abordada por diversos autores sob diferentes perspectivas. Martins (2008) estabelece as bases conceituais ao diferenciar custos - gastos relacionados à produção de bens e serviços - de despesas - consumos diretos ou indiretos para obtenção de receitas. O mesmo autor destaca que o conhecimento dos custos é vital para avaliar a rentabilidade dos produtos e identificar oportunidades de redução (Martins, 2008).

No âmbito da formação de preços, Crepaldi (2008) elenca quatro métodos principais: custo pleno, custo de transformação, custo marginal e rendimento sobre o capital empregado, cuja aplicação varia conforme os objetivos estratégicos da empresa. Esta visão é complementada por Atkinson et al. (2015), que destacam o uso das informações de custo tanto em mercados com preços determinados externamente quanto naqueles onde a empresa possui liberdade de formação de preços.

A relação entre gestão de custos e tomada de decisão é explorada por Lizote et al. (2020), que a caracterizam como ferramenta essencial para vantagem competitiva, com impactos tanto no curto quanto no longo prazo. Entretanto, estudos como os de Gonçalves e Leal (2015), Santos, Dorow e Beuren (2016), e Menegazzo et al. (2017) revelam um paradoxo: embora reconheçam sua importância, muitos gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) não utilizam efetivamente a contabilidade de custos em suas decisões.

Kim et al. (2016) reforçam a importância da gestão de custos para o crescimento empresarial, posição compartilhada por Farias, Araújo e Fernandes (2016) em seu estudo sobre indústrias alimentícias. Moreira, Melo e Carvalho (2016) vão além, afirmando que as práticas de custos são indispensáveis para o desenvolvimento de estratégias organizacionais eficazes.

No que tange aos métodos de custeio, três abordagens principais se destacam: o Custeio por Absorção, amplamente utilizado por atender aos requisitos tributários (Carvalho et al., 2014); o Custeio Variável, que separa custos fixos e variáveis para fins gerenciais; e o Custeio ABC, que busca maior precisão na alocação de custos indiretos através de direcionadores de atividades (Texeira Neto; Ferreira, 2018). Entretanto, Severiano Filho e Melo (2006) e Martins e Rocha (2015) alertam para as distorções geradas pelos critérios arbitrários de rateio no custeio por absorção.

A classificação dos custos em fixos, variáveis, diretos e indiretos, conforme Texeira, Neto e Ferreira (2018) e Borget (2014), proporciona a base conceitual para sistemas de custeio eficientes. Borget (2014) ainda destaca dois princípios fundamentais: o registro pelo valor original e o princípio da competência, essenciais para a correta mensuração dos custos.

No contexto das MPEs, Callado (2015) identifica um fenômeno de isomorfismo mimético nas práticas de gestão de custos; enquanto Melo e Prieto (2013) enfatizam a necessidade de sistemas adaptados a estas empresas. Santos, Alves e Barreto (2012) chamam atenção para a falta de preparo gerencial, frequentemente agravada pela centralização das decisões nos proprietários e familiares.

Santos, Schmidt e Pinheiro (2006) ampliam a discussão para o âmbito estratégico, posicionando a gestão de custos como elemento vital para a saúde financeira das organizações. Imlau e Gasparetto (2017), por sua vez, destacam a variedade de técnicas disponíveis para apoio à tomada de decisão.

A literatura demonstra que a gestão de custos transcende a mera função contábil, configurando-se como ferramenta estratégica multidisciplinar, cuja aplicação deve ser adaptada às particularidades de cada organização e contexto setorial. Apesar dos avanços conceituais, persiste o desafio de efetivar sua utilização, especialmente nas MPEs, onde fatores como limitações gerenciais e falta de sistemas adaptados ainda representam barreiras significativas.

### III. Problemáticas Da Gestão De Custos Em Pequenas Empresas

A gestão de custos nas micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras configura-se como um dos principais entraves ao desenvolvimento sustentável desses negócios. Arruda et al. (2011) demonstram que cerca de 72% das MPEs analisadas em seu estudo não utilizam sistematicamente informações de custos em seu processo decisório, limitando-se a controles financeiros básicos e muitas vezes reativos. Essa realidade se agrava quando se considera que, segundo Zanin, Magro e Mazzioni (2019, p. 15), aproximadamente 68% das pequenas empresas pesquisadas sequer adotam métodos formais de custeio, operando com base em estimativas grosseiras e experiências empíricas. Os autores destacam que essa lacuna gerencial é particularmente preocupante em setores como comércio e serviços, onde a margem de erro na formação de preços pode determinar a viabilidade do negócio.

A análise de Brandão, Campos e Gonçalves (2019) revela que as empresas que implementam sistemas de custeio tendem a apresentar desempenho financeiro significativamente superior. Em seu estudo longitudinal com 120 MPEs, os autores identificaram que organizações com métodos estruturados de custeio mantiveram taxas de lucratividade 35% maiores durante períodos de crise econômica. Contudo, como alerta Menegazzo et al. (2017), a adoção desses sistemas ainda é incipiente, especialmente em regiões menos desenvolvidas. Sua pesquisa em Santa Catarina mostrou que apenas 22% das empresas utilizavam algum método de custeio formal, sendo que dentre estas, 83% limitavam-se ao custeio por absorção básico, sem aprofundamento analítico.

Os impactos dessa precariedade são quantificados por dados recentes do Sebrae (2023), que apontam para uma taxa de mortalidade empresarial alarmante: cerca de 60% das MPEs fecham antes de completar cinco anos de atividade. No Amazonas, como revela o Amazonas1 (2023), essa realidade é ainda mais crítica, com o estado figurando entre os cinco com maior índice de fechamentos em 2023 - um aumento de 32,8% em relação ao ano anterior. A pesquisa da Ecommerce Brasil (2025) acrescenta uma camada importante a essa análise, mostrando que 48% dos pequenos empresários apontam os altos custos com mão de obra como principal desafio, percentual que vem crescendo consistentemente nos últimos anos.

No âmbito organizacional, Santos et al. (2016) desenvolveram um estudo revelador sobre os processos decisórios nas MPEs catarinenses. Seus dados mostram que em 78% dos casos analisados, as decisões financeiras eram centralizadas no proprietário, com base principalmente em sua experiência pessoal (62%) ou consultas informais a familiares (54%). Apenas 23% dos gestores utilizavam sistematicamente informações contábeis, e menos de 15% consultavam profissionais da área para decisões estratégicas. Esse padrão, conforme explicam Brandt (2010) e Venard (2009) através da lente da Teoria Institucional, reflete um isomorfismo mimético onde as MPEs reproduzem práticas gerenciais inadequadas simplesmente por serem as mais observadas em seu ambiente, sem avaliação crítica de sua eficácia.

A implementação de soluções enfrenta obstáculos multidimensionais. Vieira (2017) identifica que 89% das MPEs em seu estudo não dispunham de recursos financeiros para implementar sistemas ERP básicos, enquanto 76% dos gestores admitiam desconhecer métodos de custeio além do modelo por absorção. O GAAP (2025) propõe um modelo de maturidade custológica em três fases que tem se mostrado promissor em projetos-piloto: (1) implementação de controles básicos de custos diretos (atingindo 92% de adoção nas empresas testadas); (2) introdução de análise de custos indiretos por departamento (com 67% de sucesso); e (3) incorporação progressiva de sistemas baseados em atividades (alcançado por 38% das empresas após dois anos de acompanhamento).

