

**A INFLUÊNCIA DO CONTROLE DO CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA (CMV)  
NA RENTABILIDADE DE RESTAURANTES: UMA SIMULAÇÃO GERENCIAL  
APLICADA AO SETOR DE ALIMENTAÇÃO**

THE INFLUENCE OF COST OF GOODS SOLD (COGS) CONTROL ON RESTAURANT  
PROFITABILITY: AN APPLIED MANAGERIAL SIMULATION IN THE FOOD SERVICE SECTOR.

---

**Thais Pereira Lopes Pires**

Graduanda do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário São José.

**Robson Soares Fernandes – Orientador**

Bacharel em Administração, Marketing, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas; Mestre em Economia e Gestão Empresarial; Especialista em Gestão Financeira, de Investimentos e de Pessoas e RH. Atua como professor e coordenador na UniSäJosé bem como professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Cândido Mendes.

**Clicia Joanna Neves Fonseca – Coorientadora**

Especialista em Gestão de Projetos.

## RESUMO

O presente artigo analisa a influência do controle do Custo da Mercadoria Vendida (CMV) na rentabilidade de restaurantes, considerando sua utilização como instrumento da Contabilidade Gerencial para o planejamento, o controle e a tomada de decisões. O estudo parte do seguinte problema: de que forma o controle do CMV pode contribuir para a melhoria da rentabilidade de um restaurante? O objetivo geral consiste em analisar a relação entre o controle do CMV e a rentabilidade no setor de alimentação. Especificamente, busca-se identificar os fatores que afetam esse indicador, examinar a relação entre compras, estoques e fichas técnicas, demonstrar sua aplicação nas decisões de preço e avaliar os possíveis efeitos da adoção de práticas de controle sobre o resultado. A pesquisa possui natureza aplicada, abordagem predominantemente quantitativa, complementada pela interpretação qualitativa dos resultados, e objetivos descritivos e exploratórios. Quanto aos procedimentos, foram realizadas pesquisa bibliográfica, análise documental do CPC 16 (R1) – Estoques e uma simulação gerencial construída com dados hipotéticos. A análise comparou um cenário-base com outro posterior à adoção de medidas relacionadas à atualização das fichas técnicas, ao inventário periódico, à conferência de recebimentos, à análise de fornecedores e ao registro de perdas. No cenário simulado, o CMV foi reduzido de 40,0% para 35,8% da receita, enquanto o resultado gerencial apresentou evolução. Entretanto, esses valores possuem finalidade exclusivamente demonstrativa e não podem ser generalizados para empresas reais. Conclui-se que o acompanhamento sistemático do CMV pode ampliar a identificação de desvios e apoiar decisões relacionadas a compras, produção, estoque e preços, contribuindo para a redução de desperdícios e para a sustentabilidade financeira dos restaurantes.

**Palavras-chave:** Custo da mercadoria vendida, contabilidade gerencial e rentabilidade.

## ABSTRACT

This article analyzes the influence of Cost of Goods Sold (COGS) control on restaurant profitability, considering its use as a management accounting instrument for planning, control, and decision-making. The study addresses the following research problem: how can COGS control contribute to improving restaurant profitability? Its general objective is to analyze the relationship between COGS control and profitability in the food service sector. Specifically, it seeks to identify the factors that affect this indicator, examine the relationship among purchasing, inventories, and standardized recipe sheets, demonstrate its application to pricing decisions, and assess the possible effects of adopting control practices on managerial results. The research is applied in nature, adopts a predominantly quantitative approach complemented by qualitative interpretation of the results, and has descriptive and exploratory objectives. The procedures comprised a literature review, documentary analysis of CPC 16 (R1) – Inventories, and a managerial simulation developed with hypothetical data. The analysis compared a baseline scenario with a second scenario following the adoption of measures involving standardized recipe updates, periodic inventory counts, receiving inspections, supplier analysis, and loss records. In the simulated scenario, COGS decreased from 40.0% to 35.8% of revenue, while managerial results improved. However, these figures serve exclusively a demonstrative purpose and cannot be generalized to real companies. The study concludes that systematic COGS monitoring can improve the identification of deviations and support decisions related to purchasing, production, inventory, and pricing. It can also contribute to waste reduction and the financial sustainability of restaurants. Therefore, COGS should not be treated merely as a closing indicator, but as an integrated management tool that connects operational information to the economic performance of food service businesses.

**Keywords:** Cost of goods sold, management accounting and profitability.

## INTRODUÇÃO

O setor de alimentação fora do lar apresenta características que tornam a gestão de custos especialmente relevante. Os restaurantes convivem com oscilações nos preços dos insumos, perecibilidade das matérias-primas, perdas durante o armazenamento e o preparo, necessidade de padronização das porções e mudanças no comportamento dos consumidores. Nesse contexto, pequenas alterações no preço de um ingrediente, na quantidade utilizada em uma preparação ou no volume de desperdícios podem provocar efeitos significativos sobre a margem e o desempenho econômico do estabelecimento.

Entre os indicadores utilizados na gestão de restaurantes, destaca-se o Custo da Mercadoria Vendida (CMV), que permite acompanhar o valor dos produtos efetivamente consumidos ou vendidos em determinado período. Entretanto, a utilização desse indicador depende da integração entre as informações de compras, estoques, fichas técnicas, produção, perdas e vendas. Quando esses elementos não são registrados e acompanhados adequadamente, o gestor pode ter dificuldade para identificar desperdícios, estabelecer preços coerentes e compreender as causas das alterações no resultado financeiro.

Diante desse cenário, estabelece-se a seguinte questão norteadora: de que forma o controle do Custo da Mercadoria Vendida pode contribuir para a melhoria da rentabilidade de restaurantes? A formulação desse problema parte do entendimento de que o aumento do faturamento, isoladamente, não garante uma elevação proporcional do resultado, especialmente quando os custos dos insumos, as perdas e as demais despesas também aumentam.

Como resposta preliminar ao problema apresentado, parte-se da hipótese de que a adoção de um sistema estruturado de controle do CMV, associado à gestão de compras, estoques, fichas técnicas e perdas, pode favorecer a identificação de desvios, apoiar a redução de desperdícios, melhorar a margem dos produtos e contribuir para a rentabilidade dos restaurantes. Essa hipótese será examinada por meio de uma simulação gerencial construída para demonstrar a aplicação dos instrumentos de controle em dois cenários hipotéticos.

O objetivo geral deste artigo é analisar a influência do controle do CMV na rentabilidade de restaurantes, destacando a contribuição da Contabilidade Gerencial para o planejamento, o controle e a tomada de decisões. Para alcançar esse propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar os principais fatores que afetam o CMV; analisar a relação entre compras, estoques e fichas técnicas; demonstrar como o acompanhamento dos custos pode auxiliar as decisões relacionadas aos preços; e avaliar, por meio de uma simulação gerencial, os possíveis efeitos da adoção de práticas de controle sobre o resultado.

