



# OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA

latindex IDEAS EconPapers Dialnet MIAR Scupira

## PROPOSTAS DE CONTROLE DE CUSTOS PARA UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

**Maria Eduarda Schmidt**

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

ORCID: 0000-0002-6806-9683

E-mail: [meduarda1921@gmail.com.br](mailto:meduarda1921@gmail.com.br)

**Maria Fernanda Giroldo de Azevedo**

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

ORCID: 0000-0002-8008-0682

E-mail: [nandagirolodo1@gmail.com](mailto:nandagirolodo1@gmail.com)

**Mateus Quint dos Santos Zanini**

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

ORCID: 0000-0001-6655-4338

E-mail: [matzanini@hotmail.com](mailto:matzanini@hotmail.com)

**Silvia Cristina Alexandre**

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

ORCID: 0000-0002-0146-8014

E-mail: [silviaalexandree1@gmail.com](mailto:silviaalexandree1@gmail.com)

**Fabiano Maury Raupp**

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

ORCID: 0000-0001-9533-2574

E-mail: [fabianoraupp@hotmail.com](mailto:fabianoraupp@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Maria Eduarda Schmidt, Maria Fernanda Giroldo de Azevedo, Mateus Quint dos Santos Zanini, Silvia Cristina Alexandre, Fabiano Maury Raupp: "Propostas de controle de custos para uma pequena empresa do ramo alimentício", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (Vol 20, Nº 7, enero-marzo 2022, pag 18-34). En línea: <https://doi.org/10.51896/oel/SODI9572>

### RESUMO

O artigo apresenta os resultados do estudo que teve por objetivo propor um controle de custos para uma pequena empresa do ramo alimentício. Trata-se de uma pesquisa descritiva, realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem predominantemente qualitativa. A coleta de dados deu-se a partir de reuniões e conversas realizadas com o proprietário da empresa, a chef de cozinha e a empresa contratada de contabilidade. A equipe conversou por rede social, e-mail e vídeo chamadas. Alguns dados também foram obtidos a partir de planilhas eletrônicas. Quanto à análise dos dados, buscou-se empreender o método descritivo, fundamental para que fosse possível prospectar propostas à empresa diante do diagnóstico realizado. As ações foram feitas com o intuito de aprimorar os processos e torná-los mais eficientes. Como reflexo disso, alinhou-se a engenharia de cardápio ao controle de custos, implementando estratégias de formação do preço de venda, fichas técnicas e renegociações de matéria prima. Nesse contexto, percebeu-se maior maturidade da

empresa quanto ao entendimento de que existem diversas áreas que precisam ser observadas antes de elaborar novos pratos, formular preços e, principalmente, gerir o seu funcionamento para alcançar melhores resultados. Portanto, houve um reflexo significativo, desde ações simples até aquelas estratégicas, ao associar os processos internos da organização à experiência do cliente e aos objetivos futuros almejados.

**Palavras-chave:** Controle de custos. Pequena empresa. Ramo alimentício.

## **PROPUESTAS DE CONTROL DE COSTOS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA ALIMENTARIA**

### **RESUMEN**

El artículo presenta los resultados del estudio que tuvo como objetivo proponer el control de costos para una pequeña empresa de alimentos. Se trata de una investigación descriptiva, realizada a través de un estudio de caso, con un enfoque predominantemente cualitativo. La recolección de datos se realizó a partir de reuniones y conversaciones con el dueño de la empresa, el chef y el contratista de contabilidad. El equipo conversó a través de las redes sociales, correo electrónico y videollamadas. Algunos datos también se obtuvieron de hojas de cálculo electrónicas. En cuanto al análisis de los datos, se procuró utilizar el método descriptivo, el cual es fundamental para que sea posible prospectar propuestas a la empresa en vista del diagnóstico realizado. Las acciones se realizaron con el objetivo de mejorar los procesos y hacerlos más eficientes. Como resultado de ello, se alineó la ingeniería de menús con el control de costos, implementando estrategias de formación de precios de venta, fichas técnicas y renegociaciones de materias primas. En este contexto, se percibió una mayor madurez de la empresa en cuanto al entendimiento de que existen varias áreas que deben observarse antes de preparar nuevos platos, formular precios y, principalmente, administrar su operación para lograr mejores resultados. Por lo tanto, hubo una reflexión significativa, desde las acciones simples hasta las estratégicas, al asociar los procesos internos de la organización con la experiencia del cliente y las metas futuras deseadas.

**Palabras clave:** Control de costos. Pequeños negocios. Sector alimentario.

## **COST CONTROL PROPOSALS FOR A SMALL FOOD COMPANY**

### **ABSTRACT**

The article presents the results of the study that aimed to propose cost control for a small food company. This is a descriptive research, carried out through a case study, with a predominantly qualitative approach. Data collection took place from meetings and conversations with the company owner, the chef and the accounting contractor. The team chatted via social media, email and video calls. Some data were also obtained from electronic spreadsheets. As for the analysis of the data, we tried to use the descriptive method, which is fundamental for it to be possible to prospect proposals to the company in view of the diagnosis made. The actions were taken with the aim of improving processes and making them more efficient. As a result of this, menu engineering was aligned with cost control, implementing sales price formation strategies, technical sheets and raw material renegotiations. In this context, there was a greater maturity of the company regarding the understanding that there are several areas that need to be observed before preparing new dishes, formulating prices and, mainly, managing its operation to achieve better results. Therefore, there was

a significant reflection, from simple actions to strategic ones, by associating the organization's internal processes with the customer's experience and the desired future goals.

**Keywords:** Cost control. Small business. Food branch.

## INTRODUÇÃO

O artigo apresenta os resultados voltados à contabilidade de custos de um Projeto Interdisciplinar realizado no Terceiro Termo do Curso de Administração Empresarial, na Universidade do Estado de Santa Catarina, semestre 2020/1. A associação das disciplinas permitiu mudanças práticas, pois o momento de fortes mudanças devido à pandemia exigiu novas atitudes do restaurante. Uma delas, por exemplo, relaciona-se à estruturação das finanças, voltada aos custos, para reorganizar processos, instrumentos de trabalho, organização, responsabilidades e frisar, de fato, a importância do controle de custos para o crescimento da empresa. Logo, isso impactou, por exemplo, o processo de elaboração do cardápio, no qual diversas tarefas foram otimizadas e se tornaram mais eficientes, haja vista a necessidade de rever os gastos de cada prato produzido. Nesse sentido, os diversos conhecimentos foram alinhados à qualidade, sabor, experiência do cliente e atratividade das refeições e adotados na rotina do gestor e de seus colaboradores da cozinha, com reflexo positivo desde ações simples até aquelas estratégicas.

