

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Organização administrativa em restaurante (MEI): a influência da gestão financeira no desempenho operacional.

Administrative Organization in a Microenterprise Restaurant (MEI): The Influence of Financial Management on Operational Performance

Orientando: Gabriel Santana de Carvalho Lima
Estudante do curso de Administração da PUC Goiás
gabrielcls159@gmail.com

Orientadora: Dra. Silvana de Brito Arrais Dias,
Professora do curso de Administração da PUC Goiás
silvanabritoad@gmail.com

Membro 1: Paulo José Gonzaga Ribeiro, Me.
Professor do curso de Administração da PUC Goiás
pjgonzagaadm@gmail.com

Membro 2: Ricardo Resende Dias, Me.
Professor do curso de Administração da PUC Goiás
ricardodias3333@gmail.com

Linha de pesquisa: Gestão Estratégia

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a organização administrativa do Quiosque do Souza, restaurante enquadrado como Microempreendedor Individual (MEI), investigando de que forma a gestão financeira e do relacionamento com o cliente influencia seu desempenho operacional e propondo melhorias para o aprimoramento da gestão. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e de abordagem quali-quantitativa, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aplicado a 42 clientes do estabelecimento e entrevista semiestruturada com o proprietário, abordando aspectos como controle de estoque, planejamento de compras, fluxo de caixa, controle de custos, atendimento ao cliente e organização da equipe. Os resultados evidenciaram que o empreendimento apresenta fragilidades na gestão financeira, especialmente no controle de fluxo de caixa e no planejamento de compras, impactando pontualmente a disponibilidade de produtos. Por outro lado, os clientes demonstraram elevados índices de satisfação com o atendimento, a qualidade dos produtos e a ambientação do estabelecimento, com 95,2% afirmando que recomendariam o Quiosque do Souza para outras pessoas. Com base nos resultados, foram apresentadas sugestões e propostas melhorias práticas nas áreas

financeira, de estoque, atendimento, gestão de pessoas e comunicação digital, visando a profissionalização da gestão e o crescimento sustentável do empreendimento.

Palavras-Chave: Gestão Organizacional. Gestão Financeira. Desempenho Operacional. Restaurante MEI. Atendimento ao Cliente.

ABSTRACT

This study aims to analyze the administrative organization of Quiosque do Souza, a restaurant registered as an Individual Microentrepreneur (MEI), investigating how financial management influences its operational performance and proposing improvements for management enhancement. The research is characterized as applied, descriptive, and quali-quantitative in approach, developed through bibliographic and field research. Data collection was carried out through a questionnaire applied to 42 customers and a semi-structured interview with the owner, addressing aspects such as inventory control, purchasing planning, cash flow, cost control, customer service, and team organization. The results showed that the business presents weaknesses in financial management, especially in cash flow control and purchasing planning, which occasionally impacts product availability. On the other hand, customers demonstrated high levels of satisfaction with service, product quality, and the establishment's atmosphere, with 95.2% stating they would recommend Quiosque do Souza to others. Based on the results, practical improvements were proposed in the financial, inventory, service, people management, and digital communication areas, aiming at management professionalization and sustainable business growth.

Keywords: Organizational Management. Financial Management. Operational Performance. Microenterprise Restaurant. Customer Service.

INTRODUÇÃO

A gestão organizacional constitui um dos principais pilares da administração, sendo responsável pelo planejamento, coordenação e controle das atividades que asseguram o funcionamento eficiente das empresas (Chiavenato, 2014). Entre os elementos que compõem essa estrutura administrativa, a gestão financeira ocupa papel estratégico, pois influencia diretamente decisões relacionadas a compras, controle de estoque, investimentos e manutenção das operações. Segundo Gitman (2010), a administração financeira envolve decisões relativas à captação e aplicação de recursos, impactando a sustentabilidade e o crescimento empresarial.

Em empreendimentos de pequeno porte enquadrados como Microempreendedor Individual (MEI), a limitação de recursos e a ausência de controles estruturados podem comprometer não apenas os resultados financeiros, mas também a organização administrativa e o desempenho operacional. No contexto de restaurantes, onde há necessidade constante de planejamento de compras, controle de estoque e organização do atendimento, fragilidades na gestão financeira podem gerar reflexos diretos na eficiência das operações e na experiência do cliente.

O presente estudo tem como objetivo analisar a organização administrativa de um restaurante enquadrado como Microempreendedor Individual (MEI), investigando de que forma a gestão financeira e do relacionamento com o cliente influenciam seu desempenho operacional, sugerindo melhorias com apresentação de proposta para o aprimoramento da gestão.

Para alcançar esse propósito, buscou-se identificar:

- Os fundamentos teóricos relacionados à gestão organizacional e à gestão financeira;
- A forma de levantamento de dados e os instrumentos necessários para a pesquisa;
- Como é realizada atualmente a gestão financeira do restaurante;
- Os impactos da gestão financeira na organização administrativa, especialmente nas áreas de compras e controle de estoque;

- Os reflexos dessas práticas no desempenho operacional;
- A percepção dos clientes quanto à organização e disponibilidade dos produtos;
- Sugestões e propostas de melhorias aplicáveis ao empreendimento.

A realização deste estudo justifica-se pela relevância da gestão organizacional em pequenos negócios, especialmente quando a estrutura financeira influencia diretamente a eficiência administrativa. Assim, o estudo contribui tanto para a academia, ao discutir conceitos aplicados à realidade de microempreendimentos, quanto para o empreendedor, ao sugerir melhorias práticas ao contexto analisado.

Diante desse cenário, surge as seguintes questões-problema:

- De que forma a gestão financeira e do cliente impacta a organização administrativa e o desempenho operacional do restaurante enquadrado como Microempreendedor Individual?
- Quais são as sugestões e propostas de melhorias?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fundamentação teórica, são apresentados os principais conceitos relacionados à gestão financeira, organização administrativa, Microempreendedor Individual (MEI) e desempenho operacional em pequenos negócios, estratégias, gestão de serviços, qualidade, atendimento ao cliente e segmento de alimentação, fornecendo base teórica para a análise do restaurante objeto deste estudo.

A organização administrativa e a gestão financeira constituem elementos essenciais para o funcionamento eficiente de empreendimentos de pequeno porte, especialmente aqueles enquadrados como Microempreendedor Individual (MEI). Em restaurantes dessa natureza, a limitação de recursos e a ausência de estrutura formal tornam ainda mais relevante o controle financeiro e a organização dos processos internos, pois tais fatores influenciam diretamente o desempenho operacional do negócio.

Compreender os fundamentos da gestão financeira, da organização administrativa e das características do MEI é fundamental para analisar como a estrutura interna do empreendimento impacta áreas como estoque, compras, atendimento e controle de custos. Além disso, a relação entre organização e desempenho operacional permite identificar pontos críticos e sugerir melhorias viáveis à realidade do microempreendedor.

Organização Administrativa

A organização administrativa refere-se ao conjunto de práticas voltadas ao planejamento, coordenação e controle das atividades de uma empresa, buscando garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira eficiente para alcançar os objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2014), a organização administrativa envolve a definição de funções, responsabilidades e processos que estruturam o funcionamento das organizações.

Maximiano (2011) afirma que a organização, como função administrativa, consiste em dividir o trabalho, atribuir responsabilidades e definir a autoridade entre as pessoas que compõem a empresa, assegurando a coordenação das atividades. Nesse sentido, mesmo em empreendimentos de menor porte, a definição clara de processos e responsabilidades é condição necessária para a eficiência operacional.

Em pequenos empreendimentos, a organização administrativa tende a ser menos formalizada, pois muitas vezes o próprio proprietário acumula diversas funções operacionais e gerenciais. Robbins e Coulter (2012) destacam que, independentemente do tamanho da empresa, a ausência de estrutura organizacional definida pode gerar conflitos, retrabalho e perda de eficiência nos processos internos.

No contexto de restaurantes, a organização administrativa envolve atividades como gestão de compras, controle de estoque, organização do atendimento ao cliente e coordenação da equipe de trabalho. Quando esses processos não são bem estruturados, podem surgir dificuldades

operacionais que afetam diretamente a qualidade do serviço e o desempenho do negócio, tornando a formalização mínima dos processos uma necessidade estratégica mesmo para pequenos empreendimentos.