Quanto à metodologia, a pesquisa possui natureza aplicada, abordagem predominantemente quantitativa, complementada pela interpretação qualitativa dos resultados e objetivos descritivos e exploratórios. Em relação aos procedimentos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a análise documental do CPC 16 (R1) – Estoques e a simulação gerencial. A etapa bibliográfica reúne conhecimentos relacionados à Contabilidade Gerencial, à gestão de custos, ao controle de estoques, à padronização e à formação de preços. A análise documental considera as orientações aplicáveis à mensuração dos estoques e ao reconhecimento dos custos. Por sua vez, a simulação compara um cenário-base com outro posterior à adoção de medidas de controle, utilizando dados exclusivamente hipotéticos, sem vínculo com uma empresa real.

A realização deste estudo justifica-se por sua relevância acadêmica, profissional e social. No âmbito acadêmico, o trabalho aproxima os conhecimentos de Contabilidade Gerencial e Gestão de Custos da realidade do setor de alimentação, demonstrando possibilidades de aplicação dos conceitos estudados. Sob a perspectiva profissional,

apresenta um modelo de análise que pode auxiliar gestores na identificação de desperdícios, na revisão de preços, na negociação com fornecedores e no acompanhamento dos resultados. Socialmente, a melhoria dos controles pode contribuir para a redução do desperdício de alimentos e de recursos, para a continuidade das atividades empresariais e para a preservação dos postos de trabalho vinculados ao setor.

Além desta introdução, o artigo está organizado em fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussão e considerações finais. A fundamentação teórica aborda a Contabilidade Gerencial, a gestão de custos, o CMV, os controles de estoques e perdas, as fichas técnicas, a formação de preços e a rentabilidade. A metodologia apresenta a classificação da pesquisa, os procedimentos adotados e a construção dos cenários hipotéticos. Em seguida, a seção de resultados e discussão desenvolve a simulação gerencial, compara os cenários e analisa os efeitos das medidas de controle propostas. Por fim, as considerações finais retomam os objetivos, respondem ao problema de pesquisa e apresentam as limitações e possibilidades de estudos futuros.

## **1.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1. Contabilidade Gerencial e Gestão de Custos**

A Contabilidade Gerencial reúne informações financeiras e operacionais destinadas ao planejamento, ao controle e à tomada de decisões. Diferentemente da contabilidade voltada prioritariamente aos usuários externos, seu foco recai sobre as necessidades informacionais dos gestores, permitindo acompanhar o desempenho e avaliar alternativas. Padoveze (2010) destaca que sua utilidade depende da transformação dos registros em informações oportunas, enquanto Martins (2018) ressalta que a Contabilidade de Custos amplia essa função ao mensurar e interpretar os gastos associados às atividades empresariais.

No setor de alimentação, essa integração é especialmente importante porque decisões de compras, armazenamento, produção, porcionamento e preços interferem simultaneamente no resultado. Wernke (2004) explica que a gestão de custos não se limita à apuração de valores, devendo apoiar comparações, identificar desvios e orientar ações corretivas. Brandão e Paulino (2024), em pesquisa realizada em uma pizzaria de pequeno porte, identificaram o uso incipiente das informações de custos e propuseram instrumentos como fichas técnicas, custo-padrão, inventário, controle de sobras, custeio variável e indicadores de resultado. A evidência aproxima os conceitos contábeis da realidade dos empreendimentos gastronômicos.

A literatura internacional recente confirma tanto a relevância quanto a insuficiência desses controles no setor. Ruiz-Fernández et al. (2026), ao revisarem 107 trabalhos sobre custos e Contabilidade Gerencial em restaurantes, identificaram cinco núcleos recorrentes: custos por natureza, custeio variável, custeio baseado em atividades, eficiência e custeio por absorção. Os autores também apontaram que práticas gerenciais contemporâneas ainda são pouco incorporadas aos estudos de restaurantes. Em contexto hoteleiro, Lunkes et al. (2019) observaram práticas como orçamento, custo-padrão, controle de custos e análise de rentabilidade; por ser um segmento adjacente, esse estudo possui utilidade complementar, mas não substitui as evidências específicas de restaurantes.

### **1.2. Custo da Mercadoria Vendida (CMV)**

O Custo da Mercadoria Vendida representa o valor dos itens efetivamente consumidos ou vendidos durante determinado período. Em termos gerenciais, sua apuração pode ser expressa pela soma do estoque inicial com as compras, deduzindo-se o estoque final. Essa relação evidencia que o indicador depende tanto dos registros de aquisição quanto da confiabilidade dos inventários. Martins (2018) e Wernke (2004) convergem ao considerar que a informação de custos somente se torna útil quando permite relacionar consumo, receita e resultado, superando a simples contabilização posterior das operações.

O CPC 16 (R1) estabelece critérios para a mensuração dos estoques e para o reconhecimento do custo no resultado, incluindo no custo de aquisição o preço de compra, os tributos não recuperáveis e os gastos diretamente atribuíveis, deduzidos os descontos e abatimentos. O pronunciamento também distingue perdas

normais das perdas anormais, evitando que desperdícios indevidos sejam incorporados ao valor dos estoques. Dessa forma, a norma fornece a base contábil da mensuração, enquanto a abordagem gerencial utiliza essas informações para acompanhar tendências, investigar variações e apoiar decisões (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009; MARTINS, 2018).

O percentual do CMV deve ser analisado em relação à receita e ao histórico do próprio estabelecimento, pois não existe um índice universal adequado a todos os restaurantes. O tipo de serviço, a composição do cardápio, o padrão de qualidade, o volume de vendas e o perfil dos produtos alteram a estrutura de custos. Por essa razão, a comparação temporal e a análise por categorias oferecem informações mais consistentes do que a adoção isolada de um parâmetro setorial, permitindo identificar se as variações decorrem de preços, desperdícios, porcionamento ou mudanças no mix de vendas (WERNKE, 2004; LUNKES, 2009).

Çakır e Özgür Göde (2025), em revisão sistemática voltada ao controle de custos em negócios de alimentos e bebidas, verificaram que a produção científica ainda é limitada e que o controle costuma ser realizado mensalmente. Também encontraram diferenças entre os métodos adotados, com predomínio de procedimentos simples para alimentos e de custo-padrão para bebidas. Esses achados sustentam a escolha de uma apuração periódica na simulação gerencial, mas indicam que o cálculo agregado deve ser acompanhado de padrões e análises de desvios.

