



XXXII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2025
-Campo Grande / MS -



Aplicação de ferramentas gerenciais na precificação: estudo de caso em um restaurante do segmento de pesque-pague

Paloma DOS SANTOS SILVA (UFMS) - palomasilva_santos15@hotmail.com

Luciano Lucio Bezerra Farias (UFMS) - luciano.farias@ufms.br

LUIZ MIGUEL RENDA DOS SANTOS (Ufms) - luiz.renda@ufms.br

Antonio Zanin (UFMS) - zanin.antonio@ufms.br

Resumo:

A pesquisa possui como objetivo propor o uso do custeio variável e índice de formação de preço Mark-up no cálculo do custo e precificação de venda em um restaurante de um pesque-pague do vale do Ivinhema (MS). A metodologia adotada consistiu em um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa, com a coleta de dados realizada através de entrevista semiestruturada e análise documental. Sua justificativa ancora-se na necessidade de conhecer os custos operacionais das atividades relacionadas com a piscicultura e de fomentar novas opções para as práticas de agricultura familiar em regiões com abundância hídrica. Os resultados indicaram que o prato "Pintado à moda da casa", vendido a R\$90,00, cobre os custos fixos, impostos, mas não proporciona a margem de lucro desejada. Com base no método do custeio variável, foi sugerido o uso do índice Mark-up de 44,37%, que resultou em um preço ideal de R\$109,31, 17,66% acima do valor que se pratica atualmente pelo estabelecimento. Os achados evidenciam a importância das ferramentas gerenciais para correta formação de preços, análise dos custos e rentabilidade da empresa, para fins de comparação com o mercado concorrencial, conhecimento vital para viabilidade e perenidade do empreendimento.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial; Custos; Piscicultura; Mark-up; Pesque-pague.

Área temática: Sistemas de controle gerencial e custos

Aplicação de ferramentas gerenciais na precificação: estudo de caso em um restaurante do segmento de pesque-pague

RESUMO

A pesquisa possui como objetivo propor o uso do custeio variável e índice de formação de preço *Mark-up* no cálculo do custo e precificação de venda em um restaurante de um pesque-pague do vale do Ivinhema (MS). A metodologia adotada consistiu em um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa, com a coleta de dados realizada através de entrevista semiestruturada e análise documental. Sua justificativa ancora-se na necessidade de conhecer os custos operacionais das atividades relacionadas com a piscicultura e de fomentar novas opções para as práticas de agricultura familiar em regiões com abundância hídrica. Os resultados indicaram que o prato “Pintado à moda da casa”, vendido a R\$90,00, cobre os custos fixos, impostos, mas não proporciona a margem de lucro desejada. Com base no método do custeio variável, foi sugerido o uso do índice *Mark-up* de 44,37%, que resultou em um preço ideal de R\$109,31, 17,66% acima do valor que se pratica atualmente pelo estabelecimento. Os achados evidenciam a importância das ferramentas gerenciais para correta formação de preços, análise dos custos e rentabilidade da empresa, para fins de comparação com o mercado concorrencial, conhecimento vital para viabilidade e perenidade do empreendimento.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial; Custos; Piscicultura; *Mark-up*; Pesque-pague.

Área Temática: 9. Sistemas de controle gerencial e custos

1 INTRODUÇÃO

Em virtude de seus benefícios à saúde humana, tanto como fonte tanto de alimento quanto de nutrientes indispensáveis, o consumo de peixes apresenta uma crescente demanda em escala global, gerando emprego e renda para cerca de 200 milhões de pessoas, com a maior parte delas situadas em países em desenvolvimento (Gupta et al., 2024). Ainda conforme esses autores, projeta-se que, até o ano de 2030, a oferta mundial proveniente da pesca e aquicultura apresente um crescimento expressivo, superando a marca de 200 milhões de toneladas.

Segundo dados da Food and Agriculture Organization of the United Nations - FAO (2024), mais de 230 países e territórios participaram das atividades comerciais internacionais de produtos de origem aquática e, a produção aquícola mundial no ano de 2022, atingiu a marca de 130,9 milhões de toneladas e um valor de 312,8 bilhões de dólares, o que corresponde a 59% de toda produção global de pescado.

Além disso, o consumo de peixes representa aproximadamente 17% do consumo de proteína de origem animal, representando um consumo a nível mundial *per capita* de 20 kg, indicando que o segmento de pesca e aquicultura sejam de vital

importância para garantir a segurança alimentar de uma população global em crescimento (Gupta et al., 2024).

Ademais, a oferta de alimentos oriundos da atividade pesqueira é condicionada, tanto pela disponibilidade de espécies passíveis de captura nos ecossistemas aquáticos quanto pelas estratégias adotadas para sua utilização, e, a atividade econômica da piscicultura exerce um papel relevante na promoção de um sistema alimentar de caráter circular (van Hal et al., 2023), integrando um projeto de produção agropecuária sustentável (da Silva Nascimento & Denadai, 2024).

Nesse cenário, a atividade de aquicultura intensiva contemporânea engloba todas as etapas do ciclo de vida do peixe, abrangendo as fases iniciais de vida até os exemplares adultos estarem plenamente desenvolvidos (Føre et al., 2018). No Brasil, os viveiros escavados figuram entre os sistemas de produção de peixes mais amplamente empregados e disseminados e, assim, a piscicultura intensiva faz uso desse recurso para criação de peixes com objetivo de maximizar a produtividade por unidade de área (Nascimento & Denadai, 2024), modelo utilizado como ambiente aquático para produção de tilápias em empresas do tipo pesque-pague.