Nesse contexto, a organização administrativa, por si só, não é suficiente para garantir a sustentabilidade do empreendimento. Para que os processos internos funcionem de forma eficiente, é necessário que estejam alinhados a uma gestão financeira estruturada, capaz de orientar decisões sobre recursos, custos e investimentos, conforme será abordado na seção seguinte.

Gestão Financeira

A gestão financeira é responsável pelo planejamento, controle e análise dos recursos financeiros de uma organização, com o objetivo de garantir sua sustentabilidade e crescimento. De acordo com Gitman (2010), a administração financeira envolve decisões relacionadas à captação e aplicação de recursos, influenciando diretamente a capacidade da empresa de manter suas operações e realizar investimentos.

Assaf Neto (2014) reforça que a gestão financeira eficiente pressupõe o acompanhamento sistemático do fluxo de caixa, o controle de custos e a análise dos resultados operacionais, elementos indispensáveis para que o gestor tome decisões embasadas e minimize riscos financeiros. Ross, Westerfield e Jordan (2013) comentam que o planejamento financeiro é um processo contínuo que permite à empresa antecipar necessidades de recursos e identificar oportunidades de melhoria em sua estrutura de custos.

Nos pequenos negócios, a gestão financeira assume papel ainda mais relevante, pois os recursos disponíveis costumam ser limitados e qualquer erro de planejamento pode comprometer o funcionamento do empreendimento. Nesse sentido, práticas como controle de receitas e despesas, planejamento de compras, controle de custos e acompanhamento do fluxo de caixa tornam-se fundamentais para a manutenção da saúde financeira da empresa.

Além disso, a gestão financeira influencia diretamente outras áreas da organização, como estoque, compras e investimentos. Em restaurantes, por exemplo, decisões financeiras inadequadas podem resultar em falta de produtos, desperdício de insumos ou dificuldades para manter a operação do negócio, impactando diretamente o desempenho operacional. Assim, a integração entre a gestão financeira e a organização administrativa constitui condição essencial para a sustentabilidade do empreendimento.

Entre as principais Técnicas de Gestão de Negócios (TGNs) aplicáveis à gestão financeira de pequenos empreendimentos, destacam-se a gestão do fluxo de caixa, a gestão do controle de custos, o ponto de equilíbrio e a gestão do planejamento orçamentário.

O fluxo de caixa consiste no registro sistemático de todas as entradas e saídas de recursos financeiros do negócio, permitindo ao gestor visualizar a situação financeira em tempo real e antecipar períodos de escassez ou sobra de recursos. Para restaurantes, essa ferramenta é especialmente relevante, pois as receitas e despesas tendem a variar conforme o movimento do estabelecimento (Gitman, 2010). O acompanhamento do fluxo de caixa permite ao gestor antecipar desequilíbrios financeiros e tomar decisões corretivas antes que comprometam a continuidade das operações (Assaf Neto, 2014).

O controle de custos, por sua vez, envolve o monitoramento contínuo das despesas fixas e variáveis do negócio, possibilitando a identificação de gastos desnecessários e o ajuste dos processos produtivos para maior eficiência. Em restaurantes, esse controle abrange desde o custo dos insumos alimentares até despesas com mão de obra e energia (Assaf Neto, 2014). Ross, Westerfield e Jordan (2013) ressaltam que o controle sistemático dos custos operacionais é condição fundamental para que a empresa mantenha sua margem de lucro e sustentabilidade financeira.

O ponto de equilíbrio indica o volume mínimo de vendas necessário para que o negócio cubra integralmente seus custos fixos e variáveis, sem gerar lucro nem prejuízo. Conhecer esse

indicador permite ao empreendedor definir metas de faturamento e tomar decisões mais seguras sobre preços e volumes de produção (Ross; Westerfield; Jordan, 2013). Gitman (2010) reforça que o conhecimento do ponto de equilíbrio é essencial para que o gestor estabeleça metas realistas de faturamento e tome decisões sobre precificação com maior segurança.

O planejamento orçamentário, por fim, consiste na projeção antecipada das receitas e despesas esperadas para um determinado período, funcionando como um guia financeiro para o empreendedor. Ao planejar o orçamento, o gestor consegue prever necessidades de recursos, evitar endividamentos desnecessários e direcionar investimentos de forma mais estratégica (Gitman, 2010). Assaf Neto (2014) complementa que o planejamento orçamentário, quando adotado mesmo de forma simplificada, contribui significativamente para a organização financeira de pequenos empreendimentos, reduzindo riscos e orientando decisões de investimento.

Diante da relevância da gestão financeira para o funcionamento dos negócios, torna-se necessário compreender o perfil do empreendedor ao qual este estudo se dedica. O Microempreendedor Individual (MEI) representa uma categoria com características e limitações próprias, que influenciam diretamente a forma como a gestão financeira é conduzida, como será discutido a seguir.

Microempreendedor individual

O Microempreendedor Individual (MEI) é uma categoria empresarial criada pela Lei Complementar nº 128/2008, com o objetivo de formalizar pequenos negócios e facilitar o acesso de empreendedores à legalização de suas atividades. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023), o MEI permite que trabalhadores autônomos e pequenos empreendedores atuem de forma legalizada, tendo acesso a benefícios previdenciários e simplificação tributária.

Dornelas (2014) destaca que o empreendedorismo de pequeno porte no Brasil é marcado, frequentemente, pela informalidade na gestão e pela ausência de planejamento estruturado, o que compromete a longevidade dos negócios. Nesse contexto, a formalização como MEI representa um avanço importante, mas não elimina os desafios relacionados à capacidade gerencial do empreendedor, especialmente no que se refere ao controle financeiro e à organização administrativa.

Apesar das vantagens proporcionadas pela formalização, muitos empreendedores enquadrados como MEI enfrentam desafios relacionados à gestão do negócio. Em muitos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da atividade que exerce, mas apresenta dificuldades na administração do empreendimento. No caso de restaurantes de pequeno porte, a gestão do negócio exige atenção constante a fatores como controle de estoque, planejamento de compras, organização do atendimento e controle de custos, tornando a adoção de práticas simples de gestão administrativa e financeira fundamental para a sustentabilidade do empreendimento.

Compreendidas as características e os desafios enfrentados pelo Microempreendedor Individual, torna-se possível avançar para a análise de como esses fatores se refletem no desempenho operacional do negócio. A forma como o MEI organiza seus processos e recursos impacta diretamente a eficiência das operações, tema que será explorado na seção seguinte.

Desempenho Operacional

O desempenho operacional está relacionado à eficiência com que uma organização realiza suas atividades e processos internos, buscando alcançar seus objetivos de forma eficaz. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2018), o desempenho operacional envolve aspectos como qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo das operações, dimensões que se inter-relacionam e determinam a competitividade do empreendimento.

Corrêa e Corrêa (2012) ampliam essa perspectiva ao afirmar que a gestão de operações em empresas de serviços, como restaurantes, requer atenção especial à interface entre os processos

internos e a experiência do cliente, uma vez que a qualidade percebida pelo consumidor está diretamente associada à eficiência das operações. Nesse sentido, Martins e Laugeni (2005) destacam que o controle de processos e a organização interna são determinantes para que o negócio entregue valor ao cliente de forma consistente.

Em restaurantes, o desempenho operacional está diretamente associado à capacidade de oferecer produtos e serviços de qualidade, manter a organização do atendimento e garantir a disponibilidade dos produtos aos clientes. Problemas relacionados à falta de controle de estoque, planejamento inadequado de compras ou desorganização administrativa podem comprometer a eficiência das operações e, consequentemente, a satisfação dos clientes.

Nesse contexto, a gestão financeira e a organização administrativa desempenham papel fundamental na melhoria do desempenho operacional, pois contribuem para a tomada de decisões mais eficientes e para o melhor uso dos recursos disponíveis. Dessa forma, compreender a relação entre esses elementos torna-se essencial para identificar oportunidades de melhoria na gestão de pequenos restaurantes enquadrados como MEI, objeto do presente estudo.

Além da eficiência operacional, outro elemento que contribui para o desempenho dos negócios é a dimensão estratégica. Compreender como a estratégia se relaciona com as operações permite ao gestor não apenas executar bem as atividades, mas também tomar decisões diferenciadas que agreguem valor ao empreendimento, conforme será discutido a seguir.