### **1.3. Estoque, Perdas e Controles Operacionais**

Os estoques dos restaurantes incluem produtos perecíveis, itens com diferentes prazos de validade e materiais sujeitos a perdas durante o recebimento, o armazenamento e o preparo. Nesse ambiente, o inventário físico periódico possibilita confrontar as quantidades existentes com os registros e identificar erros de lançamento, consumo não registrado, deterioração ou desvios. O CPC 16 (R1) orienta a adequada mensuração desses ativos, enquanto Wernke (2004) relaciona a qualidade dos controles à confiabilidade das informações usadas na apuração dos custos (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009; WERNKE, 2004). O controle precisa começar no recebimento, com a verificação de quantidade, peso, validade, qualidade e preço, e continuar no armazenamento e na produção. Além disso, o registro das perdas deve informar produto, quantidade, valor estimado, motivo e data, permitindo reconhecer padrões e corrigir suas causas. Teixeira et al. (2014), ao analisarem empresas de panificação, associaram a padronização dos processos ao controle de custos, à redução do desperdício e ao aumento da produtividade. Embora a panificação seja um contexto distinto, seus processos de transformação de alimentos tornam essa contribuição aplicável como apoio operacional.

Mutanda (2026), em revisão sistemática sobre desperdício no setor de hospitalidade, demonstra que as medidas mais consistentes combinam intervenções em diferentes etapas: previsão da demanda, compras, recebimento, armazenamento, produção, porcionamento, capacitação e monitoramento. Essa perspectiva confirma que inventários e registros de perdas não constituem rotinas isoladas. A efetividade depende da articulação entre prevenção, mensuração das causas e uso dos dados para corrigir processos, aspecto diretamente relacionado à redução do consumo não convertido em vendas e, consequentemente, ao controle do CMV.

### **1.4. Fichas Técnicas e Padronização**

A ficha técnica registra ingredientes, quantidades, rendimento, fatores de correção, perdas, porcionamento e custo unitário de cada preparação. Sua utilização cria um padrão de referência para compras, produção, formação de preços e treinamento das equipes. Quando as quantidades ou os preços estão desatualizados, a margem pode ser estimada de maneira incorreta. Por isso, a ficha deve ser revisada periodicamente e comparada

com o consumo real, de modo que diferenças entre custo teórico e custo efetivo possam ser investigadas (WERNKE, 2004; TEIXEIRA et al., 2014; BRANDÃO; PAULINO, 2024).

A padronização também reduz variações entre profissionais e turnos, pois define o rendimento e a quantidade esperada por porção. Entretanto, sua efetividade depende de treinamento, acompanhamento e participação das equipes. Teixeira et al. (2014) identificaram benefícios da padronização, mas também barreiras relacionadas à resistência às mudanças e ao baixo comprometimento. Esse resultado demonstra que os instrumentos gerenciais não operam de forma automática: fichas, inventários e relatórios precisam ser incorporados à rotina e compreendidos pelos responsáveis por compras, estoque, produção e gestão.

**Tabela 1** – Integração dos instrumentos de controle do CMV

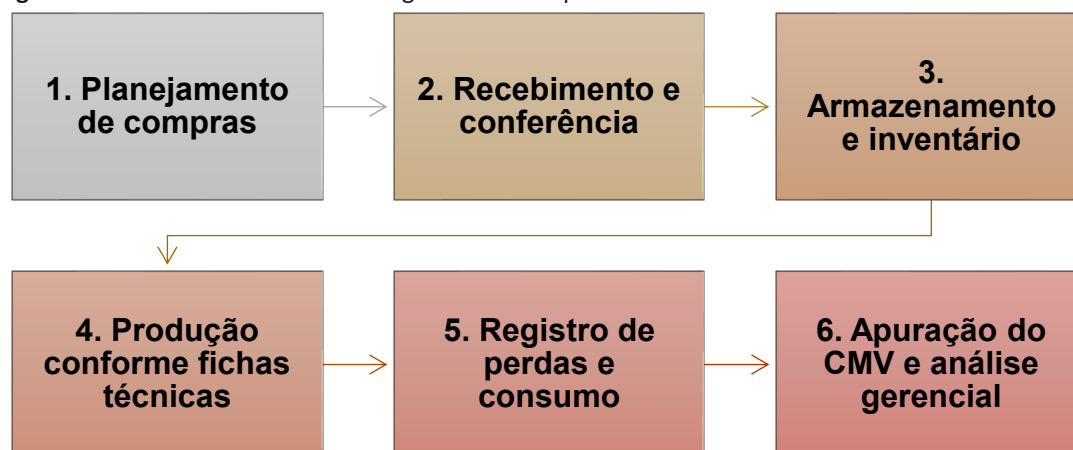
| <i>Instrumento</i>            | <i>Informação produzida</i>                       | <i>Contribuição gerencial</i>                               |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <i>Inventário físico</i>      | Quantidade e valor dos estoques                   | Identificação de divergências e melhoria da apuração do CMV |
| <i>Ficha técnica</i>          | Custo e rendimento esperados por preparação       | Padronização das porções e apoio à formação de preços       |
| <i>Registro de perdas</i>     | Produto, quantidade, valor e causa do desperdício | Correção das causas e redução de ineficiências              |
| <i>Histórico de compras</i>   | Evolução de preços, condições e fornecedores      | Negociação e comparação do custo efetivo de aquisição       |
| <i>Engenharia de cardápio</i> | Margem de contribuição e popularidade             | Revisão, promoção ou reposicionamento dos itens             |

**Fonte:** elaboração própria, com base em Wernke (2004), Teixeira et al. (2014), Gularte e Cardoso (2020), Brandão e Paulino (2024) e Çakır e Özgür Göde (2025).

A Tabela 1 evidencia que a qualidade do CMV resulta da integração de diferentes instrumentos. O inventário sustenta a mensuração do consumo, enquanto a ficha técnica estabelece o padrão esperado e o registro de perdas esclarece parte das diferenças observadas. O histórico de compras acrescenta informações sobre fornecedores e preços, e a engenharia de cardápio relaciona custos, margem e demanda. Portanto, o indicador não deve ser tratado como um cálculo independente, mas como o resultado de processos que precisam fornecer informações coerentes entre si (GULARTE; CARDOSO, 2020; BRANDÃO; PAULINO, 2024; ÇAKIR; ÖZGÜR GÖDE, 2025).



**Figura 1** – Fluxo gerencial para o controle contínuo do CMV



**Fonte:** elaboração própria, com base em Teixeira et al. (2014), Brandão e Paulino (2024) e Mutanda (2026).

A Figura 1 representa o controle do CMV como um ciclo contínuo. O planejamento orienta as compras; o recebimento e o inventário sustentam a confiabilidade dos estoques; as fichas técnicas direcionam a produção; e o registro de perdas permite comparar o consumo esperado com o realizado. Após a apuração do indicador, as informações retornam ao planejamento e subsidiam decisões sobre fornecedores, quantidades, processos e preços. Essa retroalimentação aproxima a rotina operacional da análise contábil e favorece a correção de desvios em períodos posteriores (TEIXEIRA et al., 2014; BRANDÃO; PAULINO, 2024; MUTANDA, 2026).

### 1.5. Formação de Preços, Engenharia de Cardápio e Rentabilidade

A formação do preço de venda deve considerar custos, despesas, tributos, margem desejada, posicionamento de mercado e percepção de valor. Embora o CMV seja um componente central, o menor custo não garante, isoladamente, maior rentabilidade. Martins (2018) destaca a importância da margem de contribuição para verificar quanto cada produto oferece à cobertura dos gastos fixos e à formação do resultado. Desse modo, produtos com percentuais de custo semelhantes podem apresentar contribuições diferentes conforme o preço praticado e o volume vendido.