A empresa selecionada é um restaurante, de pequeno porte, composto por duas frentes de atuação, o atendimento no buffet com almoço e café da tarde, e ainda, um empório de produtos naturais e saudáveis. De acordo com Mendes e Escrivão Filho (2002, p. 288), “sabe-se que empresas desse porte têm recursos escassos e muitas vezes não podem arcar com o trabalho de uma empresa especializada que oriente a aquisição desses sistemas (sistemas integrados de gestão)”.

No entanto, levando-se em conta as circunstâncias atípicas vivenciadas atualmente em virtude da Pandemia de COVID-19, o restaurante começou a efetuar entregas por um aplicativo e a realizar combos de refeições congeladas. As áreas a serem analisadas são: o atendimento, a cozinha e o administrativo, uma vez que são os três setores que constituem a empresa. As tarefas realizadas pelos três setores presentes no restaurante são de suma importância para o funcionamento da empresa. O setor administrativo é responsável pela gestão e planejamento estratégico da organização. O setor de produção assume a administração do processo de transformação dos insumos no produto final. O setor de atendimento é responsável pela orientação e atendimento aos clientes. Devendo ser de maneira imparcial e eficiente, esclarecendo dúvidas e agilizando os processos para os clientes. Ademais, a estrutura, hoje, comporta uma única pessoa, o proprietário, para gerenciar diferentes setores, seja de produção, atendimento ou administrativo. Assim, a gestão de custos está em processo de estruturação e melhoria.

Considerando o contexto apresentando, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como estruturar uma proposta de controle de custos para uma pequena empresa do ramo alimentício? Segundo Santos (2011, p. 3), “todo dado que é mensurado monetariamente necessita ser organizado, classificado e transformado em informação contábil a fim de servir de combustível para apoiar e subsidiar a tomada de decisão”. Assim, teve a presente pesquisa o objetivo de propor um controle de custos para uma pequena empresa do ramo alimentício.

## METODOLOGIA

A pesquisa realizada é descritiva quanto aos objetivos e estudo de caso em relação aos procedimentos, sendo a abordagem predominantemente qualitativa. Na pesquisa descritiva, segundo Andrade (2003, p. 124), “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.

Em se tratando do estudo de caso, Gil (1999, p. 72) entende que procura “muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”. Sendo assim, no estudo em tela o foco está no aprofundamento da situação financeira da empresa estudada, cujo dados foram trabalhados de forma exaustiva.

Ainda sobre os tipos de pesquisa, a abordagem qualitativa, conforme Richardson (1999, p. 90), “se caracteriza como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

A forma principal utilizada para coletar dados e informações foi a partir de reuniões e conversas realizadas com o proprietário da empresa, a chef de cozinha e a empresa contratada de contabilidade. A equipe conversou por rede social, e-mail e vídeo chamadas. Os dados obtidos foram em forma de planilha eletrônica e também deduzidos da experiência do dono.

A partir de conversas com o gestor, funcionários e do diagnóstico de custos apresentado neste trabalho, foi decidido que a meta central a ser alcançada é a apuração dos custos e o cálculo do CMV (Custo da Mercadoria Vendida) dos pratos do dia e das refeições congeladas. Além disso, são buscadas mudanças nos processos de gestão, decisão, mensuração e de informação, para a tomada de decisões mais adequadas, pois não se pode abordar gestão de custos isoladamente, isso deve envolver todas as áreas de responsabilidade da organização. Logo, pretende-se atingir o registro correto e regular dos dados, análise destes e constante busca por melhorias, ou seja, introduzir processos importantes para a gestão financeira na rotina da empresa, integrando a mentalidade de custos com os demais setores.

Os gastos atuais registrados até o mês de agosto se referem às despesas, sendo os Custos das Mercadorias e Serviços ainda não registrados. Desse modo, o controle mensal das despesas era realizado informalmente, com planilha das entradas, porém sem controle e análises constantes, conforme pode ser observado a partir da Figura 1. Entretanto, essas informações, atualmente, somente possuem fins contábeis e não são aproveitadas para objetivos gerenciais.

**Figura 1 –  
Classificação geral do proprietário**

<b>Gasto</b>	<b>Descrição do Gasto</b>
Cozinha	Compra de carnes, peixes, hortifrutti e produtos secos
Compra de Produtos Loja	Compras de kombuchas, chocolates, tortas e produtos para revenda
Investimento	Pagamento da fatura cartão crédito empresa e seguro empresarial
Embalagens e Limpeza	Compra de embalagens
Custo Fixo	Pagamento de etiquetas, sistema computador, contabilidade, salários, adiantamentos, vale transporte, FGTS, condomínios, ABRASEL, impostos, aluguel, condomínio, telefone e internet
Lanchonete	Compra de tortas e café em grãos
Despesa pessoal	Pagamento de contas gerais e de luz pessoal

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O controle de custos se faz muito importante para a evolução financeira da empresa, visto que é um dos principais gaps apresentados dentre os setores existentes. Durante o mês de agosto foi elaborado o Plano de Contas referente aos custos variáveis do restaurante, apresentados de forma sintética a partir da Figura 2, visto que a contabilidade contratada já utiliza uma classificação fixa de despesas. O destaque para os custos variáveis (Figura 2) diz respeito ao fato de representarem o grupo de gastos mais expressivo na organização. É importante destacar que, dentre as despesas de “Funcionários”, os valores referentes aos colaboradores relacionados à cozinha e à produção das refeições, em teoria, são classificadas como custo. No entanto, haja vista a estrutura de despesas já adotada pela contabilidade, preferiu-se não incluir os gastos com “Funcionários” nos custos do restaurante, restringindo somente aos insumos.

**Figura 2 – Custos variáveis totais**

<b>CMV</b>	<b>Descrição do Custo</b>
Carne Bovina	Compra de carnes
Aves	Compras de aves
Peixe	Compra de peixes
Hortifruti	Compra de hortifruti no geral
Secos	Compra de farinhas, temperos, castanhas, grãos, azeite e demais insumos secos
Laticínios	Compra de laticínios no geral
Produtos para Revenda	Compra de produtos para o empório
Embalagem	Compra de embalagens
Produtos de Limpeza	Compra de produtos de limpeza

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dessa forma, percebe-se que a classificação do proprietário mistura os conceitos de custo e despesa, bem como não especifica claramente os gastos de uma categoria, agrupando diferentes classificações em somente uma. Cabe ressaltar que a classificação das despesas é feita corretamente pela contabilidade, e a imagem acima se refere às classificações utilizadas pelo proprietário antes e durante o mês de agosto. Além do registro dos custos realizados em agosto, o controle de custos era realizado de modo informal, sem gestão ou elaboração das fichas técnicas de seus produtos, exceto quanto aos produtos do empório para revenda, haja vista os preços tabelados de compra e o uso do sistema para tal fim.