Estratégia

A dimensão estratégica também se mostra relevante para a compreensão do desempenho operacional. Porter (1996) argumenta que a eficiência operacional, embora necessária, não substitui a estratégia, pois enquanto a primeira diz respeito a realizar as atividades de forma melhor, a segunda envolve a escolha de atividades diferentes ou a realização das mesmas atividades de maneira distinta dos concorrentes. No contexto de pequenos restaurantes, a adoção de uma orientação estratégica — mesmo que informal — pode contribuir para a diferenciação do negócio, o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e a melhoria contínua dos processos operacionais (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Nesse sentido, a pesquisa de campo realizada por meio de entrevista semiestruturada com o proprietário e questionário aplicado aos 42 clientes do Quiosque do Souza buscou levantar informações sobre a gestão financeira, a organização administrativa e o desempenho operacional do empreendimento, conforme detalhado na seção de Metodologia.

Gestão de Serviços

A gestão de serviços refere-se ao conjunto de práticas voltadas ao planejamento, organização e controle das atividades de prestação de serviços, com o objetivo de garantir a satisfação do cliente e a eficiência operacional. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2018), a gestão de operações em empresas de serviços exige atenção especial à interface entre os processos internos e a experiência do cliente, uma vez que, diferentemente da produção de bens, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, tornando a qualidade do processo indissociável do resultado percebido pelo consumidor.

Em restaurantes, a gestão de serviços envolve desde o planejamento do atendimento e a organização da equipe até o controle dos processos de produção dos alimentos. Corrêa e Corrêa (2012) destacam que, em empresas de serviços, a capacidade de resposta às demandas dos clientes está diretamente relacionada à organização dos processos internos, reforçando a necessidade de estruturação das atividades mesmo em empreendimentos de pequeno porte. Nesse contexto, a integração entre a gestão de serviços e a gestão financeira torna-se essencial para garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma eficiente, sem comprometer a qualidade do atendimento.

Compreendidos os fundamentos da gestão de serviços, torna-se necessário contextualizar o segmento específico em que o empreendimento analisado está inserido. O setor de alimentação

apresenta características próprias que influenciam diretamente a forma como os serviços são geridos, conforme será abordado a seguir.

Segmento de Alimentação

O segmento de alimentação fora do lar representa um dos setores de maior crescimento no Brasil, impulsionado pela mudança nos hábitos de consumo da população e pelo aumento da demanda por praticidade e conveniência. Nesse contexto, os pequenos restaurantes e estabelecimentos de *food service* desempenham papel relevante, atendendo a diferentes perfis de consumidores com ofertas variadas de produtos e serviços (Dornelas, 2014).

Para empreendimentos enquadrados como MEI que atuam nesse segmento, os desafios de gestão são amplificados pela necessidade de lidar com produtos perecíveis, variação de demanda e controle rigoroso de estoque e custos. Martins e Laugeni (2005) ressaltam que, em operações com essas características, o planejamento da produção e o controle dos insumos são determinantes para a manutenção da qualidade e a redução do desperdício, fatores que impactam diretamente a rentabilidade do negócio. Assim, a adoção de práticas mínimas de gestão administrativa e financeira torna-se condição essencial para a sustentabilidade dos empreendimentos nesse segmento.

Inserido nesse segmento, o Quiosque do Souza precisa não apenas gerenciar seus processos internos com eficiência, mas também garantir padrões de qualidade que atendam às expectativas de seus clientes. A qualidade, nesse contexto, representa um elemento estratégico para a fidelização e o crescimento do negócio, como será discutido na seção seguinte.

Qualidade

A qualidade, no contexto de serviços e restaurantes, refere-se à capacidade do empreendimento de atender consistentemente às expectativas dos clientes em relação aos produtos oferecidos e ao serviço prestado. Slack, Chambers e Johnston (2018) definem qualidade como a conformidade entre o que é entregue ao cliente e o que foi prometido ou esperado, destacando que sua ausência gera insatisfação, perda de clientes e comprometimento da reputação do negócio.

Em pequenos restaurantes, a manutenção da qualidade está diretamente relacionada à organização dos processos internos, ao controle dos insumos e à capacitação da equipe. Robbins e Coulter (2012) afirmam que a qualidade dos processos organizacionais é reflexo direto da forma como a empresa estrutura suas atividades e define responsabilidades, evidenciando que mesmo empreendimentos de pequeno porte precisam adotar padrões mínimos de controle para garantir a consistência na entrega de produtos e serviços. Nesse sentido, a gestão financeira contribui para a qualidade ao viabilizar a reposição adequada de insumos e o investimento em processos mais eficientes. Corrêa e Corrêa (2012) destacam que a qualidade percebida pelo cliente em serviços está fortemente associada à forma como o atendimento é conduzido, desde o primeiro contato até a entrega do produto.

A qualidade, no entanto, não se manifesta apenas nos produtos entregues, mas também na forma como o cliente é recebido e atendido. O atendimento representa, portanto, a dimensão mais visível da qualidade em restaurantes, sendo determinante para a satisfação e fidelização dos consumidores, conforme será abordado a seguir.

Atendimento

Las Casas (2012) define excelência no atendimento como o conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com orientação ao mercado, direcionadas a identificar as necessidades dos clientes, procurando atender suas expectativas e criar ou aumentar seu nível de satisfação. Para o autor, um bom atendimento exige tanto atenção e simpatia quanto o domínio dos requisitos técnicos da função, sendo que a ausência de qualquer um desses elementos pode gerar insatisfação no cliente. O atendimento ao cliente constitui um dos principais diferenciais competitivos de restaurantes e estabelecimentos do segmento de alimentação, influenciando diretamente a percepção de valor e a fidelização dos consumidores.

Segundo Chiavenato (2014), a organização do atendimento envolve a definição clara de processos, responsabilidades e padrões de conduta para a equipe, elementos essenciais para garantir uma experiência positiva ao cliente de forma consistente.

Em pequenos empreendimentos, o atendimento muitas vezes depende diretamente do proprietário e de uma equipe reduzida, o que torna ainda mais relevante a organização dos processos e a capacitação dos colaboradores. Dias e Arrais Dias (2000) destacam que o atendimento superior é uma proposta prática que leva as organizações a níveis elevados de excelência no atendimento, devendo ser utilizada por todos os colaboradores dos mais diversos ramos e portes de negócios, inclusive das microempresas. Penna (2021) reforça que entre os principais entraves para implementar uma cultura de excelência no atendimento estão a seleção inadequada das equipes, treinamentos inexistentes ou ineficazes e a ausência de indicadores avaliativos, o que resulta em equipes desmotivadas e despreparadas. Para o autor, atender com excelência é uma grande vantagem competitiva que deve ser vivenciada diariamente por todas as áreas da empresa. Nesse contexto, a integração entre atendimento, organização administrativa e gestão financeira é fundamental para que o empreendimento mantenha padrões adequados de serviço, mesmo diante das limitações de recursos típicas dos negócios enquadrados como MEI.

Diante dos conceitos apresentados ao longo desta fundamentação teórica — organização administrativa, gestão financeira, MEI, desempenho operacional, estratégia, gestão de serviços, segmento de alimentação, qualidade e atendimento —, torna-se possível avançar para a análise empírica do Quiosque do Souza, objeto deste estudo, conforme detalhado na seção de Metodologia.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracterizou-se como aplicada, pois buscou analisar a organização administrativa de um restaurante enquadrado como Microempreendedor Individual (MEI), propondo melhorias práticas para o empreendimento. Segundo Gil (2022), a pesquisa aplicada tem como finalidade gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos.

Quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que pretendeu examinar e descrever como a gestão financeira influenciou a organização administrativa e o desempenho operacional do restaurante.

No que se refere aos procedimentos técnicos, o estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em livros artigos científicos e obras acadêmicas relacionadas à organização administrativa, gestão financeira, controle de custos, desempenho operacional, estratégia, gestão de serviço, qualidade, atendimento e administração de microempresas, com o objetivo de fornecer embasamento teórico à análise.

A pesquisa de campo foi conduzida em um restaurante enquadrado como MEI. A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2026.

A amostra foi não probabilística por conveniência, composta por 42 clientes do estabelecimento. Além disso, foi realizada entrevista semiestruturada com o proprietário, a fim de compreender a dinâmica da gestão administrativa e financeira do empreendimento.