A engenharia de cardápio amplia essa análise ao combinar a margem de contribuição com a popularidade das preparações. Gularte e Cardoso (2020) demonstram que essa associação permite classificar os itens e orientar decisões de promoção, revisão de preços, reposicionamento ou retirada. Em conjunto, a ficha técnica fornece o custo esperado, o CMV revela o comportamento agregado do consumo e a engenharia de cardápio identifica a contribuição de cada produto. Essa articulação evita decisões baseadas exclusivamente no faturamento ou no menor percentual de custo.

A rentabilidade deve ser acompanhada de maneira comparativa, considerando séries históricas e categorias de produtos. Lunkes (2009) observa que as informações de custos auxiliam organizações do setor de hospitalidade a responder às mudanças do ambiente e a selecionar alternativas de gestão. Ruiz-Fernández et al. (2026) acrescentam que as decisões sobre produtos e preços, a margem de contribuição e a eficiência integram os principais núcleos da pesquisa de custos em restaurantes. Aplicada ao presente estudo, essa perspectiva indica que o controle do CMV precisa estar conectado às decisões de compras, produção, preços e composição do cardápio. Assim, a literatura oferece base coerente para a simulação gerencial ao demonstrar que a melhoria do resultado depende da consistência e da integração dos controles.

## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza aplicada, pois busca demonstrar a utilização de instrumentos da Contabilidade Gerencial e da Gestão de Custos no controle do Custo da Mercadoria Vendida (CMV) em restaurantes. Quanto à abordagem, é predominantemente quantitativa, em razão do uso de valores financeiros, percentuais e comparações entre cenários, complementada pela interpretação qualitativa dos efeitos gerenciais observados. Em relação aos objetivos, caracteriza-se como descritiva e exploratória, uma vez que descreve os componentes do CMV, identifica fatores relacionados às suas variações e explora a aplicação de práticas de controle no setor de alimentação.

Quanto aos procedimentos, foram combinadas pesquisa bibliográfica, análise documental e simulação gerencial. A pesquisa bibliográfica reuniu livros de Contabilidade Gerencial e custos, além de artigos científicos sobre restaurantes, negócios de alimentação, fichas técnicas, desperdícios e engenharia de cardápio. Para fortalecer a aderência da fundamentação, priorizaram-se artigos publicados em periódicos, com autoria e DOI verificáveis, relação direta com o setor e publicações recentes, sem excluir obras clássicas necessárias à definição dos conceitos. A análise documental concentrou-se no Pronunciamento Técnico CPC 16 (R1) - Estoques, utilizado como referência para mensuração dos estoques e reconhecimento do custo no resultado (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009).

A unidade de análise é um restaurante-modelo de pequeno porte, hipoteticamente situado no município do Rio de Janeiro, com atendimento presencial, retirada e entregas. O estabelecimento e os valores não correspondem a uma empresa real. A base foi construída exclusivamente para fins acadêmicos, a partir de relações contábeis coerentes entre faturamento, compras, estoques, perdas, despesas e resultado. O cenário-base utiliza três meses hipotéticos, cujas médias representam faturamento mensal de R\$ 250.000,00, compras de R\$ 96.000,00, CMV de R\$ 100.000,00 e perdas de R\$ 4.500,00. Para o cenário posterior ao controle, foram utilizados valores médios mensais de receita de R\$ 260.000,00, estoque inicial de R\$ 38.000,00, compras de R\$ 92.000,00, estoque final de R\$ 37.000,00 e despesas operacionais de R\$ 130.000,00.

**Tabela 2** - Matriz metodológica da pesquisa

| <i>Dimensão</i>           | <i>Classificação adotada</i>          | <i>Aplicação no trabalho</i>                                        |
|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <i>Natureza</i>           | Aplicada                              | Modelo gerencial voltado ao controle do CMV                         |
| <i>Abordagem</i>          | Predominantemente quantitativa        | Cálculos e indicadores, com interpretação qualitativa dos processos |
| <i>Objetivos</i>          | Descritivo e exploratório             | Descrição dos controles e análise de seus possíveis efeitos         |
| <i>Procedimentos</i>      | Bibliográfico, documental e simulação | Literatura científica, CPC 16 (R1) e dados hipotéticos              |
| <i>Unidade de análise</i> | Restaurante-modelo                    | Pequeno porte, no município do Rio de Janeiro                       |
| <i>Comparação</i>         | Dois cenários                         | Cenário-base e cenário projetado após os controles                  |

**Fonte:** elaboração própria, com base em Gil (2022).

A simulação compara dois cenários construídos sobre a mesma estrutura operacional. O primeiro corresponde à situação-base, marcada por fichas técnicas desatualizadas, inventário irregular, limitada comparação entre fornecedores e ausência de registro padronizado das perdas. O segundo é um cenário projetado após a adoção de atualização das fichas técnicas, inventários periódicos, conferência dos recebimentos, análise de fornecedores, registro de perdas e acompanhamento semanal do CMV. Portanto, os valores posteriores aos controles constituem premissas contrafactuais da simulação e não resultados observados em campo.

Para tornar os cálculos reproduzíveis, o cenário-base considera estoque inicial de R\$ 42.000,00, compras de R\$ 96.000,00 e estoque final de R\$ 38.000,00, resultando em CMV de R\$ 100.000,00. No cenário projetado, adotaram-se estoque inicial de R\$ 38.000,00, compras de R\$ 92.000,00 e estoque final de R\$ 37.000,00, resultando em CMV de R\$ 93.000,00. A receita foi projetada em R\$ 260.000,00, as perdas em R\$ 2.500,00 e as demais despesas operacionais foram mantidas em R\$ 130.000,00 nos dois cenários, isolando a comparação proposta. Esses valores são premissas didáticas e não parâmetros setoriais. As perdas são monitoradas como parcela do consumo incorporado ao CMV e, por isso, não são deduzidas novamente no cálculo do resultado gerencial.