Quanto à análise dos dados, buscou-se empreender o método descritivo que, segundo Mattar (1998, p. 66), “têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s)”. Tal técnica foi fundamental para que fosse possível prospectar propostas à empresa diante do diagnóstico realizado.

## **RESULTADOS**

### **Diagnóstico dos controles utilizados**

A contabilidade de custos é um sistema de contas composto por princípios que acumulam, geram e analisam dados, de forma a compor a área contábil gerencial, existindo ainda a financeira e orçamentária. Assim, Perez, Oliveira e Costa (2011) afirmam que a gestão de custos envolve, principalmente, apuração dos custos, atendimento de exigências contábeis, fiscais, controle de custos, melhoria de processos e otimização de resultados. Logo, a contabilidade é um ramo do conhecimento necessário como eficiente instrumento de controle, planejamento e gestão de um

negócio com ou sem finalidade de lucro.

No contexto atual, existem sistemas e planilhas sem integração. No sistema contratado é possível realizar a gestão financeira, de estoque, vendas, fornecedores, e outras funções, mas é utilizado somente para registro de entradas e saídas das mercadorias para revenda, isto é, os produtos do empório natural, sem inserir o que o restaurante propriamente produz, que são as refeições do dia e os combos congelados.

Ademais, a estrutura, hoje, comporta uma única pessoa, o proprietário, para gerenciar diferentes setores, seja de produção, atendimento ou administrativo. Assim, a gestão de custos está em processo de estruturação e melhoria, de modo que, ao não utilizar o sistema contratado em todas suas funcionalidades, o registro de dados é feito em planilhas eletrônicas, pois são registrados os valores, por dia, das contas a pagar, sem classificar em custo, despesa, perda ou investimento, bem como a finalidade do gasto. Além disso, não executa classificações em custos diretos ou indiretos e dos custos/despesas em fixos e/ou variáveis, uma vez que na sua rotina movimentada essas informações são gerenciadas informalmente.

Logo, a empresa não tem controle de gastos por produto, registro e análise das suas informações de modo gerencial, como Fluxo de Caixa, Controle, Relatórios de Venda (relacionadas a pratos do dia e a pratos congelados), de Contas a Pagar e Contas a Receber e DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício). É importante ressaltar que o controle de entradas e saídas também já foi feito pelo proprietário em suas planilhas, porém sem continuidades.

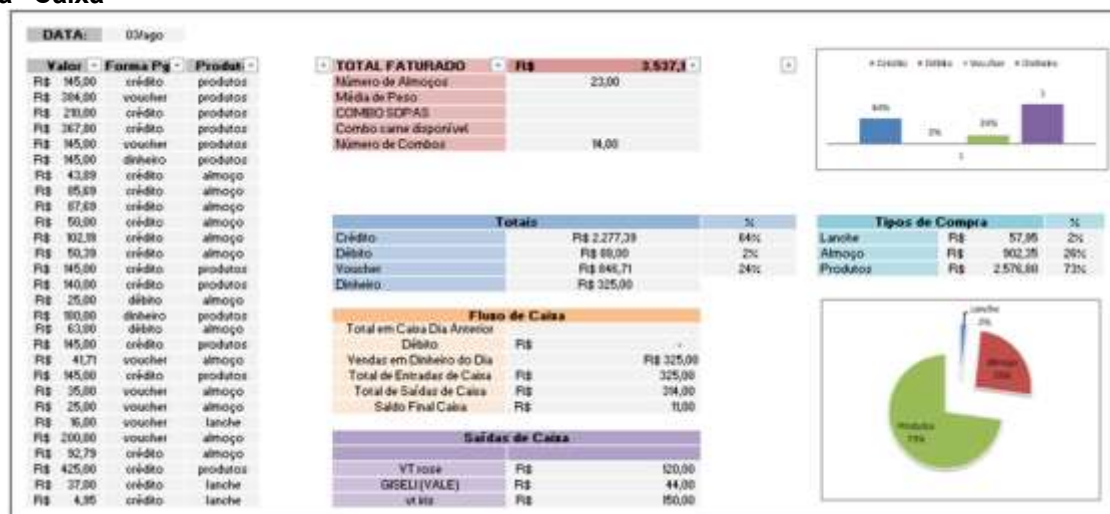
De forma geral, a contabilidade da empresa disponibilizou alguns documentos finalizados até o mês de julho, sendo o Balancete de janeiro a julho de 2020, bem como a Análise Horizontal da DRE de janeiro a julho de 2020. Nestes documentos, os valores totais dos custos não foram especificados, a exemplo do CMV (Custo da Mercadoria Vendida) ou do CPV (Custo do Produto Vendido), somente suas despesas, sendo classificadas em Despesas Administrativas, Despesas Financeiras e Despesas Tributárias. Visto isso, faltam dados apurados sobre as contas mensais com maiores detalhes, para, por exemplo, ser possível operacionalizar cálculos de CMV e custos totais de produção. Este cenário, há cinco anos, é um empecilho no setor administrativo da empresa e, para o gestor, é de suma importância iniciar uma reorganização das rotinas e processos financeiros, com a intenção de implementar uma gestão eficiente de gastos, com benefícios futuros.

Assim, após conversas com a contabilidade e com o proprietário, este decidiu dar um primeiro passo, registrando suas entradas e saídas em uma planilha antes já utilizada, tendo mais familiaridade, e aprimorada pela equipe, a partir do mês de agosto de 2020. Tal avanço permitiu levantar custos e despesas, possibilitando entender os gastos da empresa. O objetivo inicial foi introduzir a rotina de registro das informações financeiras, de modo simples, para obter dados, tendo como meta futura utilizar o sistema já contratado para reduzir o uso das planilhas.

A Figura 3 é referente à planilha utilizada pelo proprietário para registro de entradas e saídas, sendo utilizada uma planilha por dia ao longo do mês, nomeadas pelos dias, como “03/ago” e assim por diante. A primeira imagem mostra a aba “Caixa”, onde são registradas as entradas do dia, classificadas em produtos, lanches e almoços, sem especificar o cadastro do cliente, código do que foi vendido ou demais informações detalhadas, pois nesse primeiro passo o gestor buscou introduzir

a rotina de registro dos dados, sendo isso alcançado ao final do mês.