A abordagem da pesquisa foi quali-quantitativa. A dimensão qualitativa envolveu a análise das informações obtidas por meio da observação e da entrevista. A dimensão quantitativa esteve relacionada à quantificação das respostas dos questionários aplicados aos clientes, utilizando estatística descritiva simples, como frequências e percentuais.

O objetivo foi identificar como a gestão financeira impacta no controle de estoque e o planejamento de compras, refletindo na satisfação dos clientes. Com base nos resultados, são propostas melhorias práticas voltadas ao aprimoramento da gestão administrativa e financeira do empreendimento.

Os dados coletados por meio do questionário foram organizados em planilhas eletrônicas e analisados por meio de estatística descritiva simples, utilizando frequência e porcentagem. Os resultados foram apresentados por meio de descrições, esquemas, quadro e gráficos. As informações obtidas na entrevista com o proprietário foram analisadas de forma qualitativa.

RESULTADOS

Conforme Figura 1, a trajetória do Quiosque do Souza teve início em 2010, quando o proprietário trabalhava na feira localizada na portaria no condomínio, estabelecendo os primeiros vínculos com os moradores e iniciando sua atuação no segmento de alimentação.

Em 2012 ocorreu a fundação oficial do Quiosque do Souza, passando o empreendimento a operar de forma mais estruturada dentro do condomínio. Sr. Souza com o objetivo inicial de atender ao público praticante de futebol do campo existente no condomínio onde o estabelecimento está inserido. Naquele momento, o negócio operava em espaço reduzido, voltado quase exclusivamente para este nicho de clientes.

Em 2013, diante do crescimento da demanda e do reconhecimento do estabelecimento entre os moradores, foi realizada a primeira expansão, com a ampliação do salão de atendimento, permitindo acomodar um maior número de clientes, com a capacidade para aproximadamente 24 mesas, além de diversificar o público atendido.

Ao longo dos anos seguintes, o Quiosque do Souza consolidou-se como ponto de referência dentro do condomínio, passando a atender moradores de diferentes perfis: famílias, jovens e frequentadores esportivos, com oferta de bebidas, refeições e espetinhos.

Em 2024, foi realizada a segunda expansão, com a ampliação da cozinha e da área de preparo dos alimentos, proporcionando mais espaço e liberdade de movimentação para os cozinheiros, além de permitir a utilização de mais recursos e equipamentos no processo de produção. Evidenciando o crescimento contínuo da operação e a necessidade de estrutura produtiva maior para atender à demanda crescente.

Figura 1 – Linha do tempo

LINHA DO TEMPO – QUIOSQUE DO SOUZA (2010–2024)



Fonte: Elaborado pelo estagiário com base em informações do proprietário (2026).

A Figura 2 apresenta a composição do cardápio ofertado aos clientes contemplando os tipos de alimentos e pratos.

Figura 2 – Cardápio do Quiosque do Souza

Quiosque do Souza	
Cardápio Completo	
 Espetinhos	
• Picanha	
• Filé	
• Cupim	
• Contrafilé	
• Frango (com e sem bacon)	
• Queijo coalho	
• Queijo provolone	
• Kafta de carne	
• Kafta de frango	
• Coração	
• Linguiça	
 Acompanhamentos (no quilo)	
• Arroz	
• Feijão tropeiro	
• Mandioca	
• Macarrão	
• Vinagrete	
• Farofa	
 Caldos	

- Caldo de frango

- Caldo de feijão

- Mocotó

** Incorporados em 2022*

Porções

- Torresmo

- Mandioca frita

- Batata frita

** Incorporadas em 2022*

Cardápio de Domingo

- Carne assada na hora

- Lombo

- Linguiça

- Asa de frango

Acompanhamentos de Domingo

- Arroz

- Feijão tropeiro

- Mandioca

- Macarrão

- Vinagrete

- Farofa

- Farofa de jiló (adicional)

- Feijão de caldo (adicional)

- Abacaxi (adicional)

- Arroz com pequi (adicional)

- Salada — alface e tomate-cereja (adicional)

Sobremesas e Outros

- Picolé (disponível desde a fundação)
- Açaí (incorporado em 2022)

Bebidas

- Água com e sem gás
- Sucos industrializados (LaFruit)
- Refrigerantes (diversos tamanhos)
- Energético
- Suco de polpa
- Gatorade
- H2O
- Cerveja

Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

Essa diversificação do mix de produtos evidencia o crescimento do empreendimento ao longo dos anos, bem como a ampliação do público atendido, que passou a abranger famílias, jovens e frequentadores das áreas esportivas do condomínio. Além disso, a expansão do cardápio demonstra a necessidade de maior planejamento financeiro, controle de estoque e organização do processo de compras, fatores essenciais para garantir a disponibilidade e a qualidade dos itens ofertados.

Atualmente, o estabelecimento conta com sete funcionários e opera enquadrado como Microempreendedor Individual (MEI), sendo gerido diretamente pelo proprietário, que acumula as funções administrativas e operacionais do negócio.

A Figura 3 apresenta a projeção da linha do tempo para nova expansão. Atualmente a empresa funciona em uma unidade (Ponto1) que atende tanto trabalhadores de obras quanto moradores do condomínio. A partir de julho de 2026 será inaugurada uma nova unidade (Ponto 2) que atenderá os trabalhadores de obras e o Ponto 1 atenderá os moradores do condomínio. Outra expansão que a empresa passará é em relação ao *delivery*. Atualmente, é realizado apenas para entrega a trabalhadores das obras e a partir de setembro de 2026 o sistema será expandido para atendimento aos moradores também.

Figura 3 – Linha do tempo futura

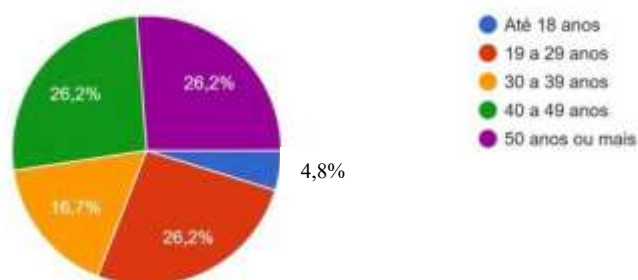


Fonte: Dados da pesquisa,2026.

Apresentação e Análise de Dados – Questionário com Clientes

A pesquisa de campo foi aplicada a 42 clientes do Quiosque do Souza, com o objetivo de levantar informações sobre o perfil do público, a percepção sobre o atendimento, a qualidade dos produtos e o desempenho operacional do estabelecimento. A partir dos dados levantados são apresentadas as análises, sugestões e propostas de melhorias.

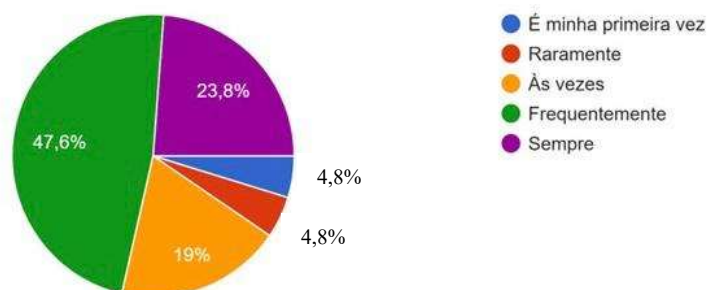
Figura 4 – Faixa etária



Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

No que se refere à faixa etária dos respondentes, de acordo com a Figura 4, observa-se que a maioria pertence à faixa de 19 a 29 anos, à faixa de 40 a 49 anos e à faixa de 50 anos ou mais, todas com 26,2% de cada uma. Já 16,7% têm entre 30 e 39 anos, enquanto uma parcela menor possui até 18 anos. Esses dados indicam que o Quiosque do Souza atende a um público diversificado em termos etários, o que reforça o caráter de ponto de convivência do estabelecimento dentro do condomínio.