De acordo com Ribeiro et al. (2024), no cenário da aquicultura nacional, a cadeia produtiva da tilápia (espécie exótica) tem se afirmado como o principal vetor de expansão desse segmento, sendo essa espécie de peixe a de maior produção no país, com seu montante atingindo 343 mil toneladas. Com isso, a tilapicultura encontra-se em um rápido processo de crescimento, apresenta ainda um amplo potencial em termos cultural, social e econômico, e se firma como uma relevante cadeia de produção estruturada (Basso et al., 2024).

No que diz respeito à prática de pesque-pague, essa é desenvolvida em empreendimentos que mesclam a prática da pesca em tanques com o preparo e degustação do pescado em restaurantes situados nas próprias dependências (Schulter & Vieira Filho, 2017), o que faz combinar a pesca de natureza esportiva com uma alimentação rica em nutrientes em um ambiente familiar e, considerando as diversas atividades desenvolvidas no local, o gerenciamento das receitas, despesas e a correta precificação se torna fundamental, em especial no restaurante que atende ao consumidor final.

Dessa forma, a gestão apropriada desse importante recurso natural necessita ser levada em consideração nos diversos segmentos que trabalham com a piscicultura, como nas empresas voltadas às atividades recreativas nos pesque-pague e em seus subsequentes restaurantes, que comercializam o produto diretamente aos consumidores. Nesse ambiente, a apropriada gestão econômico-financeira e o emprego dos modelos de precificação como o *Mark-up*, além do vital conhecimento sobre gerenciamento dos custos e metodologias de custeio, podem contribuir com os administradores no delicado processo de tomada de decisão.

Diante disso, os estudos acerca dos custos surgiram das necessidades das indústrias contabilizarem seus estoques, já que até então o único modo de custeio era a que se utilizava apenas do custo de aquisição, que era realizado pelas empresas mercantilistas (Martins, 2025). Porém, quando a empresa trabalha com processo de transformação é preciso considerar os esforços de produção, a matéria-prima e a mão de obra empregada para a apuração do preço final (Zanin; Dal Magro; Mazzioni, 2019). Portanto, na piscicultura não é diferente, principalmente porque o mercado é quem impõe os preços, por isso a importância de uma cadeia completamente consolidada e de fácil controle (Freitas et al., 2015).

Para uma atividade em tão constante crescimento como a piscicultura é fundamental a utilização de informações para o gerenciamento do empreendimento,

os quais podem ser gerados pela contabilidade. Conhecer a relação de custos de criação e comercialização nesta atividade permite uma maior competitividade para os gestores deste tipo de empreendimento, auxiliando no processo de tomada de decisão e na continuidade do negócio (Freitas *et al.*, 2020).

A gestão de custos é fundamental para a manutenção da margem de lucro e da competitividade da empresa, além de ser fundamental para auxiliar a gerência no processo de tomada de decisão na precificação dos produtos e serviços, e na análise de rentabilidade.

Existem diversos métodos de custeio que podem ser utilizados, dentre eles os mais conhecidos são: custeio por absorção; custeio variável e custeio baseado em atividades, o tipo de custeio ideal deve ser escolhido de acordo com o tipo de informação que os gestores necessitam e esperam (Zanin; Dal Magro; Mazzioni, 2019).

Observando a importância do gerenciamento possibilitado pela contabilidade de custos, formulou-se a questão de pesquisa: Qual a aplicabilidade das ferramentas de contabilidade gerencial de custos e formação de preço na comercialização de peixes e produtos correlatos em um restaurante pertencente a um pesque-pague? Com isso, o objetivo é propor o uso do custeio variável e índice de formação de preço *Mark-up* no cálculo do custo e precificação de venda em um restaurante de um pesque-pague em um município no Vale de Ivinhema (MS).

A pesquisa se justifica em razão das oportunidades de geração de conhecimentos dos custos envolvidos no processo de criação e desenvolvimento de atividade relacionada ao contexto piscicultura. Ainda contribui para o reconhecimento de possíveis gargalos enfrentados por esses empreendimentos. Por fim, considerando que a região é abundante em água, a atividade de piscicultura está contribuindo para alavancar as práticas de agricultura familiar (Fitzsimmons, 2010).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de custos e métodos de custeio

A chave para se ter um empreendimento de sucesso está necessariamente atrelado a uma contabilidade eficiente voltada aos custos, pois se trata de uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, pois esta determina custos de produtos como um dos critérios para fixação de preços, análises de rentabilidade de atividades e produtos, avaliação de estoques, determinar a estrutura dos custos dos produtos e comparações com a concorrência, a análise de todos esses fatores em conjunto aumentam a confiabilidade das decisões e a competitividade da empresa (Callado; Miranda; Callado, 2002).

Ainda segundo Callado, Miranda e Callado (2002), a ausência da contabilidade de custos é um problema administrativo, já que sem esta ferramenta, a gerência não compreende a empresa adequadamente e fica exposta a riscos como investir em projetos que não trarão lucros, promover produtos que não trazem retorno financeiro em detrimento de produtos que possuem potencial maior de retorno.

A análise de custos é essencial para precificação, mas não é a única análise que deve ser levada em consideração quando se trata de fixação de preços, pois a análise do mercado também é um fator importante, pois este indicador mostrará a oferta e demanda comercial por determinado produto (Rizzi; Zanin, 2018).

Santos, Leal e Miranda (2014) e Martins (2025) abordam três métodos de fixação de preços, são elas o *mark-up*, a precificação com base no mercado consumidor e a precificação com base na análise da concorrência. O primeiro visa aplicar um percentual sobre o custo, a fim de cobrir impostos, despesas e demais

custos indiretos e o almejado lucro sobre a venda do produto. O segundo ajusta o preço de acordo com o que o mercado consumidor está disposto a pagar, visando sempre o maior preço para maximizar os resultados. O terceiro dá pouca importância aos fatores de custos e demanda e foca nos preços praticados pela concorrência, porém este é um método arriscado, já que os custos de uma empresa podem diferir dos custos da outra. Por fim, é importante ressaltar que os três fatores devem ser considerados e gerenciados em conjunto para que a empresa alcance resultados positivos.