Foram selecionadas como variáveis: receita do período, estoque inicial, compras, estoque final, CMV, perdas, despesas operacionais e resultado gerencial simplificado. A apuração do CMV segue a relação entre estoque inicial, entradas e estoque final, de acordo com os fundamentos de mensuração dos estoques e reconhecimento do custo no resultado (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009; MARTINS, 2018). Os cálculos utilizados são apresentados nas equações a seguir:

$$CMV = \text{Estoque inicial} + \text{Compras} - \text{Estoque Final} \quad (\text{eq.1})$$

$$CMV (\%) = \left( \frac{CMV}{Receita \text{ do período}} \right) \times 100 \quad (\text{eq.2})$$

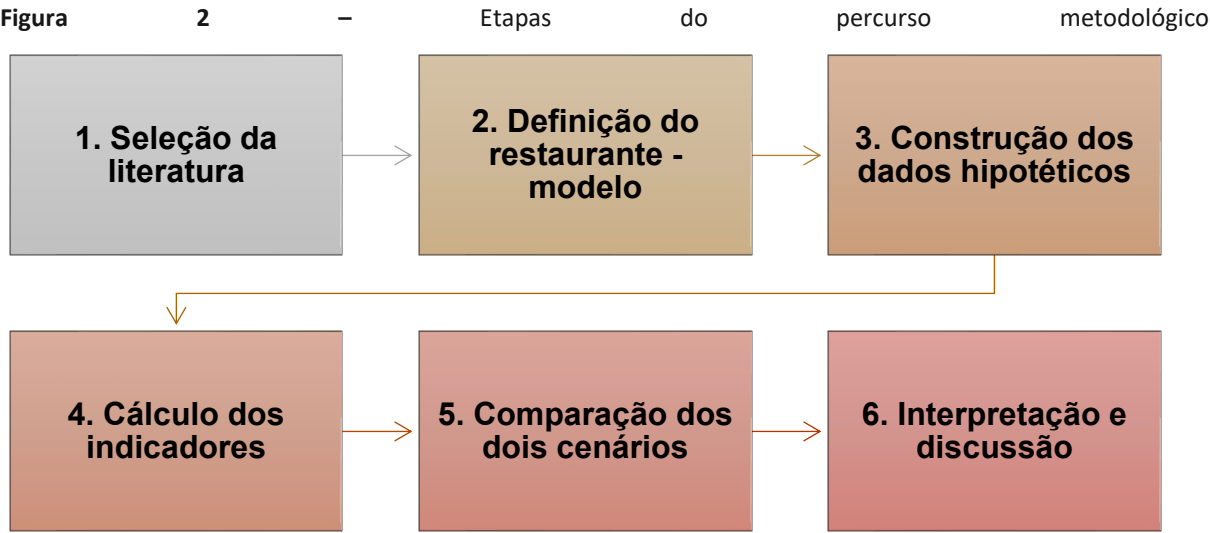
$$Resultado \text{ gerencial} = Receita - CMV - Despesas \text{ operacionais} \quad (\text{eq.3})$$

$$Margem \text{ do resultado} (\%) = \left( \frac{Resultado \text{ gerencial simplificado}}{Receita \text{ do período}} \right) \times 100 \quad (\text{eq.4})$$

A margem do resultado foi utilizada como medida de rentabilidade na simulação, permitindo comparar a proporção da receita que permaneceu após a dedução do CMV e das despesas operacionais. Esse indicador foi calculado nos dois cenários hipotéticos, possibilitando avaliar os efeitos gerenciais associados à adoção das práticas de controle propostas.

A análise foi realizada por comparação absoluta e relativa. Para os valores monetários, calculou-se a diferença entre o cenário projetado e o cenário-base; para os indicadores percentuais, utilizou-se a variação em pontos percentuais. Também foram examinadas as alterações no faturamento, no CMV, nas perdas e no resultado gerencial. A interpretação relaciona as diferenças projetadas aos mecanismos de controle descritos na literatura,

especialmente inventários, fichas técnicas, acompanhamento das perdas, custo-padrão e análise gerencial (WERNKE, 2004; BRANDÃO; PAULINO, 2024; ÇAKIR; ÖZGÜR GÖDE, 2025).



**Fonte:** elaboração própria (2026).

A Figura 2 sintetiza a sequência adotada: seleção e validação da literatura; definição do restaurante-modelo; construção dos dados hipotéticos; cálculo dos indicadores; comparação dos cenários; e interpretação à luz da fundamentação teórica. Essa ordem permite distinguir as evidências provenientes da literatura das premissas criadas para a simulação, preservando a transparência do procedimento.

A principal limitação decorre da utilização de dados integralmente simulados. Como não houve consulta a documentos empresariais, aplicação de questionários, entrevistas ou observação direta, os resultados não comprovam causalidade, não representam o desempenho médio do setor e não podem ser generalizados para restaurantes reais. A pesquisa demonstra a lógica de aplicação dos controles e produz hipóteses gerenciais que poderão ser testadas posteriormente em estudos empíricos. Por não envolver participantes, dados pessoais ou informações de empresa real, a simulação não realizou coleta de dados com seres humanos.

### 3.RESULTADO E DISCUSSÃO

#### 3.1. Caracterização do Cenário Simulado

A simulação considera um restaurante-modelo de pequeno porte, hipoteticamente localizado no município do Rio de Janeiro, com atendimento presencial, retirada e entregas. O cardápio é composto por pratos executivos, carnes, massas, saladas, sobremesas e bebidas. Essa diversidade implica diferentes rendimentos, prazos de validade, riscos de perdas e margens, justificando a integração entre fichas técnicas, estoques, compras e análise do cardápio (GULARTE; CARDOSO, 2020; BRANDÃO; PAULINO, 2024).

No cenário-base, os produtos perecíveis são adquiridos semanalmente, enquanto os itens de maior durabilidade são comprados em intervalos mais amplos. A gestão acompanha o faturamento mensal, porém analisa o CMV apenas de forma agregada. Também são simuladas fichas técnicas desatualizadas, inventários sem periodicidade definida, compras emergenciais, reduzida comparação entre fornecedores e ausência de registro estruturado

das perdas. Essas fragilidades são compatíveis com problemas de controle identificados em pequenos empreendimentos gastronômicos (BRANDÃO; PAULINO, 2024; ÇAKIR; ÖZGÜR GÖDE, 2025).

Foram estruturados dois cenários. O primeiro representa a situação-base; o segundo incorpora controles sobre recebimento, compras, estoques, produção, fichas técnicas e perdas. A comparação não pretende reproduzir o comportamento médio do setor, mas demonstrar como alterações coerentes nas variáveis repercutem no CMV e no resultado. Essa finalidade é compatível com a literatura recente, que relaciona decisões sobre custos, produtos, preços e eficiência no contexto de restaurantes (RUIZ-FERNÁNDEZ et al., 2026).

### 3.2. Diagnóstico Inicial

A média dos três meses hipotéticos do cenário-base apresenta receita de R\$ 250.000,00, estoque inicial de R\$ 42.000,00, compras de R\$ 96.000,00 e estoque final de R\$ 38.000,00. Pela relação entre estoque inicial, compras e estoque final, o CMV corresponde a R\$ 100.000,00, equivalente a 40,0% da receita. O cálculo segue a lógica de mensuração do consumo reconhecido no resultado, mas os valores utilizados são integralmente simulados (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009; MARTINS, 2018).