Figura 5 – Frequência de visita

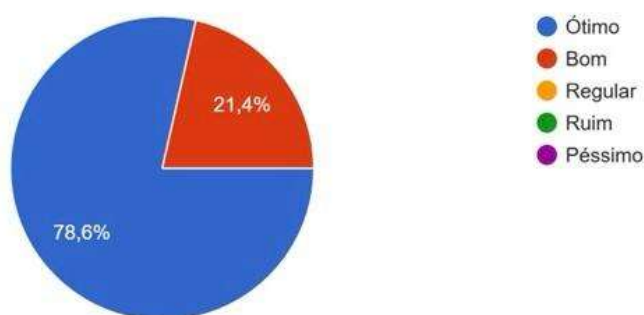


Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Em relação à frequência de visita, de acordo com a Figura 5, 47,6% dos respondentes afirmaram frequentar o Quiosque do Souza frequentemente, enquanto 23,8% declararam visitar o estabelecimento sempre. Outros 19% informaram ir às vezes, 4,8% raramente e 4,8% estavam visitando pela primeira vez. Esses resultados evidenciam a fidelização do público, com mais de

70% dos clientes visitando o estabelecimento de forma regular. Segundo Dornelas (2014), a fidelização do cliente é um dos principais indicadores de sucesso de pequenos empreendimentos, pois reflete a consistência na entrega de valor e o reconhecimento do negócio pelo seu público.

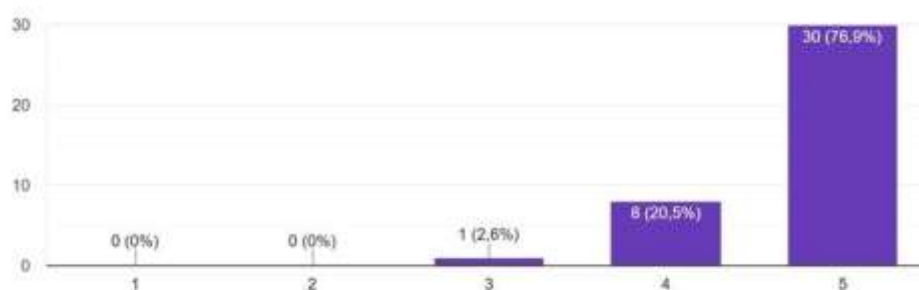
Figura 6 – Qualidade do atendimento



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Quanto à qualidade geral do atendimento, de acordo com a Figura 6, 78,6% dos respondentes avaliaram como ótimo, enquanto 21,4% classificaram como bom. Nenhum respondente atribuiu avaliação regular, ruim ou péssima. Esses dados demonstram um desempenho altamente positivo no atendimento ao cliente, corroborando o que Chiavenato (2014) destaca sobre a importância da organização dos processos de atendimento para garantir uma experiência positiva ao cliente de forma consistente.

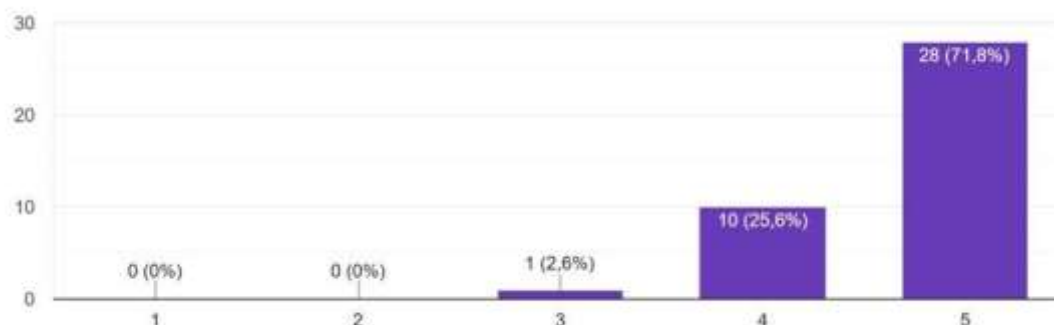
Figura 7 – Cordialidade e educação do atendente



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Em relação à cordialidade e educação do atendente, de acordo com a Figura 7, 76,9% dos respondentes atribuíram nota máxima 5, demonstrando elevada satisfação com a postura dos colaboradores. Outros 20,5% atribuíram nota 4, enquanto apenas 2,6% avaliaram com nota 3. A ausência de avaliações baixas evidência que a equipe mantém um padrão consistente de cordialidade percebido pelos clientes.

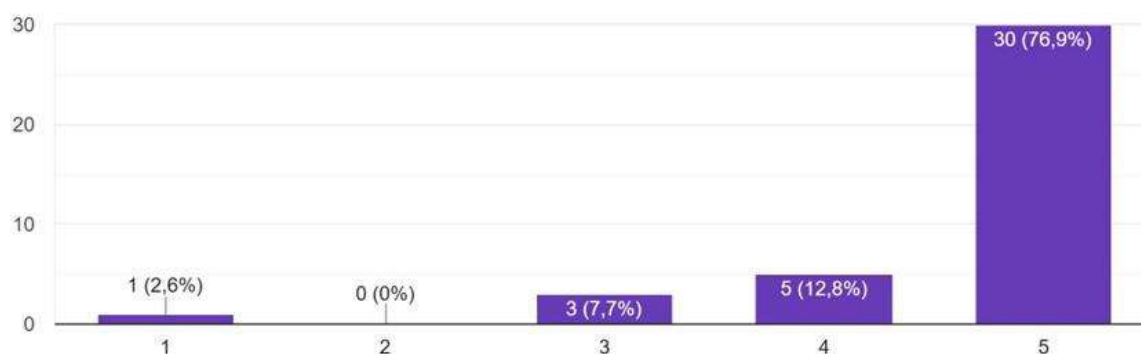
Figura 8 – Tempo de espera para o atendimento



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

No que se refere ao tempo de espera para o atendimento, de acordo com a Figura 8, 71,8% dos respondentes atribuíram nota máxima 5 e 25,6% nota 4, totalizando 97,4% com avaliação positiva. Apenas 2,6% atribuíram nota 3. Esses dados reforçam a agilidade no atendimento como um ponto forte do estabelecimento.

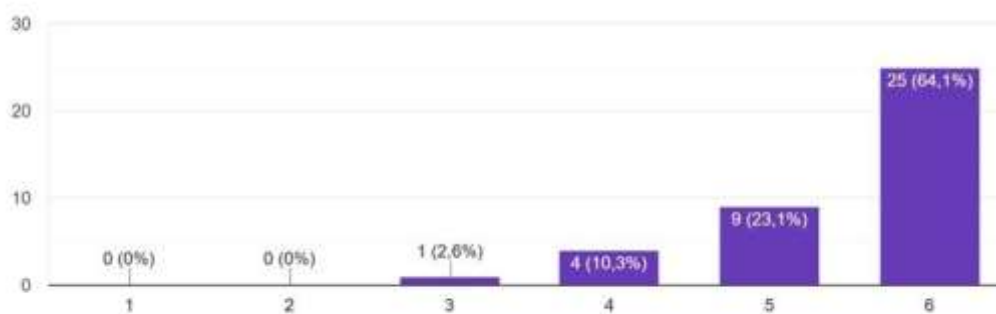
Figura 9 – Clareza nas informações fornecidas



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Quanto à clareza nas informações fornecidas pelos atendentes, de acordo com a Figura 9, 76,9% atribuíram nota máxima 5 e 12,8% nota 4. Outros 7,7% avaliaram com nota 3 e 2,6% com nota 1. Os resultados indicam que a comunicação entre a equipe e os clientes é clara na percepção da grande maioria dos respondentes. Corrêa e Corrêa (2012) ressaltam que a qualidade percebida pelo cliente em serviços está fortemente associada à forma como o atendimento é conduzido, desde o primeiro contato até a entrega do produto final.

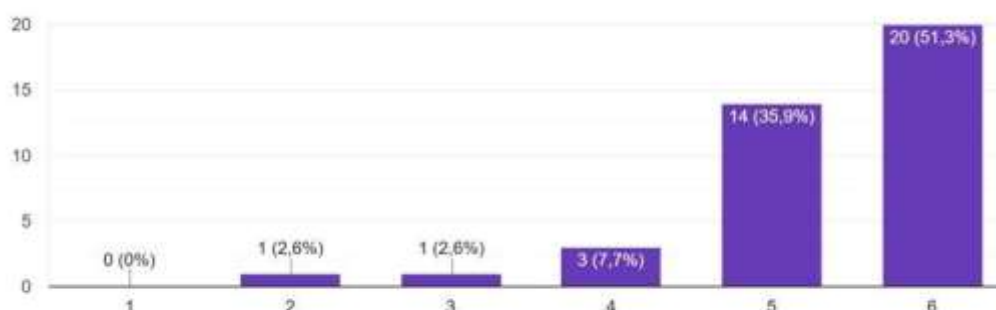
Figura 10 – Agilidade na resolução de problemas



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Em relação à agilidade na resolução de problemas, de acordo com a Figura 10, 64,1% dos respondentes atribuíram nota máxima e 23,1% nota 5. Outros 10,3% avaliaram com nota 4 e 2,6% com nota 3. Os dados demonstram que o estabelecimento apresenta boa capacidade de resposta diante de situações que exigem resolução rápida.