Os estudos analisados revelam uma situação crítica, mas não irreversível. Como demonstrou Menegazzo et al. (2017), a implementação de sistemas adequados de gestão de custos poderia evitar até 60% dos fechamentos precoces de MPEs. Essa transformação, contudo, demanda uma abordagem sistêmica que inclua: (1) políticas públicas de capacitação gerencial específicas para cada segmento; (2) desenvolvimento de sistemas acessíveis e adaptados à realidade das MPEs; (3) mudança cultural na valorização da informação contábil; e (4) parcerias estratégicas entre Sebrae, Conselhos Regionais de Contabilidade e instituições de ensino. O caso bem-sucedido de cooperativas agropecuárias no Rio Grande do Sul, estudado por Imlau e Gasparetto (2017), serve como modelo dessa abordagem integrada, mostrando que a transição para uma gestão custológica profissionalizada é possível mesmo em contextos de recursos limitados.

### IV. Gestão De Custos No Ramo De Food Service

A gestão de custos no setor de food service tem se tornado um tema cada vez mais relevante, considerando o crescimento do consumo de alimentação fora do lar no Brasil. Conforme Sanches e Salay (2011), cerca de 24% do orçamento familiar destinado à alimentação é gasto em estabelecimentos comerciais, com destaque para os modelos self-service e “a quilo”. Esse padrão de comportamento evidencia uma mudança nos hábitos alimentares da população e reforça a importância de práticas gerenciais adequadas neste segmento.

O setor apresenta características específicas que afetam diretamente sua estrutura de custos e sua competitividade. De acordo com Almeida, Passos e Amaral (2022), o baixo nível de fidelização dos clientes, aliado à facilidade de entrada de novos concorrentes, gera um ambiente altamente competitivo, no qual há

constante pressão por redução de preços e aumento da eficiência operacional. Ainda segundo os autores, a expansão do setor está relacionada à oferta de refeições mais acessíveis e variadas, o que, por sua vez, impõe a necessidade de um controle rigoroso dos custos para garantir a viabilidade financeira dos negócios.

Neste contexto, o controle de insumos e estoques emerge como um elemento central na gestão financeira dos estabelecimentos alimentícios. Borges, Borges Neta e Lopes (2017) argumentam que a gestão adequada das sobras e do desperdício de alimentos não só contribui para a redução de custos operacionais, como também para a manutenção da qualidade dos produtos oferecidos. Essa prática ganha ainda mais relevância diante do peso que os gastos com matéria-prima representam nas despesas totais do setor.

A precificação no food service exige uma abordagem multifatorial. Segundo Davis et al. (2012), a definição dos preços deve considerar fatores como o retorno sobre o investimento, o comportamento da demanda, a atuação da concorrência local e a composição da estrutura de custos fixos. Complementando essa visão, Padoveze (2010) ressalta que os custos operacionais constituem o limite mínimo para a formação de preços sustentáveis, sendo, portanto, o principal parâmetro para evitar prejuízos financeiros.

Além dos aspectos operacionais e financeiros, elementos subjetivos como a reputação e o marketing informal também influenciam os resultados no setor. Azevedo, Moura e Souki (2015) observam que o boca a boca permanece como uma das estratégias mais eficazes na captação de novos clientes, representando uma vantagem competitiva significativa para os pequenos estabelecimentos que, muitas vezes, não dispõem de recursos para grandes investimentos em publicidade.

Dessa forma, o domínio e a aplicação de práticas de gestão de custos adequadas, especialmente com base em modelos simplificados e adaptáveis à realidade das micro e pequenas empresas, mostram-se essenciais para promover a sustentabilidade e o crescimento dos negócios no setor de food service.

## **V. Metodologia**

Esta pesquisa segue classificação metodológica conforme proposto por Kruger (2023). Quanto ao tipo esta pesquisa pode ser considerada exploratório-descritiva. É considerada exploratória por buscar compreender, de forma inicial e aprofundada, como pequenas empresas do setor de food service lidam com a gestão de custos, especialmente na ausência de modelos formais de custeio; assim, explorar as dificuldades enfrentadas, os métodos intuitivos empregados e as principais distorções na precificação traz este caráter exploratório à investigação. A pesquisa também se enquadra como descritiva, na medida em que detalha as características do sistema de custeio atualmente utilizado e analisa os efeitos da implementação de um modelo simplificado de apuração de custos.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada para a proposição de soluções práticas a problemas concretos vivenciados no ambiente empresarial. A abordagem metodológica é quali-quantitativa, permitindo a integração entre a interpretação subjetiva das experiências e percepções dos envolvidos (abordagem qualitativa) e a análise de dados financeiros e estatísticos (abordagem quantitativa), possibilitando uma compreensão abrangente do fenômeno estudado.

A pesquisa foi conduzida em duas etapas principais. A primeira etapa, de caráter diagnóstico, consistiu na análise da situação atual da empresa em relação à gestão de custos e precificação, a partir de observação direta, análise documental, realização de entrevistas e aplicação de questionários. A segunda etapa, de natureza prognóstica, envolveu o desenvolvimento, implementação e avaliação de um modelo simplificado de custeio, observando seus impactos práticos na gestão financeira, na formação de preços e na percepção dos gestores em relação aos resultados obtidos.

Foram utilizadas cinco estratégias metodológicas: pesquisa documental, com análise de registros internos da empresa, como planilhas de custos, controle de vendas e despesas; pesquisa bibliográfica, com levantamento de estudos e teorias pertinentes sobre sistemas de custeio aplicáveis a micro e pequenas empresas; survey (levantamento), com aplicação de entrevistas semiestruturadas aos gestores e colaboradores, com o objetivo de mapear práticas, dificuldades e percepções antes e após a implementação do modelo; estudo de caso, que permitiu a análise aprofundada da realidade de uma pequena empresa de alimentação, selecionada como unidade empírica; e pesquisa-ação, caracterizada pela participação ativa dos pesquisadores e pesquisados na implementação do modelo e acompanhamento dos resultados ao longo do processo.

A população da pesquisa foi composta pelos gestores e funcionários envolvidos nos processos de precificação e controle financeiro, além de clientes selecionados, que participaram de uma avaliação da percepção sobre preço e qualidade após a adoção do novo modelo de custeio. A coleta de dados foi realizada por meio da análise de documentos e relatórios financeiros, observação direta dos processos de precificação, entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela gestão, aplicação de questionários aos clientes a partir de pesquisa de satisfação após a implementação do modelo.

Para o tratamento dos dados qualitativos, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), a fim de interpretar as informações obtidas nas entrevistas, questionários e observações. Os dados quantitativos, por sua vez, foram tratados com o uso de estatística descritiva, com elaboração de tabelas, gráficos

e indicadores financeiros, tais como ponto de equilíbrio, margem de contribuição e variação da lucratividade, com o intuito de avaliar os efeitos práticos do modelo proposto.