**Tabela 3** - Diagnóstico inicial da simulação gerencial

| <i>Indicador</i>             | <i>Cenário-base</i> | <i>Interpretação</i>          |
|------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| <i>Receita mensal média</i>  | R\$ 250.000,00      | Base da comparação            |
| <i>CMV</i>                   | R\$ 100.000,00      | 40,0% da receita              |
| <i>Fichas desatualizadas</i> | 35%                 | Prioridade de revisão         |
| <i>Inventário</i>            | Irregular           | Baixa confiabilidade do saldo |
| <i>Perdas estimadas</i>      | R\$ 4.500,00        | Sem registro padronizado      |
| <i>Resultado gerencial</i>   | R\$ 20.000,00       | Margem de 8,0%                |

**Fonte:** elaboração própria, com dados simulados (2026).

A Tabela 3 mostra que o diagnóstico não se limita ao percentual de 40,0%. A desatualização de 35% das fichas reduz a confiabilidade do custo esperado, o inventário irregular compromete a apuração do consumo e as perdas de R\$ 4.500,00 não são classificadas por causa. Em conjunto, esses elementos impedem que a gestão diferencie variações decorrentes de preços, porcionamento, armazenamento ou falhas de registro (MARTINS, 2018; BRANDÃO; PAULINO, 2024).

O percentual de CMV foi adotado apenas como referência interna do restaurante-modelo. Não se afirma que 40,0% sejam adequados ou inadequados para todos os estabelecimentos, pois formato de serviço, composição do cardápio, qualidade dos insumos, preços e volume de vendas produzem estruturas distintas. Assim, a utilidade do diagnóstico está na comparação dos cenários construídos e na investigação das causas dos desvios, não na aplicação de um parâmetro universal (WERNKE, 2004; RUIZ-FERNÁNDEZ et al., 2026).



### 3.3. Plano de Controle de CMV

O plano foi organizado em seis frentes integradas: fichas técnicas, inventários, recebimentos, compras e fornecedores, registro de perdas e acompanhamento do CMV. A integração é necessária porque o custo consumido resulta de decisões tomadas em diferentes etapas. Revisar apenas o preço de compra, por exemplo, não corrige divergências de estoque nem desperdícios na produção (BRANDÃO; PAULINO, 2024; MUTANDA, 2026).

Tabela 4 - Plano de controle proposto

| Ação                      | Periodicidade                                | Responsável         | Indicador de acompanhamento   |
|---------------------------|----------------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Atualizar fichas técnicas | Mensal e a cada mudança de preço             | Cozinha e gestão    | % de fichas atualizadas       |
| Realizar inventários      | Semanal para críticos; mensal para os demais | Estoque             | Divergência físico x registro |
| Conferir recebimentos     | A cada entrega                               | Estoque/compras     | Ocorrências por fornecedor    |
| Comparar fornecedores     | Antes das compras principais                 | Compras             | Custo efetivo por item        |
| Registrar perdas          | Diariamente                                  | Cozinha e estoque   | Valor e causa das perdas      |
| Acompanhar o CMV          | Semanal e mensal                             | Financeiro e gestão | CMV em R\$ e em %             |

Fonte: elaboração própria, com base em Brandão e Paulino (2024), Çakır e Özgür Göde (2025) e Mutanda (2026).

A Tabela 4 vincula cada atividade a uma periodicidade, a um responsável e a um indicador. Essa definição reduz o risco de que o controle permaneça restrito ao fechamento contábil. Compras monitora preços e condições; estoque confere recebimentos e inventários; cozinha segue padrões e registra perdas; financeiro consolida os indicadores; e a gestão investiga variações e decide as correções. A literatura enfatiza que controles de custos em alimentos dependem de execução regular e coordenação entre as etapas (ÇAKIR; ÖZGÜR GÖDE, 2025; MUTANDA, 2026).

### 3.4. Compras e Fornecedores

A comparação dos fornecedores considera preço, qualidade, rendimento, prazo, regularidade e condição de pagamento. No exemplo simulado, o preço da carne bovina diminui de R\$ 31,50 para R\$ 29,80 por quilograma, redução de aproximadamente 5,4%. Para consumo mensal de 1.000 kg, a diferença de R\$ 1,70 por quilograma representa economia potencial de R\$ 1.700,00, desde que qualidade e rendimento permaneçam equivalentes (WERNKE, 2004; BRANDÃO; PAULINO, 2024).

A economia não pode ser avaliada apenas pelo preço nominal. Um insumo mais barato pode apresentar maior perda no pré-preparo ou rendimento inferior, elevando o custo por porção. Por essa razão, o histórico de



compras deve registrar valores, quantidades, condições e ocorrências no recebimento, permitindo que a decisão considere o custo efetivo do ingrediente utilizado (WERNKE, 2004; ÇAKIR; ÖZGÜR GÖDE, 2025).

### 3.5. Estoques, Inventários e Perdas

No cenário projetado, os itens críticos e perecíveis são inventariados semanalmente, enquanto os demais são verificados mensalmente. O saldo físico é confrontado com os registros para identificar deterioração, consumo não lançado, erros de movimentação ou desvios. Esse procedimento melhora a confiabilidade dos estoques que participam do cálculo do CMV (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009; BRANDÃO; PAULINO, 2024).

As perdas passam a ser registradas por produto, quantidade, valor, data e motivo. A projeção reduz o valor mensal de R\$ 4.500,00 para R\$ 2.500,00, diferença de R\$ 2.000,00 ou 44,4%. Esse valor integra o consumo representado pelo CMV e não é novamente deduzido na demonstração simplificada, evitando dupla contagem. A classificação por causa permite atuar sobre previsão de demanda, armazenamento, produção e porcionamento, etapas destacadas na literatura de gestão do desperdício (MUTANDA, 2026).

A redução projetada não pressupõe diminuição inadequada das porções ou da qualidade. O objetivo é eliminar consumo que não gera venda, como vencimento, excesso de produção, armazenamento incorreto e falhas de preparo. Dessa forma, a melhoria do custo precisa ser acompanhada por padrões de qualidade e pela continuidade do serviço (TEIXEIRA et al., 2014; MUTANDA, 2026).

### 3.6. Fichas Técnicas e Padronização

Foram priorizadas 20 preparações hipotéticas responsáveis por aproximadamente 70% das vendas de alimentos. As fichas foram revisadas quanto a ingredientes, quantidades, rendimento, fatores de correção, porcionamento e preços. A priorização concentra o esforço inicial nos produtos com maior impacto sobre o consumo e o resultado, sem dispensar a atualização posterior dos demais itens (GULARTE; CARDOSO, 2020; BRANDÃO; PAULINO, 2024).

Em uma preparação exemplificativa, o custo registrado era de R\$ 18,00 e passou a R\$ 19,50 após a atualização dos ingredientes, aumento de 8,3%. Mantido o preço de venda de R\$ 52,00, a margem unitária simplificada diminui de R\$ 34,00 para R\$ 32,50, enquanto o custo da preparação passa de 34,6% para 37,5% do preço. A ficha atualizada não determina automaticamente o reajuste, mas revela a margem efetiva e permite avaliar fornecedores, composição, porção e preço (GULARTE; CARDOSO, 2020; BRANDÃO; PAULINO, 2024).