Neste contexto, Zanin, Dal Magro e Mazzioni (2019, p.1), enfatizam que a “gestão de uma empresa, independentemente do ramo de atividade, necessita utilizar informações de custos para participar de um mercado cada vez mais competitivo”. De acordo com os autores, observa-se a importância da gestão de custos em empresas de todos os setores de atividade, em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo.

As informações de custos desempenham um papel fundamental uma vez que, para se manterem competitivas, as empresas precisam não apenas entender e controlar seus custos, mas também utilizar essas informações de maneira estratégica (Zanin et al, 2023; Pacassa, Kruger e Zanin, 2023).

A obra de Martins (2025) é importante para a contextualização da contabilidade de custos e sua origem na necessidade das indústrias de contabilizar seus estoques, superando as práticas mercantilistas que se baseavam apenas no custo de aquisição. Além disso, essa evolução se tornou crucial à medida que as empresas enfrentaram operações mais complexas, exigindo a inclusão de custos de produção, como matéria-prima e mão de obra, na apuração dos preços finais dos produtos.

Para a apuração de custos, é preciso inicialmente classificar os custos. Quanto à facilidade de alocação, os custos podem ser diretos ou indiretos. Segundo Martins (2025), os custos diretos são alocados diretamente aos produtos de acordo com seu efetivo consumo, enquanto os custos indiretos precisam de uma base para se efetuar o rateio aos produtos e ou serviços. Outra importante classificação ocorre em relação ao volume de produção/vendas, sendo fixos ou variáveis.

Martins (2025) define os custos fixos como sendo os que não se alteram em função do volume de produção, permanecendo fixo dentro de um patamar de produção, enquanto os custos variáveis variam de forma diretamente proporcional ao volume de produção/vendas. Importante ressaltar a necessidade de separar as despesas dos custos, sendo que os custos são alocados aos produtos por meio de um sistema de custeio e as despesas são contabilizadas no resultado do exercício, não passando pelos produtos.

A apuração dos custos ocorre por meio de um método de custeio, o qual deve gerar as informações desejadas pelos gestores, tendo em vista que todos possuem vantagens e desvantagens. Rizzi; Zanin (2018) citam os métodos de custeio mais utilizados; custeio por absorção, custeio direto/variável, Custeio padrão, Custeio Baseado em Atividades (ABC) e Unidade de esforço de produção (UEP).

Martins (2025) enfatiza que todos os métodos possuem vantagens e desvantagens sobre sua utilização, considerando que não se pode afirmar que dentre os métodos citados, tenha um somente com pontos positivos. A definição do mesmo deve levar em conta o tipo de informações que os gestores esperam e o custo de implantação (Bornia, 2010).

O custeio por absorção aloca aos produtos/serviços todos os custos, seja de forma direta ou indireta. Define-se uma base para o rateio dos custos indiretos, as quais podem ter subjetividades e com isso, provocar distorções nos custos unitários

de cada produto/serviço (Camargo et al (2022)). Já o custeio variável aloca aos produtos/serviços somente custos variáveis, enquanto os custos fixos são contabilizados diretamente ao resultado do exercício (Martins, 2025). O custeio variável minimiza as distorções no custo do produto/serviço, sendo utilizado para tomada de decisões gerenciais (Camargo et al (2022)).

Como principal vantagem do custeio variável, tem-se a margem de contribuição, a qual pode ser definida como sendo a diferença entre a receita de venda e os custos e despesas variáveis, e, tem por finalidade cobrir todos os custos e despesas e gerar o lucro propriamente dito (Zanin et al, 2023).

2.2 A piscicultura

Conforme Saurin e Feiden (2025), a considerável expansão da piscicultura em períodos recentes tem representado um papel crucial no crescimento e consolidação do segmento aquícola brasileiro. Além disso, segundo esses autores, tal expansão se deve à exigência por diversificação das atividades econômico produtivas em pequenas unidades produtivas rurais, bem como pela ampliação do setor de consumo.

Devido essa expansão, pequenos e médios produtores passaram a ter um crescente interesse no cultivo de tilápias, para assim, reduzir seu grau de dependência das atividades agrícolas em seus estabelecimentos (Saurin; Feiden, 2025).

Assim, a atividade de piscicultura vem se destacando ao longo dos anos. Dados apontados pela PeixeBr (2022) também são destacados pois, o Brasil testemunhou um notável crescimento na piscicultura, registrando um aumento de 45% entre 2014 e 2021. Esse fenômeno se deve à crescente demanda por carne de pescados e aos avanços nas técnicas de criação.

Com isso, a piscicultura tem emergido como uma alternativa sustentável à produção de carne bovina, reduzindo a pressão ambiental, como destacado por Amorim e Tosta (2020). A espécie mais produzida no Brasil é a tilápia, que experimentou um crescimento significativo de 113% de 2013 a 2021, de acordo com dados do IBGE.

No Brasil, a atividade de piscicultura, derivada da aquicultura, acumulou um crescimento de 45% de 2014 a 2021, e este crescimento acontece devido à demanda crescente da carne de pescados e aos avanços das técnicas de criação que têm facilitado a atividade de produção e comercialização desses pescados, movimentando R\$ 8 bilhões apenas no ano de 2021 (PeixeBR, 2022). É evidente que a carne bovina ainda é a proteína mais demandada no mercado brasileiro, porém observando o crescimento da aquicultura, é possível ver como uma alternativa mais sustentável ao gado de corte (Amorim; Tosta, 2020).