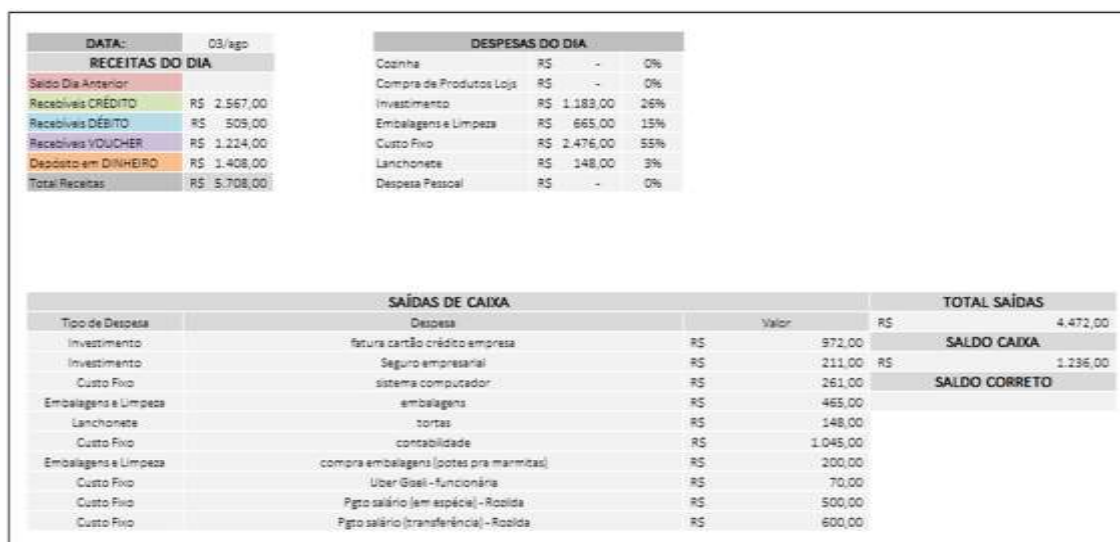
**Figura 3 –  
Aba “Caixa”**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A segunda aba, representada na Figura 4, chama-se “Fluxo” e contempla os gastos registrados e classificados como “Despesas do Dia”. Cabe ressaltar que essa classificação foi adequada pela equipe, a partir da criação de um Plano de Contas referente aos custos e inclusão das classificações já utilizadas pela contabilidade no registro das despesas. Esses resultados serão apresentados durante o trabalho.

**Figura 4 –  
Aba “Fluxo”**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A partir do entendimento sobre a situação da empresa, a falta de registro das informações, integração de planilhas ou uso de sistema financeiro foi identificado como primeiro ponto a ser analisado, pois é necessário obter dados para realizar análises. Assim, como observado ao longo deste trabalho, o primeiro passo foi o uso de uma planilha elaborada pelo proprietário para registro de

entradas e saídas durante o mês de agosto. Com isso, foi possível realizar o levantamento de custos, despesas, cálculo do preço de venda e demais tópicos apresentados. Dessa forma, foi frisada a importância de estruturar a área financeira, ou seja, com classificações e constância de registro. O segundo passo foi o uso de uma planilha desenvolvida pela equipe para registro de entradas e saídas, com o objetivo de ser utilizada durante o mês de setembro, facilitando cálculos e análises antes não disponibilizadas pela planilha adotada pelo proprietário.

Tal planilha está estruturada, de modo geral, nas abas “Cadastro de Entradas”, “Cadastro de Compra de Matéria Prima” e “Cadastro de Saídas”. Logo, ao invés de utilizar uma planilha por dia, como o realizado durante o mês de agosto, será utilizada uma única fonte de informação. Além dos registros de entradas e saídas, são fornecidas “Estatísticas de Entradas” e “Estatísticas de Saídas”, bem como uma “DRE Gerencial”. Tal forma de registro trará maior estruturação e concentração dos dados financeiros, buscando entender os resultados das melhorias adotadas posteriormente.

### **Método de custeio e gestão do estoque**

O funcionamento da empresa não apresenta um método de custeio definido. Dentre os métodos de custeio existentes, como o Custeio por Atividade, Variável ou por Absorção, o que mais se aplica à realidade do restaurante é o uso parcial do Custeio por Absorção. Para maior entendimento, o Custeio por Absorção, segundo Santos, Schimidit, Pinheiro e Nunes (2015, p. 57) “é o sistema de custeio que apropria aos produtos ou serviços tanto os custos diretos como os indiretos incorridos na atividade de produção ou prestação de serviço”. Isso significa fazer que cada produto ou serviço absorva os custos diretos e indiretos, fixos ou variáveis provenientes da fabricação, no caso de suas refeições e produtos alimentícios. Assim, a finalidade é de apurar o custo do produto ou serviço distribuindo custos diretos aos produtos e alocando os custos indiretos por meio de rateio.

Juntamente com o custeio por absorção, a simulação do preço de venda construída neste trabalho é baseada no custo, tendo por base a utilização do *mark-up*. Entretanto, antes de compreender sobre a formação do preço de venda, é preciso visualizar o funcionamento da gestão do estoque, planejamento do cardápio, elaboração de fichas técnicas, e a atual definição de mix de produtos.

A gestão do estoque é diária, as compras de insumos secos são feitas a cada 15 dias e de ingredientes perecíveis semanalmente, ou seja, o controle dos elementos de produção é feito conforme a necessidade, pois o momento instável inviabiliza compras com antecedência, haja vista que a demanda de clientes e a oferta de produtos são oscilantes. No entanto, com o objetivo de aprimorar o controle de custos no restaurante, espera-se que, de forma gradativa, a gestão de estoque seja automatizada e apresente melhorias. Para tanto, com o intuito de resolver a gestão de estoque informal, o papel da chef de cozinha foi alterado, deixando de atuar com maior foco na produção das refeições e buscando iniciar a gestão do estoque e controle dos Custos das Mercadorias Vendidas (CMV). Assim, a administração de compras, renegociação com fornecedores e observação quanto aos custos dos alimentos estão sendo executados pela funcionária.

### **Planejamento do cardápio e elaboração das fichas técnicas**



O planejamento do cardápio, em sua maioria, sempre foi feito no dia ou sem grande antecedência, sendo papel de um dos chefs de cozinha definir a composição diária dos 3 pratos oferecidos no almoço presencial (carne bovina, peixe e vegetariano). Antes da pandemia, com o bufê aberto, essa situação também se mantinha, e, principalmente devido a esse “novo normal”, a gestão geral dos setores da empresa foi deixada à parte, de forma que a falta de ingredientes na cozinha poderia acontecer, haja vista o falho controle do estoque e da organização de processos.

Da mesma forma, a elaboração de fichas técnicas para conhecimento dos custos de cada prato, margem de lucro correta e oportunidades de melhoria no cardápio não era feita, devido à falta de tempo, de sistema próprio em utilização e também não havia atribuição fixa de responsabilidade para essa tarefa. Logo, o restaurante, em sua trajetória, muitas vezes, não teve seus ingredientes pesados ou controle correto de insumos. Outro fator importante de ressaltar é o entendimento sobre os pratos que mais custam e que mais atraem o paladar dos clientes, pois aliar essa questão aos custos integra a gestão financeira à produtiva, oportunizando novas estratégias de venda, custos e de processos internos. Entretanto, mesmo que a visão do proprietário abrangia esse conhecimento, não havia registros formais para garantir análises à longo prazo, com facilidade de acesso e controle.