A padronização também reduz diferenças entre o consumo esperado e o realizado. Uma variação de 20 gramas de proteína em 2.000 preparações representa 40 kg adicionais no mês. Esse exemplo demonstra como pequenas diferenças por unidade podem produzir impacto relevante quando repetidas em grande volume, reforçando a necessidade de treinamento, utensílios de medida e supervisão da rotina (TEIXEIRA et al., 2014; MUTANDA, 2026).

### 3.7. Resultado de Simulação Gerencial

No cenário projetado, o estoque inicial corresponde a R\$ 38.000,00, as compras a R\$ 92.000,00 e o estoque final a R\$ 37.000,00, resultando em CMV de R\$ 93.000,00. Com receita de R\$ 260.000,00, o CMV representa aproximadamente 35,8%. As demais despesas operacionais foram mantidas em R\$ 130.000,00, de modo que o resultado gerencial simplificado alcança R\$ 37.000,00. A estrutura do cálculo segue a relação entre estoques, compras, receita e resultado apresentada na metodologia (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009; MARTINS, 2018).

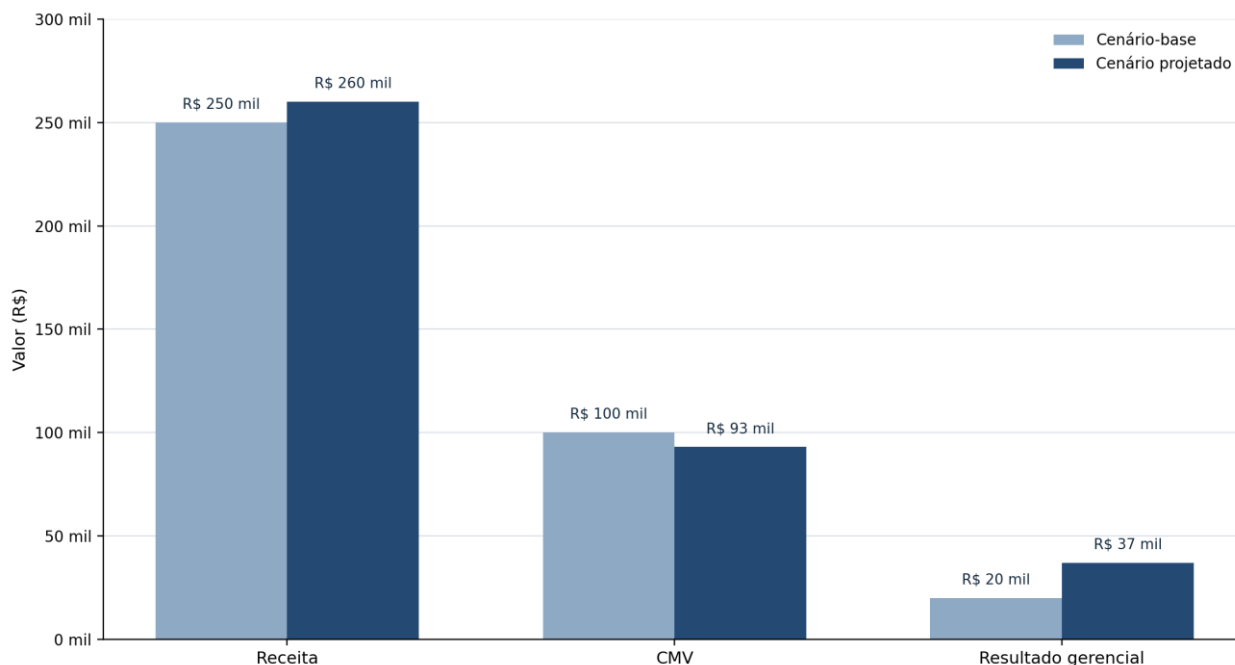
**Tabela 5** - Comparação dos cenários simulados

| <b>Indicador</b>             | <b>Cenário-base</b> | <b>Cenário projetado</b> | <b>Variação</b> |
|------------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|
| <i>Receita</i>               | R\$ 250.000,00      | R\$ 260.000,00           | +4,0%           |
| <i>CMV</i>                   | R\$ 100.000,00      | R\$ 93.000,00            | -7,0%           |
| <i>CMV sobre a receita</i>   | 40,0%               | 35,8%                    | -4,2 p.p.       |
| <i>Perdas</i>                | R\$ 4.500,00        | R\$ 2.500,00             | -44,4%          |
| <i>Despesas operacionais</i> | R\$ 130.000,00      | R\$ 130.000,00           | 0,0%            |
| <i>Resultado gerencial</i>   | R\$ 20.000,00       | R\$ 37.000,00            | +85,0%          |
| <i>Margem do resultado</i>   | 8,0%                | 14,2%                    | +6,2 p.p.       |

**Fonte:** elaboração própria, com dados simulados (2026).

A Tabela 5 demonstra que a receita cresce 4,0%, enquanto o CMV diminui 7,0% e recua 4,2 pontos percentuais em relação à receita. O resultado aumenta R\$ 17.000,00, equivalente a 85,0%, e sua margem passa de 8,0% para aproximadamente 14,2%. O crescimento mais expressivo do resultado decorre do efeito combinado do acréscimo de R\$ 10.000,00 na receita e da redução de R\$ 7.000,00 no CMV, mantendo-se constantes as demais despesas. Trata-se de uma relação matemática do cenário construído, não de previsão para empresas reais (MARTINS, 2018; WERNKE, 2004).

**Gráfico 1 - Comparação dos principais indicadores financeiros**



**Fonte:** elaboração própria, com dados simulados (2026).

O Gráfico 1 evidencia que a alteração proporcionalmente mais intensa ocorre no resultado gerencial, apesar de a receita apresentar crescimento moderado. Isso acontece porque o resultado corresponde à parcela remanescente após a dedução do CMV e das despesas. Assim, alterações relativamente pequenas nas receitas e nos custos podem produzir variações percentuais elevadas sobre uma base de resultado menor, o que exige cautela na interpretação do crescimento de 85,0% (MARTINS, 2018; PADOVEZE, 2010).

### 3.8. Discussão dos Resultados

Os resultados simulados reforçam que o CMV adquire utilidade gerencial quando é relacionado aos processos que o originam. O percentual consolidado indica a dimensão do consumo, mas não esclarece isoladamente se a variação decorre de preços, compras, estoques, perdas, porcionamento ou composição das vendas. A integração entre instrumentos amplia a capacidade de investigar causas e selecionar ações corretivas (PADOVEZE, 2010; BRANDÃO; PAULINO, 2024; RUIZ-FERNÁNDEZ et al., 2026).

A redução projetada não foi atribuída a uma única medida. A negociação da carne exemplifica o efeito das compras; os inventários aumentam a confiabilidade dos saldos; o registro das perdas identifica consumo sem geração de receita; e as fichas técnicas aproximam custo esperado e prática operacional. Essa interpretação é coerente com revisões recentes que tratam o controle de custos e do desperdício como processo coordenado, e não como atividade isolada (ÇAKIR; ÖZGÜR GÖDE, 2025; MUTANDA, 2026).