No país, a piscicultura se popularizou por meio dos chamados pesque-pague (também conhecidos popularmente como “pesqueiros”) em meados da década de 80, que não cultivavam seus próprios peixes, e sim os compravam vivos. Esta prática ajudou a popularizar a atividade e trouxe lucro aos empreendimentos, porém fomentou a construção de açudes e viveiros por todo território nacional, onde parte destes não respeitavam as especificações ambientais e técnicas. O modelo brasileiro tratava esta atividade como atividade secundária para complementação de renda realizada por pessoas com pequenas propriedades rurais (Ostrensky; Borghetti; Soto, 2007).

De acordo com dados disponibilizados pelo site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2021, a espécie tilápia é a mais produzida das espécies de peixe no Brasil. Em 2013 foram 169,3 milhões kg de tilápia produzidos e em 2021 foram produzidos 361,2 milhões kg, ou seja, um crescimento de 113% de 2013 a 2021. O Paraná é o maior produtor dentre os estados brasileiros, com 139,1

milhões kg, que equivale a 38% da produção nacional no ano de 2021. Ainda segundo dados disponibilizados pelo IBGE, o estado do Mato Grosso do Sul está na 6ª posição de produtor de tilápia, com 18,6 milhões kg, o que representa cerca de 5% da produção no país em 2021.

De acordo com Siqueira (2023), o estado de Mato Grosso do Sul foi o segundo maior exportador de peixes do Brasil no ano de 2022, atingindo uma receita de US\$ 4,2 milhões. Seu principal comprador são os Estados Unidos, que representam 80% das exportações do estado. Deste modo, é notória a importância da piscicultura para o desenvolvimento econômico de Mato Grosso do Sul.

Além da produção comercializada em escala industrial, pequenas propriedades rurais estão buscando alternativas de melhorar a renda familiar. Uma forma que vem se destacando é o crescente número de pesqueiros, os quais fornecem uma atividade de lazer aos consumidores (Ascari et al, 2021). Nesses pesqueiros, pode-se efetuar a pesca e levar o produto para consumir em casa. Outra possibilidade é a preparação e o consumo do produto no local, em que o pesqueiro prepara os alimentos e define um preço pelo produto, ou seja: restaurante. As propostas dos restaurantes em pesqueiros é proporcionar lazer para a família, além de servir produtos à base de peixes (Glowka; Weingartner; e Muelbert, 2018).

Vale ressaltar e reafirmar a importância destes e de futuros autores para elaboração do presente estudo onde enfatiza-se a evolução da contabilidade de custos, o crescimento da piscicultura no Brasil, sua importância na perspectiva da sustentabilidade, as práticas e estruturas da piscicultura no país, a relevância da contabilidade de custos e o objetivo da pesquisa mencionada.

2.3 Estudos correlatos

Estudos recentes realizados no Brasil têm analisado a aplicação de metodologias de gerenciamento para análise de viabilidade econômico-financeira de diversos tipos de empreendimentos, sejam os voltados as práticas de aquicultura, piscicultura, pesca esportiva e restaurantes, que podem ou não estarem inseridas no contexto dos pesque-pague e onde a técnica precificação via indicador *Mark-up* foi aplicado.

No estudo de Batista *et al.* (2004) o objetivo foi compreender a construção e consolidação do acordo de pesca de base comunitária como uma alternativa viável de gestão dos recursos pesqueiros na comunidade Ilha de São Miguel em Santarém - PA. A realização se deu através de entrevistas com moradores. Sua relevância alcança os decisores políticos, investigadores e comunidades locais interessadas em promover práticas de pesca sustentáveis.

O estudo de Amaral *et al.* (2011), cita a teoria dos recursos comuns para analisar acordos coletivos de pesca feitos por habitantes das várzeas da Amazônia brasileira. A metodologia adotada foi revisão bibliográfica e um estudo de caso. Sua relevância se dá na gestão dos recursos pesqueiros desta e outras regiões que também enfrentam desafios de gestão de recursos comuns. As diretrizes propostas pelos autores podem ser úteis para orientar políticas públicas e práticas de gestão participativa da pesca em outras regiões.

Para Freitas *et al.* (2015) o objetivo foi analisar a viabilidade econômica da implantação e manutenção da atividade de piscicultura numa propriedade de Urupá-RO entre os períodos de 2009 e 2014. É um estudo de caso com análise documental, entrevista e cálculo de indicadores econômicos. Os autores concluíram que o empreendimento de piscicultura possui viabilidade econômica, inclusive com práticas

sociais e ecológicas corretas, todo valor empregado na atividade é recuperado, gera excedente e se mantém ao longo do tempo.

No artigo de Freitas *et al.* (2020) verificou-se a aplicabilidade da relação Custo, Volume, Lucro (CVL) na produção de tilápias em tanques-redes de águas públicas em um micro-empresamento. É uma pesquisa descritiva com pesquisa e análise documental de vendas, transações, custos, despesas, entre outros. Ao final da pesquisa os autores conseguiram identificar os produtos de maior receita e o com maior margem de contribuição, utilizando os principais conceitos da relação custo x volume x lucro (CVL) na pesquisa.

O estudo conduzido por Della Vecchia *et al.* (2020), de caráter descrito, explicativo e participante, em um serviço de buffet de um restaurante familiar de pequeno porte da cidade de São Borja (RS), analisou a aplicação de ferramentas de precificação de preços, com a proposição de construir uma ferramenta gerencial. Os custos, despesas e receitas foram calculados, contabilizados e projetados. Após isso, para a nova formação do preço de venda, foi proposto o emprego do indicador *Mark-up*, bem como o estabelecimento de planilhas para gerenciamento, ferramentas que os proprietários poderão utilizar para examinar a lucratividade.