Nesse contexto, durante o mês de agosto, como proposta de melhoria, foi atribuído à chef e cozinha a responsabilidade de realizar as fichas técnicas e os cardápios, de modo aos custos serem prioridade na elaboração de um prato. Assim, foi dado início a um dos principais passos para alcançar o objetivo almejado, que é o cálculo do CMV. A elaboração antecipada dos cardápios possibilitou que a construção das fichas técnicas servissem como instrumento de trabalho cotidiano. Há a participação do proprietário e do segundo chef de cozinha na construção do cardápio como modo de contribuir com ideias de sabores, aceitação do público, custos e agilidade na produção. A elaboração de fichas técnicas impactou diversas mudanças no restaurante, mudando rotinas de trabalho, processo de produção de combos e pratos do dia, preço de venda e renegociação de produtos.

### **Definição do mix de produtos e do preço de venda**

O mix de produtos oferecidos hoje, sendo esses os combos congelados, os pratos executivos diários e seus produtos do empório, é definido com base em alguns fatores importantes. É necessário analisar sua capacidade de produção, a composição dos produtos para verificar a disponibilidade de fornecedores, a recorrência desses possíveis produtos em concorrentes e referências, a sazonalidade e tendência do produto, bem como feedbacks e a sua experiência quanto à aceitação pelo seu público. A relação de custos também se faz essencial, mas, na prática, é calculada com margens de erros para precificação e comparação com preços de empresas concorrentes, ou seja, é feita posteriormente à composição do mix.

A definição dos preços é realizada conforme uma estimativa de custos feita pelo gestor, sem rigidez quanto a seguir fichas técnicas ou o controle de gastos despendidos. Além disso, são analisados valores de mercado dos produtos similares tanto em empresas referências quanto nos concorrentes e, assim, define-se a estratégia de precificação, podendo intensificar preços mais competitivos e abaixo do mercado, por exemplo. Entretanto, ainda com possibilidades de atingir um

*mark-up* que supra os custos e despesas para a fabricação de seus pratos, a falta de registro das informações, análise dos dados e precificação que seja condizente ao padrão de CMV (Custo da Mercadoria Vendida) ou CPV (Custo do Produto Vendido) indicado para restaurantes, pode ter gerado prejuízos e pouca margem nas suas vendas, em especial nos meses anteriores a agosto.

Um dos métodos utilizados para o cálculo do preço de venda é o que tem como base o custo, e consiste na simples aplicação de um índice sobre o custo. Desse modo, o índice é conhecido como *mark-up*, que pode ser divisor ou multiplicador. Da aplicação direta do *mark-up* sobre o custo obtém-se o preço de venda. Segundo Megliorini (2011, p. 237), “o mark - up é uma margem, expressa na forma de um índice ou percentual, que é adicionada ao custo dos produtos”, o que não significa dizer que deva ser aplicado linearmente a todos os bens e serviços. Sendo assim entende-se por Mark Up todo o valor agregado ao custo do produto, que pode variar de acordo com o método de custeio, para obter o preço de venda.

De acordo com Braga (2011), a estrutura do *mark-up* é composta pelos seguintes itens: impostos e taxas que reflitam sobre o preço; comissões; lucro almejado; outras despesas que estejam vinculadas com o preço (que possam ser definidas como percentagens); despesas administrativas (que possam ser transformadas em percentagens). Assim, pode-se deduzir que *mark-up* não é o mesmo que lucro, pois o lucro é uma parte da estrutura do *mark-up*. De acordo com Bruni e Famá (2019), o cálculo do mark-up está descrito na equação (1).

$$\text{Mark - up Multiplicador} = \frac{1}{1 - (\text{soma das taxas percentuais})} \quad (1)$$

A soma das taxas percentuais se refere a todas as despesas envolvidas com o preço. É importante ressaltar que o mark-up calculado varia conforme o lucro desejado em cada produto, pois o percentual de lucro desejado está embutido no índice multiplicador.

Dessa maneira, após o registro das informações financeiras durante o mês de agosto, o início da elaboração das fichas técnicas e de mudanças no cardápio, foi possível calcular o *mark-up* e aplicar nos produtos com fichas técnicas disponibilizadas à equipe. As refeições analisadas se referem aos pratos dos dias 03, 04 e 05 de setembro, 01 combo de 5 sabores de sopas congeladas feitas em 28/08/2020 e 01 combo de refeições congeladas com carne de 03/09/2020, cumprindo o objetivo central almejado. Na prática, o restaurante introduziu e aprendeu sobre a importância desse assunto na rotina, ou seja, todos os dias são elaboradas as fichas técnicas dos pratos do almoço, que antes foram planejados no cardápio, e isso também acontece na produção de congelados.

A primeira etapa para cálculo do *mark-up* considerou os percentuais de todos os gastos, exceto o de matéria prima, já incluída no custo unitário de cada prato. Assim, calculou-se o percentual desses gastos em relação à receita total e teve-se 3% de “Impostos sobre Vendas e Serviços”, 0% de “Outras Despesas e Receitas Operacionais”, 6% de “Empréstimos e Investimentos”, 51% de “Despesas Administrativas” e também foi adicionado 1% de “Margem de Segurança”, somando 60%. Após isso, é acrescentado o lucro desejado, o qual pode ser diferente em cada produto, e aplica-se a fórmula para resultar no *mark-up* multiplicador. A partir do *mark-up* e das fichas técnicas elaboradas, foi possível evoluir quanto à formação do preço de venda, baseada no custeio por absorção e no

mark-up associado ao custo. A planilha demonstrada por meio da Figura 5 foi construída pela equipe conforme os dados de custos unitários e preços de vendas exercidos pelo restaurante.

**Figura 5 –  
Cálculo do Mark-up**

CÁLCULO MARK-UP		
IMPOSTOS SOBRE VENDAS E SERVIÇOS	RS	1.667,41 3%
OUTRAS DESPESAS E RECEITAS OPERACIONAIS	RS	- 0%
EMPRÉSTIMOS E INVESTIMENTOS	RS	3.320,00 6%
DESPESAS ADM	RS	30.438,47 51%
MARGEM DE SEGURANCA		1%
LUCRO DESEJADO		10%
MARK-UP (multiplicador)		<b>3,39</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na Figura 6 é apresentada a aba “Simulador do Preço de Venda”, identificando a soma das taxas percentuais envolvidas na formação do preço, calculadas em relação à receita mensal de R\$ 59521,00. Assim, obtém-se o *mark-up* multiplicador para formação do valor de final de venda.

Destaca-se a possibilidade de comparar o preço de venda dos concorrentes com o preço de venda calculado e o atual do restaurante, com o objetivo de tornar mais estratégica, embasada e fácil a definição de preços. O prato Filé de Tilápia em Crosta de Amêndoas Defumadas, ilustrado na Figura 6, exemplifica os valores gerados a partir dos dados inseridos pelo gestor, de modo a simular um preço de venda com lucro baixo.