O recorte temporal da pesquisa foi transversal, com todas as etapas ocorridas ao final do ano de 2025. Essa delimitação temporal permitiu a análise de um ciclo completo de diagnóstico, intervenção e avaliação dentro de um período determinado, oferecendo um retrato atual da situação estudada

## VI. Resultados E Discussões

Os resultados e discussão foram estruturados em seis tópicos centrais, sendo um que analisa a o panorama da empresa, outro que diagnostica o sistema de custeio atual da empresa, outro que propõe um modelo simplificado de custeio, outro que analisa por indicadores financeiros a aplicação do custeio, e por fim, um que analisa as ações para a adoção de sistemas de custeio eficazes.

### Panorama Geral Sobre a Empresa

A empresa objeto deste estudo é uma organização de pequeno porte atuante no segmento de food service, dedicada à produção e comercialização de refeições prontas. Seu modelo de negócio baseia-se na venda direta ao consumidor final, com funcionamento diário e com faturamento médio estimado entre R\$2.000,00 e R\$2.500,00.

A gestão operacional e financeira é conduzida por dois sócios, sendo um responsável pelas atividades de pagamentos, movimentações financeiras e organização das agendas, enquanto o outro responde pela área de compras e pelo acompanhamento do desempenho administrativo. A equipe conta ainda com funcionários operacionais e um colaborador que atua diretamente no caixa e no apoio financeiro. Conforme identificado nas entrevistas realizadas, a empresa não dispõe de sistema de gestão integrado, tampouco de controles sistematizados de custos, operando majoritariamente com base em práticas intuitivas e informais.

A definição de preços é determinada entre R\$ 20,00 (vinte reais) e R\$ 30,00 (trinta reais) sem o uso de fichas técnicas, planilhas ou indicadores gerenciais. As compras de insumos são realizadas diariamente ou semanalmente de acordo com a necessidade percebida pelos gestores, sem acompanhamento de estoque ou padronização de quantidades. Assim, o panorama geral revela uma estrutura operacional simples, marcada por limitações de ordem financeira, gerencial e organizacional, mas também por interesse explícito dos gestores na adoção de um sistema de custeio capaz de aprimorar a tomada de decisões.

### Diagnóstico do Sistema de Custeio Atual da Empresa

O diagnóstico do sistema de custeio vigente foi realizado com base nas entrevistas com gestores e funcionários, complementado pela observação direta das rotinas internas. Verificou-se que o controle de custos ocorre por meio de estimativas subjetivas, sem registros formais ou métodos padronizados. Os gestores relataram que utilizam um “modelo pessoal”, baseado em projeções mensais aproximadas, sem a distinção entre custos diretos e indiretos, tampouco entre custos fixos e variáveis.

No que se refere aos custos diretos, a empresa não possui fichas técnicas dos produtos, o que impede o conhecimento do custo unitário de cada refeição. A compra de insumos ocorre conforme a demanda, sem planejamento estruturado ou controle de desperdícios. Já os custos indiretos, como energia elétrica, gás, aluguel e manutenção, não são alocados ao processo produtivo, inviabilizando a identificação da composição total dos custos.

Entre as principais dificuldades relatadas pelos gestores destaca-se a falta de organização financeira, a ausência de conhecimento técnico sobre gestão de custos, a inexistência de treinamentos internos e a dificuldade em estabelecer preços que reflitam a realidade econômica da operação. Observou-se ainda a tendência de centralização das decisões, a resistência a mudanças e a prática recorrente de planejar ações “no improviso”, características que dificultam a adoção de métodos gerenciais mais robustos.

Portanto, o diagnóstico evidencia um cenário de informalidade, ausência de informações contábeis estruturadas e dependência de práticas empíricas, alinhando-se ao que a literatura aponta como características comuns entre micro e pequenas empresas brasileiras.

### Proposta de Modelo Simplificado de Custeio

O modelo compreende cinco etapas principais:

Identificação e mensuração dos custos diretos: Os custos diretos incluem proteínas, perecíveis, material de limpeza leve, gás, descartáveis e insumos diretamente relacionados à produção diária. A soma semanal encontrada é de R\$7.100,00, conforme dados sistematizados nos relatórios de compras e consumo diário.

A ficha técnica consolidada indica que o custo direto médio por refeição é de aproximadamente R\$ 13,92, considerando consumo médio semanal e produção de cerca de 510 refeições.

Identificação dos custos indiretos: Os custos indiretos englobam despesas estruturais e operacionais como aluguel (R\$ 625/semana), água (R\$150/semana), energia (R\$62,50 a R\$75/semana), carros e gasolina, totalizando cerca de R\$ 3.541,63 semanais, conforme consolidado na planilha completa de custeio.

Rateio dos custos indiretos: A regra adotada foi o rateio proporcional por refeição — método amplamente utilizado em micro e pequenas empresas por sua simplicidade e compatibilidade com operações de alto giro e baixo mix de produtos.

Assim, o custo indireto unitário foi calculado como:

$$3.541,63 / 510 \approx \text{R\$ } 6,94$$

Cálculo do custo pleno por prato: Somando custos diretos (R\$13,92) e indiretos por unidade (R\$6,94), o custo pleno final por refeição é de:

$$13,92 + 6,94 \approx \text{R\$ } 20,87.$$

Determinação do preço mínimo e margem: Com base em uma margem mínima recomendada de 30%, o preço mínimo seria:

$$20,87 \times 1,30 = \text{R\$ } 27,13.$$

Portanto, pratos vendidos abaixo de R\$25,00 não atingem a margem mínima de segurança.

O modelo simplificado, portanto, fornece informações claras e aplicáveis para decisões gerenciais, precificação, identificação de margem e análise de viabilidade.

**Quadro 1 – Indicadores**

Indicador	Valor
Custo Pleno Médio por Prato	20,87
Margem Média (%)	0,1706
Lucro Médio por Prato	4,71
Produção Semanal (refeições)	510
Custo Total Semanal	R\$ 10.641,63

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os indicadores apresentados no Quadro 1 demonstram o impacto direto da implementação do modelo simplificado de custeio na compreensão da estrutura financeira da empresa. O custo pleno médio de R\$ 20,87 revela a importância de incorporar simultaneamente custos diretos e indiretos na apuração do valor real das refeições, como defendem Martins (2008) e Crepaldi (2008). A margem média de 17,06% reforça a ideia de que, embora a operação seja lucrativa, ela ainda se mantém abaixo do nível recomendado para o setor alimentício, corroborando as análises de Padoveze (2010) e Davis et al. (2012), que alertam sobre o risco de margens estreitas em ambientes competitivos e com forte pressão sobre os insumos.

Além disso, o custo total semanal de R\$ 10.641,63 e o lucro médio por prato de R\$ 4,71 demonstram a dependência do negócio em relação ao volume de vendas para manter a sustentabilidade financeira, característica comum nas microempresas de food service, segundo Almeida, Passos e Amaral (2022). Assim, o conjunto de indicadores consolida o diagnóstico presente na literatura, revelando que muitas MPes operam com margens reduzidas devido à ausência de controles técnicos, conforme constatado por Arruda et al. (2011) e Zanin, Magro e Mazzioni (2019). Nesse sentido, o Quadro 1 evidencia como a adoção de ferramentas gerenciais contribui para decisões mais assertivas e alinhadas à realidade econômica.