Por sua vez, a pesquisa de Almeida *et al.* (2025), qualificada como estudo de caso de natureza descritiva, fez uso do indicador *Mark-up* para analisar a formação do preço de venda de marmitas e pratos feitos em um restaurante na cidade de Palmas (TO). A empresa alvo informou não calcular o preço de venda de forma adequada e não possuía conhecimentos sobre os custos. Durante o estudo, levantou-se os preços dos pratos, bem como detalhou-se os custos envolvidos e, como resultado, o *Mark-up* indicou que o restaurante praticava um valor de venda abaixo do que deveria estar cobrando para obter a margem de lucro desejada. A empresa procedeu com as correções nos preços, embora ainda tenha ficado um pouco abaixo ao indicado como preço ideal no estudo.

3 METODOLOGIA

Dentro das tipologias da pesquisa, este estudo classifica-se quanto aos objetivos como uma pesquisa descritiva, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), é aquela que analisa, aponta, estabelece e registra acontecimentos pesquisados sem que o pesquisador faça qualquer tipo de alteração.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso. Segundo Dendasck (2020), o estudo de caso analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, utilizando diversas fontes de evidências. Análise documental, segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), trata-se de uma estratégia que emprega métodos e técnicas para adquirir, compreender e analisar documentos de diversos tipos. Deste modo, ela é um processo que abrange múltiplas fontes e uma variedade de documentos, não se limitando apenas ao texto escrito. Nessa abordagem, considera-se uma ampla definição do que constitui um documento, incluindo leis, jornais, sites e outros.

A pesquisa ainda pode ser classificada em relação à abordagem do problema, a qual possui uma abordagem qualitativa, pois busca compreender e interpretar os fenômenos relacionados à transparência e licitação. A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2009) explora o âmbito dos significados, explicações, aspirações, convicções, valores e atitudes.

A pesquisa ocorreu em um pesqueiro do Vale do Ivinhema em Mato Grosso do Sul. A coleta de dados constituiu-se por meio de entrevista semiestruturada roteirizada realizada presencialmente com a proprietária do pesqueiro, observando-se como

funciona a gestão do local, bem como a forma usada para compor o preço de venda do restaurante. A mesma ocorreu em fevereiro de 2025, a qual foi gravada, com duração aproximada de 30 minutos. Também foram disponibilizadas planilhas com anotações que serviram de base para sugerir o preço de venda.

Após os dados coletados, os mesmos foram analisados, agrupados em planilhas Excel, efetuando-se o cálculo do *mark-up* e a partir deste, sugerir um novo preço de venda.

4 RESULTADOS

O ambiente de estudo é um pesqueiro cujo os tanques de alevinos, em fase de crescimento, estão disponibilizados à pesca por parte dos clientes, peixes os quais são comercializados por quilograma. O estabelecimento não produz a quantidade de peixes suficientes para atender os clientes interessados na pesca e para atender o consumo no restaurante. Com isso, compra peixes vivos (na fase ideal de consumo) de outros pesqueiros.

O controle do estoque dos peixes em cada fase nos tanques, bem como o cálculo dos custos ocorre em um *software* específico denominado “Bistro”. Este *software* controla também as matérias-primas e as bebidas usadas no restaurante. Assim sendo, apura o custo da alimentação dos peixes em cada tanque, aplica 50% sobre o custo de aquisição e alimentação para definir o preço de venda, porém, não considera outros gastos nessa atividade.

Desta forma, neste estudo, optou-se por analisar somente a atividade do restaurante e, quanto aos dados, foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e averiguação de documentos, tais como: Notas Fiscais e relatórios fornecidos pelo *software* Bistro e balancetes contábeis. Na entrevista, a gestora informou que a contabilidade atende somente as questões trabalhistas e fiscais, não fornecendo serviços relacionados à assessoria gerencial.

Entretanto, conforme Callado, Miranda e Callado (2002), a ausência da contabilidade de custos é um problema administrativo, uma vez que essa ferramenta é essencial para o gerenciamento dos custos e, sem ela, a gerência poderá não compreender a empresa corretamente e fica exposta a riscos como investir em projetos que não trarão lucros.

Tabela 1

Custos e Despesas fixas

Custos e despesas fixas	R\$
Salários com encargos	9.455,00
Energia elétrica	2.150,00
Software	620,00
Telefone e internet	380,00
Material de Limpeza	677,00
Manutenção	410,00
Contador	1.100,00
Depreciação	475,00
Total de Custos e Despesas fixas	15.267,00

Fonte: Elaborado pelos Autores

Como sugestão à empresa, recomendou-se a utilização do custeio variável para apuração dos custos e, assim, conforme apresentado na Tabela 1, não foram separados os custos fixos das despesas fixas.

Por meio da Tabela 1, verificam-se os gastos utilizados somente para a atividade do restaurante. Destaca-se que o maior custo ocorre no pagamento de salários e encargos, os quais se destinam ao pagamento de cozinheiras e atendentes no salão. O maior volume de clientes no restaurante ocorre no domingo, seguido de sábado, servindo-se em torno de 150 almoços por final de semana. Dessa maneira, esses funcionários são contratados para os fins de semana ou em feriados. Durante a semana, os familiares suprem a demanda de trabalho. O segundo maior custo destina-se ao pagamento de energia elétrica, seguido de honorários da contabilidade.

Após levantado os custos e despesas fixas, solicitou-se a ficha técnica de um dos pratos mais solicitados no restaurante, conforme se verifica na Tabela 2.