**Figura 6 –  
Simulador do Preço de Venda**

<b>RECEITA MENSAL</b> R\$ 59.521,00		<b>PRODUTO:</b> Filé de Tilápia em Crosta de Amêndoas Defumadas			
<b>GASTOS</b> CUSTO UNITÁRIO R\$ 5,80 GASTOS FIXOS R\$ 10,70 CMV 29%		<b>PREÇO DE VENDA CALCULADO</b> R\$ 16,61		<b>LEUCATIVIDADE</b> VALOR R\$ 0,10 % 0,6%	
<b>CÁLCULO MARKUP</b> IMPOSTOS SOBRE VENDAS E SERVIÇOS R\$ 1.667,41 3% OUTRAS DESPESAS E RECEITAS OPERACIONAIS R\$ - 0% EMPRÉSTIMOS E INVESTIMENTOS R\$ 3.320,00 6% DESPESAS ADM R\$ 30.438,47 51% MARGEM DE SEGURANCA 1% LUCRO DESEJADO 10% MARKUP (multiplicador) 3,39		<b>PREÇO DE VENDA CONCORRENTE</b> R\$ 14,00		<b>LEUCATIVIDADE</b> VALOR R\$ 0,10 % 0,7%	
<b>OBSERVAÇÕES</b> 0% 0,00% no lucro - não dá para fazer lucro		<b>PREÇO DE VENDA ATUAL</b> R\$ 15,00		<b>LEUCATIVIDADE</b> VALOR R\$ 0,10 % 0,7%	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A aba para análise do preço de venda e do CMV é composta por uma primeira tabela que permite alteração na margem de lucro e no custo unitário e a segunda verifica o CMV praticado, de acordo com o custo unitário e o preço de venda atual. Assim, para fins de estudo, serão analisadas tabelas da mesma planilha, referentes aos pratos do dia e das refeições congeladas, com ênfase no

CMV.

### **Controle de custos e engenharia de cardápio**

As iniciativas tomadas pela empresa, após os cálculos de CMV foram imediatas, aplicando a mentalidade de custos aliada à qualidade, sabor, experiência do cliente e atratividade de seus pratos. Assim, associa-se controle de custos e engenharia de cardápio, pois esta analisa constantemente a popularidade e rentabilidade dos pratos e demais produtos do menu. Isto é possível devido às fichas técnicas, as quais calculam exatamente quanto cada item do cardápio de fato custa para ser preparado e qual sua margem de lucro. Trabalhar com fichas técnicas de custo atualizadas de cada item é uma grande vantagem, pois estará à disposição do gestor as informações de custo de cada ingrediente que compõe os itens do cardápio. Já a margem de lucro é a diferença entre o preço de venda e o custo do produto (informação esta que também será extraída da Ficha Técnica).

A primeira mudança realizada foi o uso da planilha elaborada pelo proprietário durante o mês de agosto e, após isso a planilha desenvolvida pela equipe para setembro. Posteriormente, será adotada utilização do sistema financeiro para controle de custos. Ademais, como já citado, adotou-se o sistema para construção das fichas técnicas e cálculo do preço de venda, considerando *markup* e CMV correto dos pratos, bem como a planilha feita pela equipe para simular os preços de venda e, assim, compará-los ao CMV e lucro desejado.

Somado a tais evoluções para registro dos dados, a procura por novos fornecedores e renegociação de preços também irá impactar nos custos, de forma geral. Os fornecedores de hortifrúti, embalagens e carnes mudaram, devido ao menor custo dos produtos. A principal necessidade de novos fornecedores está relacionada às proteínas, haja vista a maior representatividade nos custos. Assim, busca-se reduzir gastos com insumos da produção, impactando na elaboração do cardápio e das fichas técnicas

Assim, tendo essa base de informações, outras medidas são necessárias. Quanto à falta de planejamento do cardápio, foi atribuída responsabilidade à chef de cozinha para elaboração semanal do cardápio dos pratos servidos diariamente e das refeições dos combos congelados. Também há participação do outro chef de cozinha e do proprietário nesse processo, com o intuito de garantir o equilíbrio entre custos e atratividade do menu ao cliente. Isso está sendo implementado e, como resultado, trouxe previsão de custos e planejamento antecipado da rotina produtiva, o que é muito importante, haja vista a jornada de trabalho reduzida de alguns funcionários.

### **DISCUSSÕES**

Com os avanços promovidos neste trabalho, a organização conseguirá identificar de forma mais exata entradas e saídas, analisar seus custos de produção, aprimorar sua precificação, otimizar seus lucros, melhorar processos de elaboração das fichas técnicas e, principalmente, estruturar a sua área financeira, de modo a impactar em tomadas de decisões mais assertivas e embasadas. É notório que o esforço da empresa em promover evoluções, desde as mais básicas até às que demandam mais tempo e energia, foi de grande valia para todas as propostas geradas e o alcance dos objetivos traçados pelo proprietário.

Após a análise sob diversos aspectos financeiros no restaurante, com enfoque em gestão de

custos, o diagnóstico foi resumido, conforme Figura 7, em “Tópicos Financeiros”, os quais geram “Questionamentos” ao empresário. Dessa maneira, as figuras abaixo demonstra os principais desafios vividos pela organização.