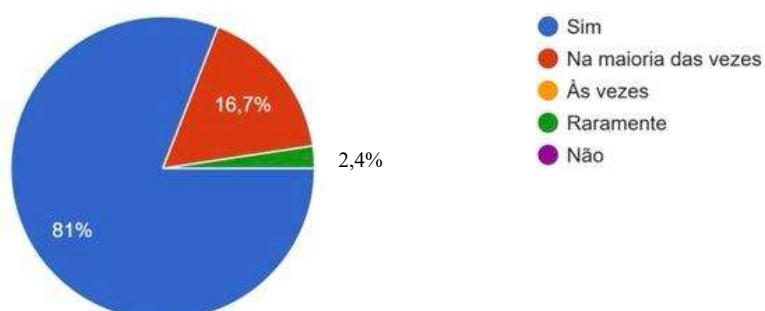
Figura 11 – Conhecimento do atendente sobre os produtos



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Por fim, quanto ao conhecimento do atendente sobre os produtos, de acordo com a Figura 11, 51,3% atribuíram nota máxima e 35,9% nota 5. Outros 7,7% avaliaram com nota 4 e 2,6% com notas 2 e 3 respectivamente. Esses resultados indicam que os colaboradores demonstram domínio sobre o cardápio e os produtos oferecidos, contribuindo para uma experiência de atendimento mais segura e informativa para o cliente. Dias e Arrais Dias (2000) destacam que o atendimento superior exige capacitação contínua da equipe, independentemente do porte do negócio.

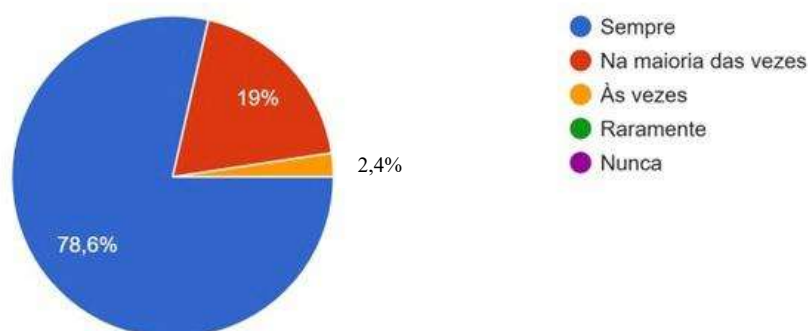
Figura 12 – Tempo de espera satisfatório



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Quando questionados se o tempo de espera para ser atendido foi satisfatório, de acordo com a Figura 12, 81% dos respondentes afirmaram que sim, enquanto 16,7% responderam que isso ocorre na maioria das vezes. Outros 2,4% indicaram raramente e uma pequena parcela às vezes. Esses resultados demonstram que a agilidade no atendimento constitui um ponto forte do estabelecimento, contribuindo positivamente para a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2018), a eficiência operacional está diretamente relacionada à velocidade e à confiabilidade dos processos, fatores que influenciam a qualidade percebida pelos consumidores.

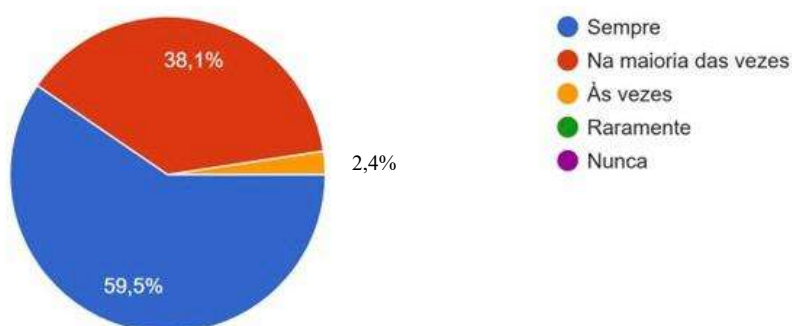
Figura 13 – Organização e preparo dos funcionários



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Em relação à organização e preparo dos funcionários durante o atendimento, de acordo com a Figura 13, 78,6% dos clientes afirmaram que os colaboradores demonstram esse comportamento sempre, 19% responderam que isso ocorre na maioria das vezes e 2,4% indicaram às vezes. A ausência de respostas totalmente negativas indica que a equipe mantém um padrão consistente de organização percebido pelos clientes. Robbins e Coulter (2012) destacam que a ausência de estrutura organizacional definida pode gerar conflitos e perda de eficiência, o que evidencia, de acordo com a percepção dos clientes do Quiosque do Souza, que a empresa está organizada que contribui para o melhor desempenho.

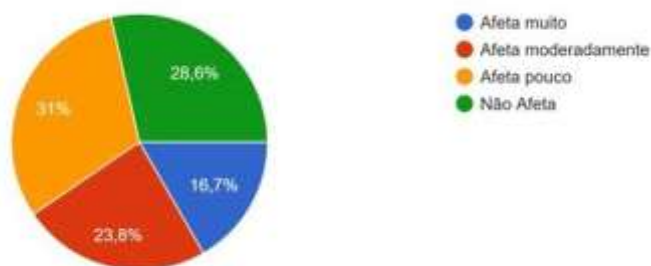
Figura 14 – Disponibilidade dos produtos



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

No que diz respeito à disponibilidade dos produtos, de acordo com a Figura 14, 59,5% dos respondentes afirmaram que os produtos estão sempre disponíveis, enquanto 38,1% indicaram que isso ocorre na maioria das vezes e 2,4% às vezes. Embora o índice seja positivo, a parcela de 40,5% que não encontra os produtos sempre disponíveis aponta para uma oportunidade de melhoria no controle de estoque. Conforme Ballou (2006), o controle eficiente de estoques é essencial para garantir a disponibilidade de produtos e evitar a insatisfação dos clientes.

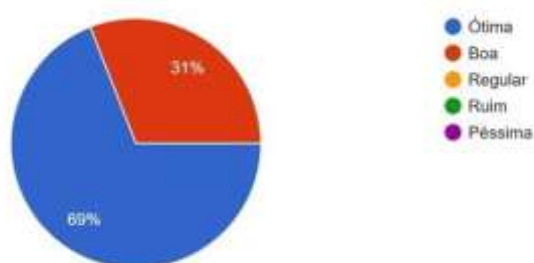
Figura 15 – Impacto da indisponibilidade de produtos



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Quando questionados sobre o impacto da indisponibilidade de produtos em sua satisfação, de acordo com a Figura 15, 28,6% dos respondentes afirmaram que não afeta, enquanto 31% indicaram que afeta pouco. Por outro lado, 23,8% declararam que afeta moderadamente e 16,7% que afeta muito. Somando os clientes que relataram algum nível de impacto negativo, chega-se a 71,5% dos respondentes, o que reforça a importância de aprimorar o controle de estoque. Matarazzo (2010) ressalta que a ausência de controles financeiros adequados pode resultar em decisões equivocadas de compra e reposição, impactando diretamente o desempenho operacional do negócio.

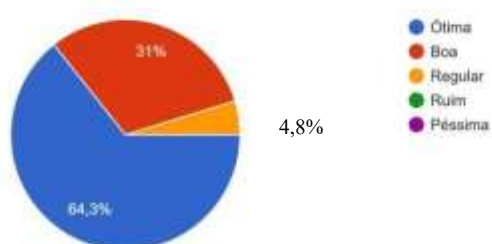
Figura 16 – Qualidade dos produtos



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, de acordo com a Figura 16, 69% dos respondentes avaliaram como ótima e 31% como boa. A ausência de avaliações negativas demonstra que o Quiosque do Souza mantém um padrão elevado de qualidade, constituindo um dos principais diferenciais competitivos do estabelecimento. Slack, Chambers e Johnston (2018) definem qualidade como a conformidade entre o que é entregue ao cliente e o que foi prometido ou esperado, destacando que sua manutenção é fundamental para a fidelização dos consumidores.