**Quadro 2 – Custeio Pleno**

Categoria	Subcategoria	Valor (R\$)	Observações
Custos Diretos	Proteínas	2.800	Compras diárias
Custos Diretos	Perecíveis	3.150	Compras diárias
Custos Indiretos	Embalagens	50	
Custos Indiretos	Gás	260	2 por semana
Custos Indiretos	Mão de Obra	840	2, pago por semana
Despesas	Aluguel	625	
Despesas	Água	150	
Despesas	Energia	68,75	Varia de 250 a 300/mês
Despesas	Wi-fi	25	100/mês

Despesas	Transporte	600	gasolina
Despesas	Impostos – Simples Nacional - Alíquota Efetiva – 7,08%	922,88	R\$ 3.691,52 valor médio mensal
Despesas	Administrativas	1.150	2 carros
Resumo	Total Custos Diretos	7.100	
Resumo	Total Despesas	3.541,63	
Resumo	Custo Total Semanal	10.641,63	
Resumo	Produção Semanal (refeições)	510	Aproximadamente 85 por dia x 6 dias
Resumo	Custo Pleno Unitário	20,87	

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

O Quadro 2 apresenta a estrutura dos custos diretos e das despesas indiretas, permitindo visualizar o custo pleno semanal da operação, totalizando R\$ 10.641,63. A sistematização dos custos diretos, especialmente proteínas, perecíveis e mão de obra, confirma o peso significativo desses insumos no setor, conforme argumentado por Borges, Borges Neta e Lopes (2017), que destacam que a volatilidade dos alimentos é um dos principais desafios do food service. A inclusão dos custos indiretos, como aluguel, energia e impostos, reforça as recomendações de Martins (2008) sobre a necessidade de se considerar todos os elementos produtivos para evitar distorções na precificação e no cálculo da rentabilidade.

A definição do custo pleno unitário de R\$ 20,87, calculado a partir do rateio proporcional por refeição, está alinhada às orientações de Teixeira, Neto e Ferreira (2018), que defendem a utilização de métodos simples e coerentes para microempresas com mix reduzido. Além disso, ao incorporar despesas estruturais e operacionais, o modelo adere ao princípio conceitual proposto por Crepaldi (2008), que aponta o custeio pleno como adequado para análises que exigem uma visão global dos custos. Dessa forma, o Quadro 2 demonstra como a metodologia aplicada proporciona maior precisão, clareza e segurança na gestão financeira, contribuindo para decisões estratégicas mais fundamentadas.

A apuração do Simples Nacional, imposto presente nas despesas, fundamenta-se no cálculo da Receita Bruta Total acumulada nos últimos doze meses (RBT12), parâmetro essencial para o enquadramento da empresa nas faixas de tributação do regime. No caso analisado, a RBT12 de R\$ 572.000,04, resultando de uma média de faturamento mensal de R\$ 47.666,67, posiciona a organização na 3ª faixa do Anexo I, correspondente às atividades de comércio, para a qual se aplica uma alíquota nominal de 9,5% e uma parcela dedutível de R\$ 13.860,00. A partir dessas informações, procede-se ao cálculo da alíquota efetiva. A aplicação direta desses valores resulta em uma alíquota efetiva de 7,08%, a qual incide sobre a receita mensal do período de R\$ 52.162,80, gerando um montante devido de R\$ 3.691,52 no Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). Tal metodologia é considerada adequada por ajustar a carga tributária ao comportamento real do faturamento, assegurando progressividade, coerência econômica e fidelidade ao modelo de tributação simplificada proposto pelo regime.

A incorporação desse valor tributário na estrutura de custos demonstra sua relevância no processo de formação do custo pleno unitário. Conforme exposto na tabela de custos, o montante mensal do DAS (R\$ 3.691,52) foi proporcionalmente distribuído para o horizonte semanal, resultando em uma despesa tributária de R\$ 922,88, a qual se integra às demais despesas indiretas, totalizando R\$ 3.541,63. Quando somados aos custos diretos — que abrangem proteínas (R\$ 2.800), perecíveis (R\$ 3.150), embalagens, mão de obra e demais insumos, totalizando R\$ 7.100, obtém-se um custo total semanal de R\$ 10.641,63. Considerando a produção estimada de 510 refeições por semana, chega-se ao Custo Pleno Unitário de R\$ 20,87, valor que representa a soma de todos os sacrifícios econômicos necessários para viabilizar a operação. Assim, a inclusão do Simples Nacional no custeio evidencia não apenas conformidade metodológica, mas também a importância de considerar a carga tributária como componente intrínseco e indispensável para uma mensuração fidedigna dos custos empresariais.

**Quadro 3 – Custo Por Prato**

Prato	Preço Venda (R\$)	Custo Direto (R\$)	Custo Indireto Unitário(R\$)	Custo Pleno (R\$)	Lucro Unitário(R\$)	Margem (%)
Carne guisada	28	13,92	6,94	20,87	7,13	0,25
Bife	28	13,92	6,94	20,87	7,13	0,25
Pirarucu frito	25	13,92	6,94	20,87	4,13	0,17
Coxa/Sobrecoxa	23	13,92	6,94	20,87	2,13	0,09
Churrasco	30	13,92	6,94	20,87	9,13	0,30
Linguiça/Calabresa	20	13,92	6,94	20,87	-0,87	-0,04
Macarronada	25	13,92	6,94	20,87	4,13	0,17
Médias →	-	--		20,87	4,71	0,1706

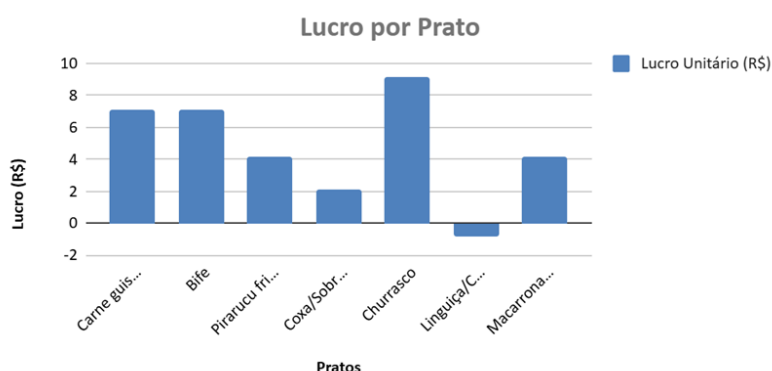
Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

O Quadro 3 evidencia de maneira clara como a aplicação do custeio pleno permite identificar diferenças significativas na rentabilidade entre os pratos ofertados. Produtos como churrasco, carne guisada e bife apresentam margens satisfatórias, enquanto itens como linguiça/calabresa e coxa/sobrecoxa revelam margens negativas ou reduzidas, evidenciando a necessidade de ajustes imediatos nos preços. Esses resultados confirmam as discussões de Martins e Rocha (2015), que destacam que a análise individualizada do desempenho dos produtos é essencial para evitar que itens deficitários comprometam o resultado global da operação.