**Figura 7 –  
Diagnóstico Financeiro**

<b>Tópico Financeiro</b>	<b>Funcionamento até Agosto 2020</b>	<b>Questionamentos</b>
<b>Registro das Informações</b>	Sistemas e planilhas sem integração ou bom uso devido à falta de tempo, pouca mão de obra e importância dada. Falta de organização para registro das informações como o Fluxo de Caixa, Contas a Pagar, Contas a Receber, Análise da DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício) e de relatórios de venda.	Que tipo de acompanhamento existe quanto à evolução e aos dados financeiros? Como tomar decisões mais embasadas e assertivas?
<b>Contas a Receber e a Pagar</b>	Realizado diariamente em uma planilha do Excel, sem integração com demais informações de outras planilhas.	Qual é o valor total a receber dos clientes? Qual é o valor que tenho para receber nos meses seguintes? Qual é o montante em atraso? Qual é o valor vencido com mais de 30 dias? Quem são os clientes que não estão pagando em dia?
<b>Fluxo de Caixa</b>	Realizado a partir de planilhas no Excel e informalmente até julho de 2020. A partir de agosto, iniciou a registrar de forma constante em uma planilha no Excel, com posterior transição para uso de sistema financeiro.	Consigo gerar projeções do meu caixa em 6 meses? Consigo visualizar o cumprimento das minhas obrigações? Consigo evitar gastos?
<b>Controle Diário de Vendas</b>	Realizado informalmente, com planilha de entrada de venda, porém sem controle e análise constantes.	Consigo aliar controle financeiro e controle de vendas? Quais produtos são mais vendidos e possuem melhor custo-benefício?
<b>Controle Mensal das Despesas</b>	Realizado informalmente, com planilha das entradas, porém sem controle e análise constantes. A empresa de contabilidade realiza seus lançamentos bancários, nos quais as despesas apresentam maior grau de gestão. Entretanto, essas informações, atualmente, somente possuem fins contábeis e não são aproveitadas para objetivos gerenciais.	Quanto estou pagando para funcionar? Alguma despesa precisa de um controle mais rigoroso? Quais gastos precisam ser cortados? Preciso tomar alguma providência urgente?
<b>Controle de Custos</b>	Realizado informalmente, sem gestão ou elaboração das fichas técnicas de seus produtos, exceto quanto aos produtos do empório para revenda, haja vista os preços tabelados de compra. Cálculo do CMV dos produtos com baixa atualização, pois não havia registros de fichas técnicas.	Quanto custa para produzir meus produtos? Meu volume de vendas supre meus custos? Minha margem de lucro está adequada? Preciso reduzir meus custos?
<b>Classificação de Custos</b>	Os gastos não são classificados em custos diretos ou indiretos e dos custos/despesas em fixos e/ou variáveis, pois na sua rotina movimentada essas informações são gerenciadas informalmente. A empresa não tem controle de gastos por produto, registro e análise das suas informações de modo gerencial.	Quais custos são mais representativos na empresa? Como é possível melhorar a gestão dos custos? Quanto custa para produzir meus produtos?
<b>Métodos de Custeio</b>	Não é utilizada nenhum método de custeio na empresa, apenas cálculos informais para fins de precificação dos produtos.	A maneira para custear meus produtos está correta? É adequada?

<b>Controle de Estoques</b>	A gestão do estoque é praticamente diária, as compras de insumos secos são feitas a cada 15 dias e de ingredientes perecíveis semanalmente, ou seja, o controle dos elementos de produção é feito conforme a necessidade, devido à pandemia. Existem possibilidades para posterior transição para uso de sistema financeiro, com automatização do controle de estoques.	Conseguo evitar o excesso ou a falta de suprimentos para produção e vendas? Conseguo otimizar meus recursos? É possível evitar desperdícios? Como é possível melhorar a gestão do estoque?
<b>Definição de Mix de Produtos</b>	São analisados fatores como capacidade de produção, a composição dos produtos para verificar a disponibilidade de fornecedores, a recorrência desses possíveis produtos em concorrentes e referências, a sazonalidade e tendência do produto, bem como feedbacks e a sua experiência quanto à aceitação pelo seu público. Os custos não são considerados com a devida importância.	Como posso definir o mix de produtos em conjunto com o controle e gestão dos custos? Como introduzir essa rotina?
<b>Elaboração de Ficha Técnica</b>	A elaboração de fichas técnicas não era feita, devido à falta de tempo, de sistema próprio em constante utilização e também não havia atribuição fixa de responsabilidade para essa tarefa.	Qual é o custo do prato? Quanto cada ingrediente representa no custo do prato?
<b>Definição de Preços do Mix</b>	A definição dos preços é realizada conforme uma estimativa de custos feita pelo gestor, sem rigidez quanto a seguir fichas técnicas ou o controle de custos.	O controle de custos está aliado à definição do preço de venda?

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Figura 8 apresenta as propostas de melhorias construídas ao longo do mês de agosto, a partir de conversas diárias com o proprietário e com a chef de cozinha, expondo problemas e ajustando soluções. Para isso, além do registro dos gastos mensais, foram necessárias mudanças de processos, rotina, atribuição de responsabilidade e descentralização das tarefas realizadas, em sua maioria pelo proprietário. As propostas de melhoria estão descritas no quadro abaixo, elencando o “Tópico Financeiro” analisado, o “Problema a Ser Resolvido”, a “Descrição da Solução” e o “Objetivo Esperado”.

**Figura 8 –  
Propostas de Melhoria**

<b>Tópico Financeiro</b>	<b>Problema a ser Resolvido</b>	<b>Descrição da Solução</b>	<b>Objetivo Esperado</b>
<b>Registro das Informações</b>	Falta de registro correto e constante das informações, integração de planilhas ou uso de sistema financeiro.	Uso de planilha elaborada pelo proprietário para registro de entradas e saídas durante o mês de agosto. Uso da planilha elaborada pela equipe durante o mês de setembro. Posterior utilização do sistema financeiro já contratado, para gerir todas as informações da empresa.	Ter informações registradas para análises, controles e geração de relatórios financeiros.
<b>Contas a Receber e a Pagar</b>	Controle informal e/ou em planilhas do Excel sem integrações.	Uso de planilha elaborada pelo proprietário durante o mês de agosto. Uso da planilha elaborada pela equipe durante o mês de setembro. Posterior utilização do sistema financeiro para registro Contas a Pagar e Contas a Receber.	Otimizar o acesso, visualização, análise e tomada de decisão frente aos pagamentos e recebimentos.
<b>Fluxo de Caixa</b>	Realizado a partir de planilhas no Excel e informalmente até julho de 2020.	Uso de planilha elaborada pelo proprietário durante o mês de agosto. Uso da planilha elaborada pela equipe durante o mês de setembro. Posterior utilização do sistema financeiro para registro do Fluxo de Caixa.	Otimizar o acesso, visualização, análise e tomada de decisão frente aos fluxos de caixa. Gerenciar o cumprimento das obrigações financeiras e gerar projeções de caixa.