Tabela 2

Pintado à moda da casa

Ingredientes	Quantidade (Kg)	Preço Kg	Custo do Prato
Posta de Pintado	0,5	40,00	20,00
Arroz branco	0,5	8,00	4,00
Batata frita	0,5	5,00	2,50
Pirão de Peixe	0,5	44,00	22,00
Custo variável Prato			48,50

Fonte: Elaborado pelos Autores com dados da empresa

É importante salientar que cada uma das porções pode ser comercializada em separado. Todos os custos dos componentes deste prato utilizam o custo de reposição. Este fato é importante pois em períodos inflacionários ou produtos sazonais, pode-se ajustar facilmente o custo, e, por consequência, o preço de venda (Zanin et al., 2023). No entanto, a gestora informou que não atualiza frequentemente o preço em função de aumento no custo, pois no caso de verduras, oscilam em função de fatores climáticos e ou baixa oferta, sendo que o preço se ajusta quando aumenta a oferta.

Na sequência, efetuou-se o cálculo no *Mark-up*, que é um índice aplicado sobre o custo para obter o preço de venda. Esse índice precisa cobrir os impostos e taxas variáveis, a estrutura de custos fixos e a margem de lucro desejada pelos gestores da empresa. Como o método de custo utilizado neste estudo é o custeio variável, os custos e despesas fixas precisam ser transformados em percentuais em relação ao faturamento, e inseridos dentro da fórmula do mark-up.

Com base no levantamento dos dados, o faturamento médio mensal do restaurante totaliza R\$ 54.000,00, o valor dos custos e despesas fixas R\$ 15.267,00 (Tabela 1), representa 28,27% do faturamento. Também foram levantadas informações sobre o regime de tributação do restaurante, sendo o Simples Nacional. A partir da média dos últimos 12 meses, calculou-se a alíquota efetiva, a qual totaliza 7,36% sobre as receitas brutas. A gestora do restaurante espera obter uma margem de lucro de 20%. Com isso, o índice mark-up é de 44,37 ($100 - 28,27 - 7,36 - 20$), o qual deve ser aplicado sobre o custo variável de cada produto.

Uma vez encontrado o índice *Mark-up*, pode-se propor o preço de venda. No caso específico do prato citado na Tabela 2, a gestora comercializa pelo valor de R\$ 90,00. Entretanto, para que o restaurante consiga cobrir sua estrutura de gastos,

impostos e manter a margem de lucro desejada de 20%, esse produto deveria ser comercializado pelo valor de R\$ 109,31 ($R\$ 48,50/44,37 \times 100$). Assim sendo, percebe-se que o preço praticado é 17,66% menor do que o sugerido.

Após o preço sugerido para o prato, a Tabela 3 apresenta a comprovação da margem de contribuição.

Tabela 3

Evidenciação da Margem de Contribuição unitária

	Preço atual		Preço proposto	
Preço de venda	90,00	100,00%	109,31	100,00%
(-) Impostos (7,36%)	6,62	7,36%	8,05	7,36%
(-) Custo Variável	48,50	53,89%	48,50	44,37%
(=) Margem de contribuição	34,88	38,75%	52,76	48,27%
(-) Custos e despesas fixas	25,44	28,27%	30,90	28,27%
(=) Resultado	9,43	10,48%	21,86	20,00%

Fonte: Elaborado pelos Autores

Por meio da Tabela 3, pode-se verificar que para a empresa manter 20% de margem de lucro, de fato precisa usar o preço de venda unitário de R\$ 109,91. Com o preço atualmente praticado de R\$ 90,00, a empresa não atinge essa marca e obtém uma margem de somente 10,48%. Assim, é necessário verificar o preço de venda praticado por seus concorrentes em produtos similares, retomando o custo no sentido de ver o que pode ser reduzido. Por fim, importante salientar que o índice *Mark-up* calculado pode ser utilizado em todos os pratos do restaurante, ou mesmo para porções separadamente.

Dentro das premissas dos métodos de formação do preço de venda, recomenda-se aplicar o *Mark-up* sobre o custo, considerar as características do mercado, além de comparar com os preços praticados pelos concorrentes em casos de produtos similares (Martins, 2025).

Partindo dos dados fornecidos pela gestora do restaurante, o qual comercializa em média 150 pratos de “Pintado à moda da casa” semanais, projetou-se o demonstrativo de resultados com o preço praticado, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4

Demonstrativo de Resultado pelo Custeio Variável

	Dados praticados		Dados projetados	
Receita de Vendas	54.000,00	100,00%	65.586,00	100,00%
(-) Impostos sobre vendas	3.974,40	7,36%	4.827,13	7,36%
(=) Receita Operacional Líquida	50.025,60	92,64%	60.758,87	92,64%
(-) Custo variável	29.100,60	53,89%	29.100,60	44,37%
(=) Margem de Contribuição	20.925,00	38,75%	31.658,27	48,27%
(-) Custos e despesas Fixas	15.267,00	28,77%	15.267,00	23,27%
(=) Resultado	5.658,00	9,98%	16.391,27	25,00%

Fonte: Elaborada pelos Autores

Por meio da Tabela 4, visualiza-se o resultado oriundo do preço praticado, o restaurante obtém um lucro de 9,98%, ou seja, bem abaixo do desejado. As receitas

foram calculadas a partir da média de 150 pratos semanais (600 pratos/mês) ao preço de R\$ 90,00, perfazendo uma receita total de R\$ 54.000,00. Em relação aos dados projetados, utilizou-se o preço de venda sugerido de R\$ 109,31, e, mantendo os mesmos 150 pratos semanais (600/mês), obtendo-se uma receita de R\$ 65.586,00. O custo variável unitário manteve-se o mesmo em R\$ 48,50/prato. Da mesma forma, os custos e despesas fixas não se alteram em função do preço praticado ou mesmo do volume de vendas (Rizzi; Zanin, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo responder à questão de pesquisa de qual a aplicabilidade das ferramentas de contabilidade gerencial de custos e formação de preço na comercialização de peixes e produtos correlatos em um restaurante pertencente a um pesque-pague. Diante disso, os achados confirmam a importância da gestão de custos para a formação de preço de venda em restaurantes de pesqueiro, um setor impulsionado pelo notável crescimento da piscicultura no Brasil, que vem registrando um forte crescimento no país nos últimos anos.