Tais achados reforçam ainda as conclusões de Santos, Alves e Barreto (2012) e Menegazzo et al. (2017), que associam a fragilidade financeira de muitas MPEs à ausência de estruturas formais de custeio, resultando na prática recorrente de preços definidos por intuição. O custo pleno unitário, quando comparado aos preços de venda, revela tanto os pontos fortes quanto os gargalos do cardápio, permitindo ao gestor corrigir distorções e realinhar margens de acordo com a realidade operacional. Assim, o quadro demonstra como o modelo simplificado de custeio funciona como ferramenta indispensável para decisões estratégicas relacionadas ao cardápio, preços e controle operacional.

O Gráfico 1 apresenta visualmente as diferenças de lucro unitário entre os pratos, oferecendo uma representação clara da variação de desempenho já identificada no Quadro 3. A amplitude entre o prato mais lucrativo (churrasco, aproximadamente R\$ 9,13) e o prejuízo verificado no prato de linguiça/calabresa reforça as observações de Menegazzo et al. (2017) sobre como, na ausência de custeio estruturado, gestores podem manter itens deficitários sem perceber seus impactos financeiros.

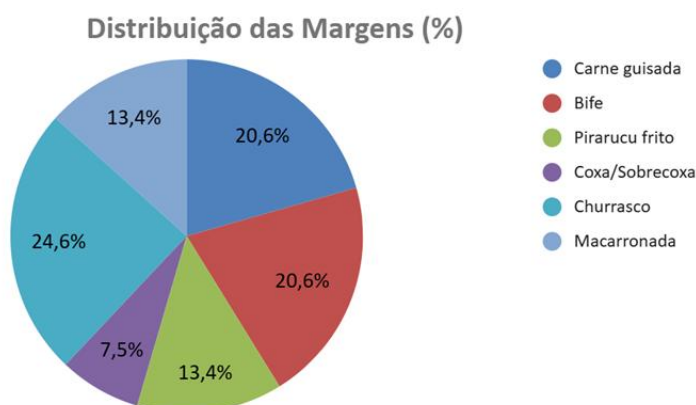
**Gráfico 1 – Lucro por Prato**



Além disso, o gráfico destaca a dependência da empresa de poucos produtos com maior contribuição, confirmando o argumento de Atkinson et al. (2015) de que a informação gerencial deve orientar decisões sobre oferta, retirada ou ajuste de preços de produtos. A visualização gráfica também permite perceber de forma imediata o risco operacional mencionado por Borges, Borges Neta e Lopes (2017), no qual oscilações no custo dos insumos podem comprometer rapidamente a margem de itens com lucro reduzido.

Assim, o gráfico sintetiza e evidencia a necessidade de uma análise gerencial contínua, reforçando o papel das demonstrações visuais como complemento ao custeio pleno e como ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão.

**Gráfico 2 – Distribuição das Margens**





O Gráfico 2 ilustra a participação percentual de cada prato na geração das margens totais, evidenciando a concentração da rentabilidade em poucos itens, especialmente churrasco, carne guisada e bife. Esse padrão confirma as discussões de Padoveze (2010) sobre a importância de identificar produtos que funcionam como “âncoras” financeiras para o negócio, garantindo a sustentabilidade do cardápio.

Ao mesmo tempo, a baixa participação de itens como coxa/sobrecoxa e linguça/calabresa evidencia vulnerabilidades já apontadas por Zanin, Magro e Mazzioni (2019), que destacam que a falta de acompanhamento sistemático dos custos impede que gestores percebam produtos que contribuem pouco ou negativamente para o resultado. A visualização reforça também a relevância do controle de custos em setores com volatilidade de insumos, conforme defendido por Borges, Borges Neta e Lopes (2017).

Assim, o gráfico confirma que a distribuição das margens não é homogênea e que a empresa depende de ajustes estratégicos para equilibrar seu portfólio, fortalecendo o entendimento de que a gestão de custos é essencial para decisões sobre ajustes de preços, promoções e mix de produtos.

**Quadro 4 – Projeção de Lucro**

Período	Produção Prevista	Custo Pleno Unitário (R\$)	Preço Médio (R\$)	Faturamento Previsto (R\$)	Custo Total Previsto (R\$)	Lucro Previsto (R\$)
Semanal	510	20,87	25,57	13.040,70	10.641,63	2.399,07
Mensal	2040	20,87	25,57	52.162,80	42.566,52	9.596,28

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

A projeção de lucro apresentada no Quadro 4 demonstra como a aplicação do custo pleno unitário (R\$ 20,87) associada ao preço médio praticado (R\$ 25,57) permite estimar resultados financeiros realistas e consistentes. Os valores projetados, lucro semanal de R\$ 2.399,07 e mensal de R\$ 9.596,28, reforçam as discussões de Atkinson et al. (2015) sobre a utilidade de indicadores financeiros para decisões estratégicas. Esses resultados também confirmam a forte dependência da empresa em relação ao volume de produção, alinhando-se ao que Padoveze (2010) descreve como característica típica de negócios com margens estreitas e custos fixos relevantes.

Por outro lado, a projeção evidencia vulnerabilidades já discutidas por Borges, Borges Neta e Lopes (2017), como a sensibilidade a oscilações nos preços de proteínas e perecíveis, que podem afetar rapidamente a margem operacional. Esse cenário reforça o que Almeida, Passos e Amaral (2022) observam sobre a competitividade do setor e a necessidade de controles rigorosos para garantir a sustentabilidade. Assim, o quadro demonstra que o uso de projeções não apenas possibilita respostas rápidas a mudanças de mercado, mas também fortalece a capacidade de planejamento gerencial, reduzindo incertezas e aumentando a solidez do processo decisório.

**Quadro 5 – Precificação Automática**

Prato	Custo Pleno (R\$)	Margem Desejada (%)	Preço Sugerido (R\$)	Preço Atual (R\$)	Diferença (R\$)
Carne guisada	20,87	0,3	27,13	28	-0,87
Bife	20,87	0,3	27,13	28	-0,87
Pirarucu frito	20,87	0,3	27,13	25	2,13
Coxa/Sobrecoxa	20,87	0,3	27,13	23	4,13
Churrasco	20,87	0,3	27,13	30	-2,87
Linguça/Calabresa	20,87	0,3	27,13	20	7,13
Macarronada	20,87	0,3	27,13	25	2,13

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Quadro 5 apresenta a comparação entre o preço de venda atual e o preço sugerido pela aplicação de uma margem de 30% sobre o custo pleno (R\$ 20,87), resultando em um valor recomendado de R\$ 27,13. A análise revela discrepâncias significativas, especialmente em pratos como linguça/calabresa, coxa/sobrecoxa e pirarucu frito, vendidos abaixo do preço mínimo necessário para garantir margem adequada. Esses resultados confirmam as observações de Martins (2008) e Crepaldi (2008) sobre os riscos da precificação intuitiva e reforçam a conclusão de Santos, Alves e Barreto (2012) e Menegazzo et al. (2017) de que MPEs frequentemente incorrem em decisões financeiras prejudiciais por falta de instrumentos de custeio formalizados.