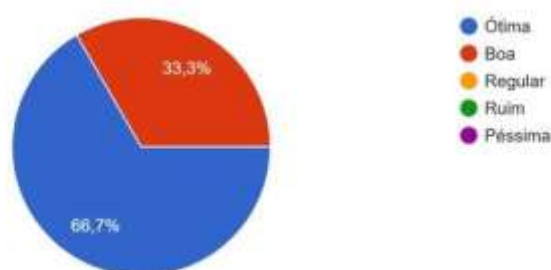
Figura 17 – Limpeza geral



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Em relação à limpeza geral do estabelecimento, de acordo com a Figura 17, 64,3% dos clientes avaliaram como ótima e 31% como boa, com 4,8% atribuindo avaliação regular. A manutenção da limpeza é um fator relevante para o desempenho operacional em restaurantes, pois influencia diretamente a percepção de qualidade do serviço (Corrêa; Corrêa, 2012).

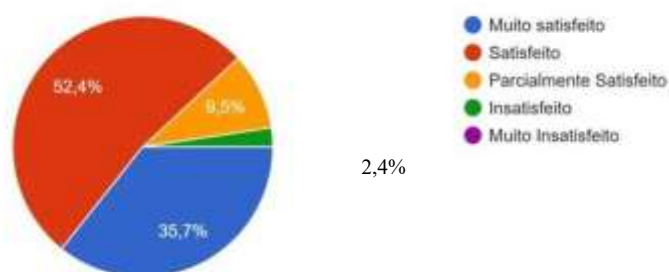
Figura 18 – Ambientação geral



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

No que se refere à ambientação geral, de acordo com a Figura 18, 66,7% dos respondentes classificaram como ótima e 33,3% como boa, sem nenhuma avaliação negativa. Esses dados reforçam que o ambiente do estabelecimento contribui positivamente para a experiência do cliente, sendo um elemento de diferenciação competitiva dentro do condomínio.

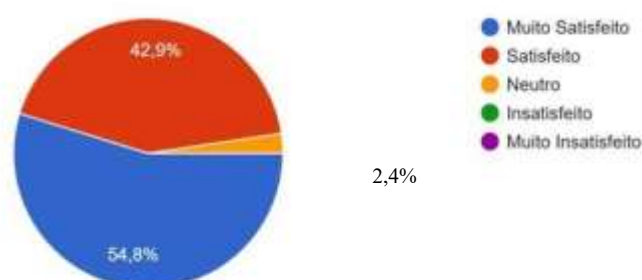
Figura 19 – Satisfação com o preço



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Em relação ao nível de satisfação com os preços praticados, de acordo com a Figura 19, 35,7% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos e 52,4% satisfeitos, totalizando 88,1% com percepção positiva. Outros 9,5% indicaram estar parcialmente satisfeitos e 2,4% insatisfeitos. Ross, Westerfield e Jordan (2013) ressaltam que o controle sistemático dos custos operacionais é condição fundamental para que a empresa mantenha sua margem de lucro sem comprometer a satisfação do cliente.

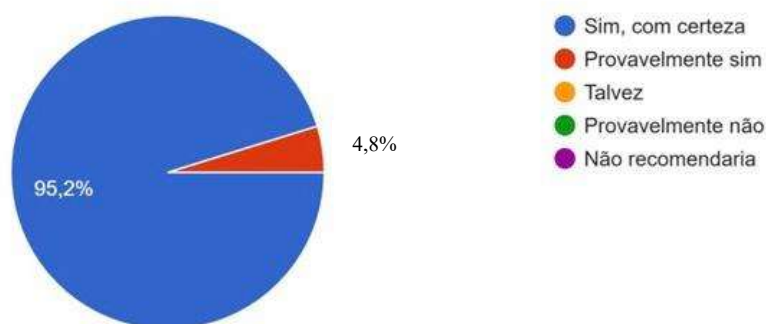
Figura 20 – Satisfação com os serviços



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Quanto ao nível de satisfação com os serviços oferecidos, de acordo com a Figura 20, 54,8% dos respondentes afirmaram estar muito satisfeitos e 42,9% satisfeitos, totalizando 97,7% de clientes com avaliação positiva. Outros 2,4% declararam posição neutra e nenhum respondente declarou insatisfação. Esses dados evidenciam muita satisfação geral com o estabelecimento.

Figura 21 – Recomendação do estabelecimento



Fonte: Dados de pesquisa, 2026

Por fim, quando questionados se recomendariam o Quiosque do Souza para outras pessoas, de acordo com a Figura 21, expressivos 95,2% dos respondentes afirmaram que sim, com certeza, e 4,8% responderam que provavelmente sim. Nenhum respondente indicou que não recomendaria o estabelecimento. Esse resultado demonstra que a experiência proporcionada pelo estabelecimento é suficientemente positiva para gerar indicação espontânea. Segundo Maximiano (2011), a satisfação do cliente é o principal termômetro do desempenho organizacional, evidenciando que o Quiosque do Souza possui diferenciais competitivos sólidos reconhecidos pelo seu público.

Visão dos clientes

Além das questões objetivas apresentadas anteriormente, a pesquisa incluiu duas perguntas abertas com o objetivo de captar a percepção dos clientes sobre melhorias desejadas e produtos que gostariam de ver oferecidos pelo estabelecimento. As 42 respostas obtidas revelaram informações relevantes que complementam a análise do desempenho operacional do Quiosque do Souza.

No que se refere às melhorias, a música ambiente foi a sugestão mais recorrente entre os respondentes, evidenciando o desejo dos clientes por uma experiência mais agradável e acolhedora no estabelecimento. Essa percepção converge com o que Corrêa e Corrêa (2012) destacam sobre a experiência do cliente em serviços, que vai além do produto entregue e envolve também o ambiente e as sensações proporcionadas durante a visita.

A criação de um cardápio físico ou digital foi outra sugestão bastante mencionada, com clientes relatando dificuldades para saber os preços e os itens disponíveis, além de relatos de cobranças divergentes entre visitas diferentes. Essa situação evidencia a necessidade de maior formalização e transparência nos processos de atendimento e precificação, reforçando a sugestão de implantação de um sistema de comanda eletrônica, também citado pelos clientes como forma de trazer mais agilidade e controle ao estabelecimento.

A Figura 22 contempla as sugestões apresentadas pelos clientes.

Figura 22 – Sugestões dos Clientes

Aspecto	Sugestões dos clientes
Ambiente	Música ambiente
Ambiente	Shows ao vivo
Atendimento	Implantação de comanda eletrônica
Cardápio	Cardápio físico ou digital
Produtos	Inclusão de chopp
Funcionamento	Ampliação do horário
Estrutura	Correção das calhas

Fonte: Dados de pesquisa, 2026

A criação de um cardápio físico ou digital foi outra sugestão bastante mencionada, com clientes relatando dificuldades para saber os preços e os itens disponíveis, além de relatos de cobranças divergentes entre visitas diferentes. Essa situação evidencia a necessidade de maior formalização e transparência nos processos de atendimento e precificação, reforçando a sugestão de implantação de um sistema de comanda eletrônica, também citado pelos clientes como forma de trazer mais agilidade e controle ao estabelecimento.

A ampliação do horário de funcionamento e a abertura em todos os dias da semana foram igualmente destacadas, com clientes sugerindo horários mais tardios especialmente nas sextas-feiras e sábados. Essa demanda reforça a sugestão de organização de turnos entre os colaboradores e o proprietário, permitindo que o negócio funcione de forma contínua sem depender exclusivamente da presença do gestor.

Entre os produtos mais solicitados, o chopp foi o item mais citado, seguido por mais opções de petiscos, batata frita, saladas variadas, picolés e sorvetes, marmitas no almoço e outros cortes de carne. Esses dados fornecem ao proprietário informações valiosas para embasar decisões sobre a ampliação do cardápio, complementando a pesquisa informal de satisfação já realizada pelo estabelecimento.