A pesquisa qualitativa, delineada como um estudo de caso, revelou a ausência de uma contabilidade de custos gerencial como um problema administrativo significativo, expondo a empresa a riscos financeiros e decisões ineficazes. Os resultados práticos demonstraram que o preço atual de R\$90,00 para o prato "Pintado à moda da casa" é insuficiente para cobrir os custos fixos (28,27% do faturamento), impostos (7,36%) e a margem de lucro desejada de 20%. Para atingir os objetivos financeiros, o preço ideal, encontrado através do índice *Mark-up*, deveria ser de R\$109,31, indicando uma diferença de 17,66% em relação ao preço praticado.

Dessa forma, foi proposto *Mark-up* de 44,37%, que pode ser aplicado de forma generalizada aos demais produtos e porções do restaurante. Assim, o estudo reforça a necessidade de integrar a análise de custos com a análise de mercado e concorrência para uma fixação de preços eficaz e para a sustentabilidade do negócio. A pesquisa contribuiu para o conhecimento dos custos inerentes à atividade de piscicultura e para o reconhecimento de sua importância no fomento à agricultura familiar local.

As descobertas evidenciadas na presente pesquisa se aproximam das que foram encontradas nos estudos de Della Vecchia et al. (2020) e de Almeida et al., (2025) que, embora não sejam realizados em restaurantes de pesque-pague, o ambiente específico de alimentação compartilhado pelos estudos permite comparar e aproximar os resultados advindos desse meio econômico.

Assim sendo, o estudo de Della Vecchia et al. (2020), conduzido em um buffet de um pequeno restaurante familiar que serve refeições, mostrou que a empresa não possuía instrumentos gerenciais para adequada contabilização e precificação dos produtos, com o índice *Mark-up* sendo sugerido e aplicado para que os proprietários disponham de uma ferramenta gerencial para suas decisões. Isso posto, com o uso do índice *Mark-up* proposto, restou claro que o valor cobrado anteriormente era muito abaixo do necessário para que a empresa tive uma rentabilidade adequada e sustentável, fator que prolonga o tempo de retorno sobre o investimento.

Por sua parte, de Almeida et al. (2025), demonstrou que o restaurante pesquisado, da mesma forma, não fazia uso de métodos de gestão para o devido cálculo dos custos de produção e do correto preço de venda dos pratos. Assim, pesquisadores realizaram a contabilização das informações relacionadas aos custos e sugeriram o uso da técnica de *Mark-up* para uma correta precificação os produtos vendidos. Dessa maneira, foi possível observar que os preços praticados nas

refeições estavam abaixo dos valores propostos pelo índice *Mark-up*, mantendo a lucratividade abaixo dos que os administradores esperavam, evidenciando a importância de uma gestão precisa dos custos e índices de rentabilidade.

Em vista das análises, levantamentos e pesquisas realizadas, considera-se que o objetivo do presente estudo, de propor o uso do custeio variável e índice de formação de preço *Mark-up* no cálculo do custo e precificação de venda em um restaurante de um pesque-pague em um município do Vale do Ivinhema (MS), foi adequadamente alcançado.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de caso adicionais em diferentes pesque-pague para validar a generalização do índice *Mark-up* proposto e aprofundar as estratégias de gestão de custos no setor, considerando as particularidades regionais e de modelos de negócio. Sugere-se também, investigar a implementação das recomendações de precificação e o impacto direto na rentabilidade e sustentabilidade dos empreendimentos, além de explorar a adoção de sistemas de contabilidade gerencial e seus benefícios tangíveis para a tomada de decisão. As pesquisas futuras poderiam ainda contemplar a expansão da abrangência de toda a cadeia de valor da piscicultura do pesque-pague, incluindo a produção dos peixes em tanques, para uma análise de custo mais holística, indo além da atividade exclusiva do restaurante.

A limitação deste estudo é inerente à técnica utilizada em sua consecução, devido o estudo de caso se limitar a um ou poucos objetos de estudo, o que impede uma generalização dos resultados. O estudo em foco, analisou exclusivamente a atividade do restaurante, não abrangendo integralmente a cadeia de produção de peixes do pesque-pague.

REFERÊNCIAS

- Amaral, E. et al. (2011). Manejo de Pirarucus (*Arapaima gigas*) em Lagos de Várzea de Uso Exclusivo de Pescadores Urbanos. Série Protocolos de Manejo de Recursos Naturais 1, Tefé, AM.
- Ascari, C. ; Kruger., Silvana Dalmut ; Zanin, Antonio; Kleinibing Bugalho, Diones (2021). Viabilidade econômico-financeira da produção de tilápia. In: VI Simpósio em Gestão do Agronegócio, 2021, Jaboticabal. Anais do VI Simpósio em Gestão do Agronegócio.
- Associação Brasileira da Piscicultura (PeixeBR). Anuário 2022. Disponível em: <https://www.peixebr.com.br/anuario2022/>. Acesso em: 22 abril de 2023.
- Basso, D., Rodríguez, J. F. Á., & Feiden, A. (2024). A piscicultura do oeste paranaense e os mercados: um olhar a partir das redes sociais. *Aracê*, 6(4), 12977-13006.
- Batista, V. S. et al. (2004). Exploração e manejo dos recursos pesqueiros na Amazônia. A pesca e os recursos pesqueiros na Amazônia brasileira, Organizado por M. L. Ruffino. *Provárzea/IBAMA*, 63-151.
- Bornia, A. C. (2002). Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman.
- Callado, A. L. C., Miranda, L. C., & Callado, A. A. C. (2014). Fatores Característicos

da Gestão de Custos: Um Estudo Nas Micro e Pequenas Empresas da Indústria de Confeções.