A ferramenta de precificação automática evidencia a importância de ajustar preços para assegurar rentabilidade e revela como alguns pratos se tornam responsáveis por sustentar financeiramente a operação, como

churrasco e bife. Essa dinâmica se alinha às discussões de Lizote et al. (2020) sobre a relevância do mix de produtos e mostra como a simples adoção de um modelo de custeio pode corrigir distorções e melhorar significativamente a saúde financeira da empresa. Dessa forma, o quadro confirma a necessidade de mecanismos objetivos e acessíveis de apoio à gestão, conforme sugerem Vieira (2017) e o GAAP (2025), reforçando a viabilidade e aplicabilidade do modelo simplificado.

### Implementação de Modelo Simplificado de Custeio

A implementação do modelo proposto ocorreu por meio da elaboração de uma planilha estruturada no formato de custeio pleno, reunindo todos os custos diretos e indiretos, bem como os critérios de rateio e o cálculo unitário por refeição. As informações foram organizadas segundo a periodicidade de ocorrência (diária, semanal e mensal) o que garantiu maior consistência aos cálculos e permitiu a comparação precisa entre os diferentes tipos de despesas e o volume de produção.

O modelo foi aplicado utilizando dados reais referentes a uma semana típica de operação, período no qual o restaurante produziu, em média, 80 refeições por dia, totalizando aproximadamente 510 refeições semanais, com faturamento diário variando entre R\$2.000,00 e R\$2.500,00, conforme informado pelos gestores. A análise dos resultados após a implementação evidenciou avanços significativos na compreensão da estrutura de custos da empresa.

Antes da adoção do modelo, diversos pratos eram comercializados com margens extremamente reduzidas, entre R\$1,00 e R\$4,00 por unidade, o que colocava o negócio em situação de risco financeiro. Com o cálculo preciso do custo pleno, tornou-se possível realizar o reajuste dos preços de forma tecnicamente fundamentada, ampliando a margem de contribuição e proporcionando maior clareza sobre a lucratividade de cada refeição. Os gestores passaram a visualizar com maior nitidez a composição dos custos, o que favoreceu uma tomada de decisão mais estruturada e baseada em informações confiáveis.

Adicionalmente, o sistema de custeio permitiu identificar pratos deficitários, como o de linguíça e calabresa, que apresentavam margem insuficiente e demandavam aumento imediato de preço para evitar prejuízos. A implementação também evidenciou a necessidade de aprimorar o controle de desperdícios, padronizar as compras e incorporar fichas técnicas ao processo produtivo, reforçando a importância da padronização como ferramenta de suporte ao modelo.

Assim, a aplicação do modelo simplificado não apenas corrigiu distorções na formação de preços, como também fortaleceu o processo gerencial, proporcionando uma visão mais precisa e estratégica da operação do restaurante.

### Análise SWOT do Modelo Simplificado Criado

A seguir, apresenta-se uma matriz SWOT, que resume os principais fatores encontrados na análise da do modelo simplificado de custeio criado.

**Quadro 6 – Análise SWOT**

<b>FORÇAS (Strengths)</b>	<b>FRAQUEZAS (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidade e fácil aplicabilidade.</li> <li>• Aumento da clareza na formação de preços.</li> <li>• Melhor compreensão da estrutura de custos.</li> <li>• Capacidade de identificação de produtos deficitários.</li> <li>• Aprimoramento da tomada de decisões gerenciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de atualização constante.</li> <li>• Ausência de fichas técnicas detalhadas.</li> <li>• Não contabiliza perdas, sobras e desperdícios.</li> <li>• Incorporação parcial da mão de obra.</li> <li>• Falta de integração com sistemas informatizados.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES (Opportunities)</b>	<b>AMEAÇAS (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de fichas técnicas por prato.</li> <li>• Implementação de controle de estoque simplificado.</li> <li>• Utilização de indicadores de desempenho financeiro.</li> <li>• Possibilidade de automatização.</li> <li>• Aprimoramento da negociação com fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade nos preços dos insumos.</li> <li>• Concorrência utilizando preços agressivos.</li> <li>• Dependência de fornecedores locais.</li> <li>• Risco de descontinuidade na aplicação do modelo.</li> <li>• Eventuais quedas no volume de vendas.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Compreende-se que a implementação de sistemas de informação de custos é fundamental para a sustentabilidade de qualquer negócio, em especial para pequenas e médias empresas, que frequentemente operam com margens reduzidas e estruturas gerenciais limitadas. A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) do modelo de custeio proposto para um restaurante evidencia claramente o seu valor e os desafios a serem superados, oferecendo uma visão holística da sua eficácia e viabilidade.

Do ponto de vista dos pontos fortes, o modelo demonstra notável eficiência operacional. A sua simplicidade e fácil aplicabilidade constituem a sua principal virtude, pois, ao utilizar classificações básicas de custos diretos e indiretos com rateio proporcional, torna-se acessível a empresas com poucos recursos tecnológicos, podendo ser mantido com planilhas eletrônicas simples. Esta acessibilidade traduz-se diretamente num aumento da clareza na formação de preços. A apuração de um custo pleno por refeição (R\$ 20,87, no caso

em análise) substitui decisões intuitivas por critérios técnicos, conferindo maior segurança aos gestores e mitigando o risco de margens negativas. Ademais, o modelo proporciona uma melhor compreensão da estrutura de custos, evidenciando o peso percentual de cada categoria de gastos, o que permite identificar os itens que mais pressionam o custo final, como os perecíveis e as proteínas. Esta transparência confere ao método a capacidade de identificação de produtos deficitários, revelando, por exemplo, que pratos como os que utilizam linguça ou calabresa eram vendidos com margem insuficiente, permitindo correções estratégicas. Por fim, o aprimoramento da tomada de decisões gerenciais é consolidado através da visualização de indicadores cruciais, como a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, fundamentando ações sobre o mix de produtos, promoções e negociações com fornecedores.

Contudo, o modelo apresenta pontos fracos intrínsecos que não podem ser negligenciados. A sua precisão é condicionada pela dependência de uma atualização constante, particularmente dos custos dos insumos perecíveis, cuja volatilidade exige registo contínuo. A ausência de fichas técnicas detalhadas, baseando o custeio direto no consumo total semanal e não em gramaturas padronizadas por porção, limita severamente a capacidade de mensurar e controlar o desperdício. Esta fragilidade é agravada pelo facto de o modelo não contabilizar formalmente perdas, sobras e desperdícios, o que pode levar a uma subestimação do custo real. Adicionalmente, verifica-se uma incorporação parcial da mão de obra, uma vez que, embora incluída no rateio, não há uma segregação entre horas produtivas e improdutivas, comprometendo a precisão do custo unitário. Por fim, a gestão manual, sem integração com sistemas informatizados, aumenta o risco de erros, retrabalho e inconsistências, ameaçando a integridade dos dados.

Face a estas limitações, surgem oportunidades de melhoria claras que podem potencializar o modelo. A criação de fichas técnicas por prato representa a evolução natural, permitindo um controlo rigoroso das porções, maior precisão no custo unitário e redução da variabilidade entre refeições. Paralelamente, a implementação de um controle de estoque simplificado, com registo de entradas e saídas, permitiria identificar sobras, ajustar compras e otimizar o capital de giro. A utilização sistemática de indicadores de desempenho financeiro, como a monitorização mensal da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio por prato, fortaleceria ainda mais o processo decisório. A possibilidade de automatização através de sistemas de baixo custo (ex.: MarketUP, eGestor) surge como uma oportunidade estratégica para reduzir erros manuais e ampliar o controlo gerencial. Por último, o próprio modelo, ao fornecer dados reais dos custos, abre a oportunidade para um aprimoramento da negociação com fornecedores, possibilitando a compra em volume e a busca por melhores preços.