A atualização das fichas também demonstra que a redução do CMV não pode ser perseguida sem análise do cardápio. O aumento do custo de uma preparação reduz sua margem se o preço permanecer constante; contudo, a decisão deve considerar simultaneamente margem absoluta, popularidade e posicionamento. A engenharia de cardápio contribui justamente ao combinar custo, contribuição e demanda, evitando a exclusão automática de itens com base apenas no percentual de custo (GULARTE; CARDOSO, 2020; RUIZ-FERNÁNDEZ et al., 2026).

A hipótese do estudo é sustentada apenas no âmbito lógico da simulação: controles integrados são compatíveis com menor CMV e maior resultado no cenário construído. Entretanto, como as variações foram definidas como premissas, o exercício não prova que as medidas produzirão os mesmos percentuais em uma empresa real. Sua contribuição consiste em demonstrar relações, organizar indicadores e oferecer um modelo passível de futura validação empírica (RUIZ-FERNÁNDEZ et al., 2026).

### 3.9. Implicações Práticas

Para restaurantes de pequeno porte, o modelo pode ser implementado inicialmente por meio de planilhas integradas, desde que existam padronização, responsáveis e periodicidade. O primeiro ciclo deve priorizar os itens mais relevantes para o consumo e para as vendas, permitindo que a equipe desenvolva a rotina antes de ampliar o controle para todo o cardápio (BRANDÃO; PAULINO, 2024; ÇAKIR; ÖZGÜR GÖDE, 2025).

Recomenda-se acompanhar semanalmente itens críticos, perdas, divergências de inventário e alterações relevantes de preços, além de consolidar mensalmente o CMV e o resultado gerencial. As variações devem gerar investigação documentada, com causa provável, ação, responsável e verificação posterior. Esse ciclo transforma o indicador em instrumento de aprendizagem operacional e tomada de decisão (PADOVEZE, 2010; MUTANDA, 2026).

Por fim, o CMV deve ser analisado em conjunto com receita, despesas, margem de contribuição, popularidade dos itens e qualidade do serviço. O faturamento pode crescer sem melhoria proporcional do resultado, e uma redução de custo pode ser inadequada se comprometer rendimento, porções ou experiência do cliente. A decisão gerencial precisa, portanto, equilibrar eficiência, rentabilidade e valor entregue (GULARTE; CARDOSO, 2020; RUIZ-FERNÁNDEZ et al., 2026).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a influência do controle do Custo da Mercadoria Vendida (CMV) na rentabilidade de restaurantes, destacando a contribuição da Contabilidade Gerencial para o planejamento, o controle e a tomada de decisões. Por meio da revisão da literatura, da análise documental do CPC 16 (R1) e da simulação gerencial, foi possível relacionar o CMV às práticas de compras, estoques, fichas técnicas, porcionamento e registro de perdas.

Os resultados do cenário construído demonstraram que o acompanhamento integrado dessas variáveis amplia a capacidade de identificar desvios e direcionar ações corretivas. Na comparação realizada, o CMV passou de R\$ 100.000,00 para R\$ 93.000,00 e reduziu sua participação na receita de 40,0% para aproximadamente 35,8%. Paralelamente, o resultado gerencial aumentou de R\$ 20.000,00 para R\$ 37.000,00, com elevação da margem de 8,0% para cerca de 14,2%.

Dessa forma, o problema de pesquisa foi respondido no âmbito da simulação: o controle do CMV pode contribuir para a rentabilidade ao fornecer informações para negociar com fornecedores, planejar compras, conferir estoques, atualizar os custos das preparações, padronizar porções, revisar preços e reduzir perdas. Os objetivos específicos também foram atendidos, pois foram identificados os fatores que afetam o indicador, examinada a relação entre compras, estoques e fichas técnicas e demonstrada sua aplicação em decisões gerenciais.

Entretanto, controlar custos não significa simplesmente reduzir gastos. A melhoria sustentável do resultado depende da eliminação de desperdícios e ineficiências sem comprometer a qualidade dos insumos, o rendimento, as porções, a segurança dos alimentos ou a experiência do cliente. Por isso, o CMV deve ser interpretado em conjunto com a receita, as despesas, a margem dos produtos e a composição das vendas.

A principal limitação do estudo é a utilização de dados hipotéticos. Embora as premissas sejam coerentes com a operação de um restaurante de pequeno porte, os percentuais não representam resultados observados em uma empresa real e não devem ser generalizados. Para estudos futuros, recomenda-se aplicar o modelo em restaurantes reais, acompanhar os indicadores antes e depois da implantação dos controles e desenvolver análises por categoria de produto, margem de contribuição e engenharia de cardápio. Conclui-se que o CMV, quando integrado às rotinas operacionais e às informações contábeis, deixa de ser apenas um indicador de fechamento e se torna uma ferramenta relevante para a eficiência e a sustentabilidade financeira dos restaurantes.

#### REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Isac de Freitas; PAULINO, Cíntia Souza. Gestão de custos em empreendimentos gastronômicos de pequeno porte: um estudo de caso em uma pizzeria de Capistrano - CE. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 2, p. 83-98, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i2.1938>. Acesso em: 4 set. 2026.

ÇAKIR, Şeyma; ÖZGÜR GÖDE, Merve. A systematic review of studies addressing the cost control process in food and beverage businesses. **Journal of Tourism Leisure and Hospitality**, v. 7, n. 1, p. 57-75, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.48119/toleho.1643299>. Acesso em: 4 set. 2026.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 16 (R1): estoques**. Brasília, DF: CPC, 2009. Disponível em: <https://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=47>. Acesso em: 4 set. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

GULARTE, Cássio da Luz; CARDOSO, Jaqueline de Fátima. Engenharia de cardápio: aplicação do método Smith-Kasavana em um restaurante à la carte. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 133-158, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v31i1p133-158>. Acesso em: 4 set. 2026.

LUNKES, Rogério João. Informações de custos: um estudo em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis - SC. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 345-368, ago. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v20i2p345-368>. Acesso em: 4 set. 2026.

LUNKES, Rogério João et al. Estudo sobre a adoção de práticas de contabilidade gerencial em empresas hoteleiras de Florianópolis, SC, Brasil. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 216-235, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v29i2p216-235>. Acesso em: 2 set. 2026.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MUTANDA, Gideon Walter. Food waste management in the hospitality sector: a systematic review of the strategies and barriers. **Frontiers in Sustainability**, v. 7, art. 1795366, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1795366>. Acesso em: 4 set. 2026.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RUIZ-FERNÁNDEZ, Amparo et al. Mapping cost management research in the restaurant industry: a systematic review and research agenda. **Tourism and Hospitality Research**, OnlineFirst, 4 abr. 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/14673584261439038>. Acesso em: 3 set. 2026.

TEIXEIRA, Priscila Carmem et al. Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos. **Production**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 311-321, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000061>. Acesso em: 4 set. 2026.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.