Camargo, A., Zanin, A., Espejo, M. M. D. S. B., & Kruger, S. D. (2022). Tomada de decisão subsidiada na gestão de custos: uma análise de indústrias do estado de Mato Grosso do Sul. *Research, Society and Development*, 11(15), e336111536982-e336111536982.

de Jesus Amorim, M., & Tosta, M. D. C. R. (2020). A piscicultura como alternativa para diminuir os impactos ambientais da produção de carne bovina. *Revista Brasileira de Meio Ambiente*, 8(4).

da Silva Nascimento, A. J., & Denadai, M. S. (2024). Piscicultura no Brasil. *Tekhne e Logos*, 15(1), 15-24.

de Almeida, E. S., de Castro Aguiar, J. L., da Cunha, J. C., & de Sousa Lopes, G. A. (2025). FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA: UMA ANÁLISE DA MENSURAÇÃO DE PREÇO DE VENDA EM UM RESTAURANTE. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(4), 2124-2144.

Della Vecchia, E., Wesz, L. F. P., & Dalongaro, R. C. (2020). Proposta, Custos e Formação de Preço de Venda no Restaurante União em São Borja/RS. *Ricadi*, 9, 59-75.

Dendasck, C. (2020). Tipos de Artigos Científicos: Quais Existem? Núcleo do Conhecimento, [s.d.].

Fisheries, F. A. O. (2024). The state of world fisheries and aquaculture 2024 blue transformation in action.

Fitzsimmons, K. (2010). Potential to increase global tilapia production. *Global Outlook for Aquaculture Leadership*, Kuala Lumpur.

Føre, M., Frank, K., Norton, T., Svendsen, E., Alfredsen, J. A., Dempster, T., ... & Berckmans, D. (2018). Precision fish farming: A new framework to improve production in aquaculture. *biosystems engineering*, 173, 176-193.

FREITAS, C. O., Rocha, C. T., Loose, C. E., LEITE, E. S., & SILVA, J. D. S. E. (2015). Gestão de Custo e Viabilidade de Implantação de Piscicultura no Município de Urupá em Rondônia, Amazônia–Brasil.

Freitas, S. R., de Almeida Fehr, L. C. F., JÚNIOS, G. A. G., & Duarte, S. L. (2020). A relação Custo/Volume/Lucro na produção de Tilápias em Tanques-Rede no município de Uberlândia-MG.

Glowka, R. P., Weingartner, M., & Muelbert, B. (2018). Produção e comercialização de pescado no município de Laranjeiras do Sul, Paraná. *Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável*, 13(4), 531-543.

Gupta, V., Tyagi, S., & Tripathi, R. (2024). Fish Catch: Processing and Preservation. *Nonthermal Food Processing, Safety, and Preservation*, 277-297.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). Estatísticas – estimativas da pecuária. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/pesquisa/18/0?localidade1=0&ano=2021&localidade2=500620>>. Acesso em: 7 abr. 2023.
- Martins, E. (2025). Contabilidade de custos. São Paulo, SP: GEN Atlas. 12. ed.
- Minayo, M. C. D. S. (2009). Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 33, 83-91.
- Ostrensky, A., Borghetti, J. R., & Soto, D. (2007). *Estudo Setorial para Consolidação de uma Aqüicultura Sustentável no Brasil. Grupo Integrado de Aquicultura e Estudos Ambientais, Curitiba, 279 pp.*
- Pacassa, F., Kruger, S. D., Zanin, A. (2023). Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos láctea. *Custos e Agronegocio On Line JCR*, 19, 296-319.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale. 2.
- Ribeiro, V., Pedroza Filho, M., Rocha, H., & Ribeiro, J. (2024). Tilapicultura no Brasil: Uma análise regional a partir de indicadores de UPGRADING/Brazilian Tilapia production: A regional analysis using upgrading indicators. *Informe Gepec*, 28(1), 366-383.
- Rizzi, D. I., & Zanin, A. (2018). Estratégia de formação de preço de venda/serviço dos empreendedores incubados na recepeti. *HOLOS*, 2, 111-127.
- dos Santos, C. R., Leal, E. A., & Miranda, G. J. (2014). A importância da Gestão de Custos na formação do Preço de Venda: um estudo de caso em uma indústria química de médio-grande porte. *ABCCustos*, 9(1), 98-119.
- Sá-Silva, J. R.; Almeida, C. D.; Guindani, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, Ano I, no. 1, p. 1-15, Jul. 2009.
- Saurin, G., & Feiden, A. (2025). Índice de Preços: fator decisório do investimento na cadeia produtiva da tilápia. *Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD*, 46(148).
- Schulter, E. P., & Vieira Filho, J. E. R. (2017). Evolução da piscicultura no Brasil: diagnóstico e desenvolvimento da cadeia produtiva de tilápia (No. 2328). Texto para Discussão.
- Siqueira, R. (2023). Segundo maior exportador de tilápias do País, Mato Grosso do Sul foca na piscicultura para ampliar seu rol de proteínas animais. *SEMADESC*, 7 mar. 2023.
- van Hal, O., van Zanten, H. H., Ziegler, F., Schrama, J. W., Kuiper, K., & de Boer, I. J. (2023). The role of fisheries and fish farming in a circular food system in the

European Union. *Sustainable Production and Consumption*, 43, 113-123.

Zanin, A., Dal Magro, C. B., & Mazzioni, S. (2019). Características organizacionais e a utilização da gestão de custos no processo decisório. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 18, 1-19.

Zanin, A., Tavares, G. D., Kruger, S. D., & dos Santos, E. A. (2023). Método de custeio unidade de esforço de produção e suas potencialidades para tomada de decisão: um estudo em indústrias brasileiras. *Revista Reuna*, 28(2), 64-83.