Não obstante, o sucesso da ferramenta está sujeito a ameaças. A instabilidade nos preços dos insumos, característica do setor alimentício, pode elevar substancialmente o custo direto e corroer as margens, caso o modelo não seja atualizado com a necessária agilidade. A concorrência que utiliza preços agressivos, possivelmente sem um custeio técnico, pode pressionar o restaurante a manter preços insustentáveis, ameaçando a sua rentabilidade. A dependência de fornecedores locais e a falta de uma estrutura de armazenamento robusta tornam o negócio vulnerável a aumentos repentinos ou à falta de insumos. Internamente, o risco de descontinuidade na aplicação do modelo, dada a ausência de uma equipa administrativa dedicada, é uma ameaça latente que comprometeria toda a sua eficácia. Por fim, eventuais quedas no volume de vendas representam uma ameaça direta à sustentabilidade, uma vez que o ponto de equilíbrio financeiro é diretamente dependente do número de refeições vendidas.

A análise SWOT revela que o modelo de custeio implementado é uma ferramenta de gestão poderosa e transformadora para o restaurante, conferindo-lhe um nível de controlo e previsibilidade anteriormente inexistente. No entanto, o seu potencial máximo só será alcançado com a mitigação das suas fraquezas através da exploração das oportunidades identificadas, estando sempre atento às ameaças do mercado. A evolução para um sistema mais robusto, com a padronização de porções e a eventual automação, não é apenas uma recomendação, mas um imperativo estratégico para consolidar a rentabilidade e garantir a competitividade a longo prazo.

### **Ações Para a Adoção de Sistemas de Custeio Eficazes**

A partir da aplicação do modelo simplificado de custeio, tornou-se possível estabelecer diretrizes práticas voltadas à consolidação e ao aprimoramento da gestão financeira no restaurante analisado. Essas ações consideram as particularidades dos pequenos negócios de alimentação, que operam com recursos limitados e elevada sensibilidade a oscilações de preços.

A primeira recomendação consiste na implantação de fichas técnicas por prato, contendo a gramatura dos ingredientes e o rendimento das porções. Esse instrumento padroniza o preparo, reduz desperdícios e aumenta a precisão do cálculo dos custos diretos. Em complemento, destaca-se a necessidade de atualização semanal das tabelas de custos diretos, devido à volatilidade dos preços de proteínas e perecíveis, assegurando a confiabilidade dos cálculos do custo total.

Além disso, recomenda-se registrar e revisar mensalmente os custos indiretos, como aluguel, energia, água, mão de obra e despesas operacionais, garantindo que o rateio por refeição reflita a realidade financeira do

negócio. A atualização semanal do custo pleno e a revisão mensal dos preços de venda são igualmente essenciais para evitar margens negativas e manter a precificação alinhada às variações do mercado.

Outra ação estratégica é a implementação de um controle de estoque simplificado, registrando entradas e saídas de insumos. Esse controle permite identificar perdas, ajustar compras e melhorar o planejamento operacional. Aliado a isso, recomenda-se definir metas de redução de desperdícios e acompanhá-las semanalmente, visando maior eficiência no uso dos recursos.

Por fim, torna-se fundamental capacitar a equipe quanto à padronização das porções e às boas práticas de manipulação, garantindo que as fichas técnicas sejam efetivamente cumpridas e que o processo produtivo permaneça consistente.

Em conjunto, essas ações consolidam o sistema de custeio simplificado, fortalecendo o controle financeiro, aprimorando a formação de preços e proporcionando bases mais sólidas para a tomada de decisões gerenciais. Assim, o modelo implementado demonstra-se não apenas adequado à realidade da empresa, mas também essencial para a construção de uma gestão mais sustentável e orientada por resultados.

## VII. Considerações Finais

A implementação do modelo simplificado de custeio demonstrou que a empresa enfrentava dificuldades significativas decorrentes da ausência de controles estruturados. Os resultados evidenciaram que, sem a apuração correta dos custos diretos e indiretos, a formação de preços era prejudicada, e diversos pratos eram vendidos com margens insuficientes para garantir a sustentabilidade do negócio.

O modelo proposto, baseado na lógica do custeio pleno adaptado, mostrou-se eficiente, acessível e compatível com a realidade operacional da pequena empresa. A apuração do custo real por refeição permitiu reajustes fundamentados, aumento da margem e melhoria do desempenho financeiro. A ferramenta implantada ofereceu clareza na análise dos custos, facilitou a tomada de decisão e forneceu subsídios confiáveis para o planejamento gerencial.

Embora o modelo represente um avanço significativo, sua eficácia depende da continuidade do registro dos dados e do comprometimento da gestão com a manutenção das ferramentas implantadas. Limitações como a ausência de controle rigoroso de estoque e a variação constante nos preços dos insumos permanecem como desafios futuros.

Como sugestão de continuidade, recomenda-se aprofundar o estudo com a inclusão de ferramentas de controle de estoque, análise de desperdícios, uso de fichas técnicas completas e implementação de indicadores de desempenho. Estudos futuros também podem explorar a integração do modelo a softwares de gestão ou ERPs simplificados de baixo custo, facilitando a automatização dos registros.

Conclui-se que o modelo simplificado de custeio não apenas aprimorou o controle financeiro e a precificação da empresa estudada, como também demonstrou ser uma ferramenta viável e replicável para outras micro e pequenas empresas do setor de food service, contribuindo tanto para a prática empresarial quanto para o avanço teórico da contabilidade gerencial voltada a pequenos negócios.