<b>Controle Diário de Vendas</b>	Realizado informalmente, com planilha de entrada de venda, porém sem controle e análise constantes.	Utilização do sistema financeiro para emissão de relatórios de venda diários, semanais, mensais por produtos etc.	Entender de forma mais assertiva a saída de produtos aliada à implantação do controle de custos na empresa.
<b>Controle Mensal das Despesas</b>	Realizado a partir de planilhas no Excel e informalmente até julho de 2020, pelo proprietário.	Uso de planilha elaborada pelo proprietário durante o mês de agosto. Uso da planilha elaborada pela equipe durante o mês de setembro. Posterior utilização do sistema financeiro para controle e registro das despesas. Classificar suas despesas conforme a classificação já adotada pela contabilidade.	Registrar e classificar suas despesas para controle de gastos e tomada de decisão embasada.
<b>Controle de Custos e Engenharia de Cardápio</b>	Realizado informalmente, sem gestão ou elaboração constante das fichas técnicas de seus produtos.	Uso de planilha elaborada pelo proprietário durante o mês de agosto. Uso das planilhas elaboradas pela equipe durante o mês de setembro para controle de custos e simulação do preço de venda. Uso do sistema Menu Controll para elaboração das fichas técnicas e cálculo do preço de venda, considerando markup e CMV correto dos pratos. Posterior utilização do sistema financeiro para controle de custos.	Registrar e classificar seus custos para obter informações quanto ao CMV e análise dos custos de produção.
	Fornecedores com preços altos.	Aumentar o número de fornecedores e renegociar preços. Os fornecedores de hortifruti, embalagens e carnes mudaram, devido ao menor custo dos produtos.	Reduzir custos de insumos da produção.
	Falta de controle de CMV de todos os pratos elaborados.	Estabelecimento da meta de reduzir 5% no CMV a cada prato novo lançado, dentro das medidas possíveis a serem feitas para tal.	Redução do CMV conforme as metas.
	Falta de planejamento de cardápio.	Atribuição da responsabilidade à chef de cozinha para elaboração semanal do cardápio dos pratos servidos diariamente e das refeições dos combos congelados. Também há participação do chef de cozinha e do proprietário.	Garantir o planejamento antecipado da rotina produtiva e previsão de custos.
		Otimizar o uso de ingredientes na composição dos pratos. Adotar menor quantidade de ingredientes para execução de pratos diferentes. Otimizar o máximo de ingredientes com menor custo para confecção de novos pratos. Um benefício é, por exemplo, usar a mesma proteína nos pratos do almoço e nos pratos a serem congelados, aprimorando os custos e o processos produtivos	Garantir a utilização de composições semelhantes nos pratos, para contribuir na redução do CMV.
		Definição das proteínas a serem usadas a cada dia da semana, para facilitar o reaproveitamento na produção de pratos do dia e de congelados. Destaca-se a importância de manter a variedade do cardápio, pois é um dos diferenciais do restaurante.	Facilitar a rotina produtiva, o cálculo do CMV e a sua posterior análise em %.
		Decisão de usar carnes mais caras em composições em molho.	Otimizar o CMV.
	Desperdício de acompanhamentos dos pratos servidos no almoço do dia.	Redução das porções dos acompanhamentos dos pratos servidos no dia. Padronização das gramas de cada quarnição.	Reduzir o desperdício e os custos de produção dos pratos.

	O aumento no CMV devido ao incremento das refeições dos funcionários no cálculo.	Elaboração de cardápios para funcionários, com guarnições e acompanhamentos que favoreçam o CMV. Definição da quantidade de proteína a ser servida por funcionário.	Reduzir os custos envolvidos no CMV.
<b>Classificação de Custos</b>	Falta de classificação dos seus custos.	Elaboração de um Plano de Contas para categorizar seus custos de produção durante o mês de agosto e posterior utilização do sistema financeiro para tal fim.	Analisar quais custos possuem maior impacto na empresa, para otimização do CMV, entendimento dos custos e melhorias na elaboração do cardápio.
<b>Métodos de Custeio</b>	Falta de métodos de custeios aplicados na prática.	Uso parcial do Custeio por Absorção, havendo a elaboração do markup correto, considerando despesas e margem de lucro, para facilitar os cálculos do preço de venda.	Contabilizar todos os custos e despesas na precificação dos produtos vendidos.
<b>Controle de Estoques</b>	Gestão de estoque informal.	Atribuição da responsabilidade à chef de cozinha para gestão do estoque.	Controlar os produtos e insumos adquiridos e produzidos, para gerenciamento de estoque.
		Uso do sistema Menu Controll para estruturar e iniciar a gestão do estoque do restaurante a partir de setembro.	Atingir uma gestão de estoque automatizada.
<b>Definição de Mix de Produtos</b>	Definição do mix de produtos sem considerar em maior proporção a influência dos custos de produção.	Utilizar de estratégias de custo para definição de pratos para compor os combos congelados, com pratos de CMV de 30% ou menos, para manter a atratividade no cardápio.	Considerar os custos na elaboração de cardápio e composição do preço de venda dos combos congelados e dos pratos do dia.
<b>Elaboração de Ficha Técnica</b>	Falta de padronização na composição dos pratos, com impacto em alto custo da refeição.	Atribuição da responsabilidade à chef de cozinha para elaboração das fichas técnicas dos pratos servidos diariamente e das refeições dos combos congelados.	Elaborar ficha técnica e compor preço de vendas antes de dispor dos produtos aos clientes.
		Contratação e uso do sistema Menu Controll para registro das fichas técnicas e cálculo do CMV e Preço de Venda.	Controlar o CMV dos pratos congelados e pratos do dia, reduzindo para 30% em média o CMV de cada prato.
<b>Definição de Preços do MIX</b>	Precificação do mix de produtos sem considerar em maior proporção a influência dos custos de produção no preço de venda.	Precificar os pratos do dia ou congelados a partir do markup calculado e da consideração do CMV.	Adequar o CMV em cada prato e aumentar a margem de lucro.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

## CONCLUSÕES

Os principais resultados atingidos com construção desse trabalho interdisciplinar, voltado à contabilidade de custos, se referem ao cálculo do CMV e à estruturação de processos financeiros, bem como a importância de uma boa gestão. Tais mudanças foram impulsionadas pela necessidade gerada neste momento de pandemia mundial, haja vista a redução nas vendas.

Além disso, foi através dos estudos realizados que o proprietário percebeu a relevância de ter o controle dos dados para acompanhar a realidade da empresa de perto e tomar as melhores decisões baseadas em fatos concretos. Sendo assim, ações foram feitas com o intuito de aprimorar os seus processos e torná-los mais eficientes e inteligentes. Como reflexo disso, alinhou-se a engenharia de cardápio ao controle de custos, implementando estratégias de formação do preço de



venda, fichas técnicas e renegociações de matéria prima.

Nesse contexto, percebeu-se maior maturidade da empresa quanto ao entendimento de que existem diversas áreas que precisam ser observadas antes de elaborar novos pratos, formular preços e, principalmente, gerir o seu funcionamento para alcançar mais e melhores resultados. Portanto, houve um reflexo muito significativo, desde ações simples até aquelas estratégicas, ao associar os processos internos da organização à experiência do cliente e aos objetivos futuros almejados.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, M. M. de. (2003). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Braga, R. M. M. (2011). *Gestão da gastronomia: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro*. São Paulo: Senac.
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2019). *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (1998). *Pesquisa de marketing: execução, análise*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Megliorini, E. (2011). *Custos: Análise e Gestão*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mendes, J. V., & Escrivão Filho, E. (2002). Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *Gest. Prod.*, 9(3), 277-296.
- Perez Junior, J. H.; Oliveira, L. M. de; Costa, R. G.(2011). *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Santos, J. L. dos, Schimidt, P., Pinheiro, P. R., & Nunes, M. S. (2015). *Manual de Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas.
- Santos, J. J. (2011). *Contabilidade e análise de custos: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC - Custeio Baseado em Atividades, Análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas*. São Paulo: Atlas, 2011.