## Referências

- [1]. Almeida, R. F.; Passos, D. C. P.; Amaral, T. G. (2022). Elementos De Análise Mercadológica Para Implantação De Um Restaurante Self-Service No Rio De Janeiro. *Revista Gestão E Conhecimento*, V. 16, N. 2, P. 859-881.
- [2]. Amazonas1. (2023). Amazonas Está Entre Os Cinco Estados Que Mais Fecharam Empresas Em 2023. Amazonas1. <https://Amazonas1.Com.Br/Amazonas-Esta-Entre-Os-Cinco-Estados-Que-Mais-Fecharam-Empresas-Em-2023/>
- [3]. Arruda, B. H. N., Silva, A. B., Oliveira, C. D., & Souza, E. F. (2011). Análise Dos Sistemas De Custeio Nas Micro E Pequenas Empresas Do Segmento Metalúrgico De Dourados-MS E Região. In *Anais Do 18º Congresso Brasileiro De Custos*. Associação Brasileira De Custos.
- [4]. Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade Gerencial: Informação Para Tomada De Decisão E Execução Da Estratégia* (4ª Ed.). Atlas.
- [5]. Azevedo, P. R., Moura, R. L., & Souki, G. Q. (2015). Fatores Determinantes Na Escolha De Restaurantes Por Consumidores. *Revista Brasileira De Gestão Comercial*, 6(1), 1-1
- [6]. Bardin, L. (2016). *Análise De Conteúdo*. Edições 70
- [7]. Borges, L. A., Borges Neta, M. F., & Lopes, A. C. (2017). Controle De Sobras Em Restaurantes Comerciais: Impacto Nos Custos E Na Qualidade. *Revista De Nutrição*, 30(3), 345-356.
- [8]. Borget, A. (2014). *Contabilidade Gerencial* (3ª Ed.). Departamento De Ciências Da Administração/UFSC.
- [9]. Brandão, C., Campos, S., & Gonçalves, A. (2019). A Importância De Utilizar A Análise De Custo Como Ferramenta De Gestão. *REVISTA FAIPE*, 9(1), 12-17.
- [10]. Brandt, V. A. (2010). A Contabilidade Gerencial E Sua Relação Com A Teoria Institucional E A Teoria Da Contingência. *Ciências Sociais Em Perspectiva*, 9(17), 135-147.
- [11]. Callado, A. A. C., & Pinho, M. A. B. (2015). Evidências De Isomorfismo Mimético Sobre Práticas De Gestão De Custos Entre Micro E Pequenas Empresas De Diferentes Setores De Atividade. *Contabilidade Vista & Revista*, 25(2), 119-137.
- [12]. Carvalho, K. W., Lima, L. M., Nunes, M. O., & Pereira, N. P. (2014). Custeio Direto Como Instrumento De Apoio Às Decisões Gerenciais: Um Estudo De Caso Da Concessionária K. *Anais Do XI Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia*
- [13]. Crepaldi, S. A. (2008). *Contabilidade Gerencial* (4ª Ed.). Atlas.
- [14]. Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2012). *Food And Beverage Management* (5th Ed.). Routledge.
- [15]. Ecommerce Brasil. (2025). 83% Das Pequenas Empresas Esperam Crescimento Nos Próximos Meses.

- <https://www.Ecommercebrasil.Com.Br/Noticias/83-Das-Pequenas-Empresas-Esperam-Crescimento-Nos-Proximos-Meses>
- [16]. Farias, A. K. A., Araújo, D. J. C., & Fernandes, M. S. A. (2016). Práticas De Gestão De Custos: Um Estudo Em Indústrias Alimentícias Da Paraíba. In Anais Do 23º Congresso Brasileiro De Custos.
- [17]. GAAP. (2025). Desafios Da Pequena Empresa Na Gestão Financeira. <https://Gaap.Com.Br/Desafios-Da-Pequena-Empresa-Na-Gestao-Financeira>
- [18]. Gonçalves, A. F. F., & Leal, E. A. (2015). Utilização Da Gestão De Custos Em Micro E Pequenas Empresas: Um Estudo Com Empresas Do Programa Empreender. In Anais Do I Congresso UFU De Contabilidade.
- [19]. Imlau, J. M., & Gasparetto, V. (2017). Práticas De Contabilidade Gerencial Em Cooperativas De Produção Agropecuária Do Estado Do Rio Grande Do Sul. Custos E Agronegócio Online, 13(2).S.
- [20]. Kim, Y. W., Azambuja, M., & Lee, S. H. (2016). Supply Chain Cost Model For Prefabricated Building Material Based On Time-Driven Activity-Based Costing. Canadian Journal Of Civil Engineering, 43(4), 287-293.
- [21]. Kruger, J. M. (2023). Metodologia Da Pesquisa Em Administração: Em Linguagem Descomplicada. Editora Bagai.
- [22]. Lizote, S. A., Nascimento, S., Oliveira, T., & Pires, U. (2020). Custos E Formação Do Preço De Vendas Em Hotéis. NAVUS Revista De Gestão E Tecnologia, 10(1), 1-11
- [23]. Martins, E. (2008). Contabilidade De Custos (9ª Ed.). Atlas.
- [24]. Martins, E., & Rocha, W. (2015). Métodos De Custeio Comparados: Custos E Margens Analisados Sob Diferentes Perspectivas. Atlas.
- [25]. Melo, K. B., & Prieto, M. F. (2013). A Gestão De Custos Em Micros E Pequenas Empresas: Um Estudo De Caso Em Empresas De Panificação Na Cidade De Uberlândia. In Anais Da III Conferência Interamericana De Contabilidade Socioambiental.
- [26]. Menegazzo, G. D., Nogueira, H. O., Oliveira, I. P., & Queiroz, J. R. (2017). Utilização De Sistemas De Custos Em Micro E Pequenas Empresas De Santa Catarina. REMIPE-Revista De Micro E Pequenas Empresas E Empreendedorismo Da Fatec Osasco, 3(2), 172-192
- [27]. Moreira, A. C. S. S., Melo, J. F. M., & Carvalho, J. R. M. (2016). Gestão De Custos Em Uma Propriedade Rural Do Ramo De Hortaliças. Custos E Agronegócio Online, 12(2).
- [28]. Padoveze, C. L. (2010). Gestão Estratégica De Custos (2ª Ed.). Cengage Learning.
- [29]. Sanches, M., & Salay, E. (2011). Alimentação Fora Do Domicílio De Consumidores Do Município De Campinas, São Paulo. Revista De Nutrição, 24(2), 1-15.
- [30]. Santos, G. P., Alves, D. F., & Barreto, M. O. R. (2012). A Utilização Da Contabilidade De Custos Como Ferramenta Para O Fortalecimento De Uma Micro Empresa Do Segmento De Confeção Em Fortaleza. Revista Razão Contábil & Finanças, 3(1), 1-12.
- [31]. Santos, J. L., Schmidt, P., & Pinheiro, P. R. (2006). Fundamentos De Gestão Estratégica De Custos. Atlas.
- [32]. Santos, V. D., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas Gerenciais De Micro E Pequenas Empresas. Revista Ambiente Contábil, 8(1), 153-186. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1id7271>.
- [33]. Sebrae. (2023). Cresce Em 62% O Número De Negócios Abertos No Amazonas. <https://sebrae.com.br/sites/Portalsebrae/Ufs/Am/Artigos/Cresce-Em-62-O-Número-De-Negocios-Abertos-No-Amazonas>,
- [34]. Severiano Filho, & Melo. (2006). Métodos De Custeio Comparados: Custos E Margens Analisados Sob Diferentes Perspectivas. Atlas.
- [35]. Teixeira, A. C. C. P., Neto, A. G. A., & Ferreira, F. J. (2018). A Utilização De Conceitos De Custos E Sua Influência Na Decisão Do Preço De Venda Nas Microempresas E Empresas De Pequeno Porte. REMIPE, 1(2), 206-222.
- [36]. Venard, B. (2009). Organizational Isomorphism And Corruption: An Empirical Research In Russia. Journal Of Business Ethics, 89(1), 59-76.
- [37]. Vieira, F. S. (2017). Produção De Informação De Custos Para A Tomada De Decisão No Sistema Único De Saúde: Uma Questão Para A Política Pública. Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).
- [38]. Zanin, A., Magro, C. B. D., & Mazzioni, S. (2019). Características Organizacionais E A Utilização Da Gestão De Custos No Processo Decisório. Revista Catarinense Da Ciência Contábil, 18, 1-19.