É relevante destacar que uma parcela significativa dos respondentes afirmou estar satisfeita com o estabelecimento e não identificou necessidade de melhorias, com comentários como 'está excelente', 'preço justo e comida deliciosa' e 'ambiente bem agradável'. Esse resultado reforça os altos índices de satisfação obtidos na pesquisa e confirma que o Quiosque do Souza possui uma base sólida de clientes fidelizados, que reconhecem o valor do negócio e demonstram engajamento com seu crescimento. Segundo Penna (2021), a fidelização do cliente é resultado de uma cultura de atendimento vivenciada diariamente, que cria vínculos duradouros entre o estabelecimento e seu público.

Apresentação e Análise de Dados – Entrevista com o Proprietário

A entrevista com o proprietário do Quiosque do Souza revelou um perfil de gestão prático e centralizado, característico dos pequenos empreendimentos. As funções são distribuídas de forma ampla entre os colaboradores, sem especialização por cargo, e as decisões do dia a dia são tomadas de forma imediata pelo proprietário, sem planejamento registrado formalmente. Segundo Maximiano (2011), essa centralização é comum em pequenos negócios, mas pode limitar a capacidade de crescimento e adaptação do empreendimento ao longo do tempo.

Essa mesma lógica se repete nas compras e no estoque, controlados de forma visual e sem registros formais. O próprio gestor confirmou que já ocorreram faltas de produtos por falha no planejamento, convergindo com os dados da pesquisa, em que 38,1% dos clientes indicaram que os produtos nem sempre estão disponíveis. Conforme Ballou (2006), o controle eficiente de estoques é essencial para garantir a disponibilidade de produtos e evitar desperdícios.

A área financeira foi identificada como o ponto mais crítico. O fluxo de caixa é acompanhado pelo aplicativo do banco, as contas a pagar são registradas no WhatsApp e as contas a receber por notas assinadas. A ausência de um controle estruturado representa risco para a sustentabilidade do negócio, sendo o planejamento do fluxo de caixa indispensável para decisões mais assertivas (Matarazzo, 2010).

O atendimento, por sua vez, destaca-se como ponto forte, com a equipe escalada conforme o dia e o volume de clientes. O treinamento é feito pelo próprio proprietário com orientações práticas. Dias e Arrais Dias (2000, p.33) destacam que gerentes que utilizam palavras construtivas e positivas obtêm melhores resultados no trabalho de sua equipe, evidenciando que a postura do líder influencia diretamente o desempenho dos colaboradores no atendimento ao cliente.

Por fim, o proprietário demonstrou entusiasmo com a ampliação do cardápio e a abertura de dois novos pontos em 2026, mas ao ser questionado sobre mudanças na gestão, mencionou apenas o cardápio, evidenciando que os desafios administrativos e financeiros ainda não são percebidos como prioridade, aspecto que será determinante para sustentar o crescimento planejado.

A partir dos dados apresentados, é possível observar que o Quiosque do Souza, restaurante enquadrado como MEI, apresenta características comuns aos microempreendimentos brasileiros que operam sem a adoção de técnicas estruturadas de gestão. A ausência de métodos de controle financeiro e administrativo, como o fluxo de caixa e o controle de estoque, compromete a reposição adequada de ingredientes e produtos, impactando diretamente a disponibilidade dos itens ofertados aos clientes. Essa desorganização não se restringe ao estoque, mas se reflete em outras áreas do negócio, afetando o atendimento, a organização da equipe e o desempenho operacional como um todo. Diante disso, a análise desse empreendimento, à luz dos referenciais teóricos discutidos, busca identificar os pontos críticos dessa gestão e propor melhorias práticas e viáveis ao contexto do negócio.

O cardápio do estabelecimento apresenta variedade tanto na categoria de bebidas quanto na de alimentos.

SUGESTÕES DE MELHORIAS

Com base nos dados levantados por meio da pesquisa de campo com os clientes, da entrevista com o proprietário e da observação realizadas, são propostas a seguir melhorias práticas e viáveis à realidade do Quiosque do Souza, organizadas por área.

Gestão Financeira

A principal fragilidade identificada no empreendimento foi a ausência de um controle estruturado de fluxo de caixa. O proprietário relatou dificuldade em descrever como realiza o controle de receitas e despesas, utilizando apenas o aplicativo do banco para acompanhar as movimentações financeiras. Recomenda-se a adoção de um *software* de gestão financeira acessível para pequenas empresas, sugestão inclusive levantada por um consultor que acompanhou o empreendimento, que permita o registro sistemático de entradas e saídas, o acompanhamento do saldo diário e a geração de relatórios simples de desempenho financeiro. Matarazzo (2010) ressalta que o controle do fluxo de caixa é indispensável para a tomada de

decisões assertivas e para a sustentabilidade financeira do negócio, especialmente em empreendimentos de pequeno porte.

Compras, Estoque e Cardápio

O controle de estoque realizado de forma visual e sem registros formais foi identificado como uma fragilidade que impacta diretamente a disponibilidade de produtos. Essa situação foi confirmada tanto pelo proprietário, que admitiu já ter enfrentado faltas por falha no planejamento bem como pelos clientes, sendo que 38,1% dos clientes indicaram que os produtos nem sempre estão disponíveis. Recomenda-se a adoção de um *software* de gestão integrada, que permita registrar as entradas e saídas financeiras e controlar automaticamente a quantidade de estoque de cada item, atualizando os dados a cada venda realizada. Essa solução elimina a necessidade de controles separados para finanças e estoque, centralizando as informações em uma única plataforma e reduzindo o risco de erros e falhas no planejamento. A formalização do cadastro de fornecedores também é recomendada, substituindo o controle atual feito exclusivamente pelo WhatsApp. Martins e Laugeni (2005) ressaltam que o planejamento adequado dos recursos e insumos é determinante para garantir a disponibilidade de produtos e a redução de desperdícios operacionais.

No que se refere ao cardápio, o proprietário já demonstrou intenção de ampliar as opções com novos itens como panelinha, picanha na chapa e mais porções. Essa iniciativa converge diretamente com as sugestões dos clientes, que pediram mais opções de petiscos, banana frita, saladas variadas, picolés, sorvetes, marmitas no almoço e outros cortes de carne. O item mais solicitado foi o chopp, mencionado por diversos respondentes. Recomenda-se ainda a criação de avaliações escritas de satisfação periódicas, permitindo ao proprietário atualizar o cardápio com base nas preferências reais dos clientes de forma sistemática.

Atendimento e Operações

A pesquisa revelou elevados índices de satisfação com o atendimento, porém alguns clientes relataram inconsistências no processo de cobrança, com preços divergentes entre visitas e erros no momento do pagamento. Recomenda-se a implantação de um sistema de comanda eletrônica, sugestão espontânea de clientes, que trará mais agilidade, controle e transparência ao processo de atendimento e pagamento. A criação de um cardápio físico ou digital também foi amplamente solicitada pelos clientes, que demonstraram dificuldade em saber os itens disponíveis e seus respectivos preços. Las Casas (2012) destaca que a excelência no atendimento exige planejamento, capacitação contínua da equipe e orientação permanente ao cliente, independentemente do porte do negócio.

Recomenda-se ainda a implementação de um processo formal de treinamento para colaboradores, com orientações documentadas sobre padrões de atendimento, postura e resolução de reclamações, substituindo o modelo atual baseado apenas em orientações informais do proprietário.

Ambiente e Experiência do Cliente

A música ambiente foi a sugestão mais recorrente entre os clientes, demonstrando o desejo por uma experiência mais agradável no estabelecimento. Alguns clientes sugeriram ainda shows ao vivo, especialmente nas sextas-feiras e sábados recomenda-se a implantação de música ambiente como primeira etapa, por ser uma alternativa de baixo custo e com potencial para melhorar a experiência dos clientes no estabelecimento. Entretanto, por estar localizado dentro

de um condomínio residencial, é necessário que o volume sonoro seja controlado de forma adequada, evitando impactos negativos relacionados a ruídos excessivos e preservando o bem-estar dos moradores. Las Casas (2012) ressalta que a experiência do cliente em serviços envolve muito mais do que o produto entregue, abrangendo o ambiente, o atendimento e as sensações vivenciadas durante toda a visita ao estabelecimento. Clientes sugeriram ainda melhorias estruturais como toalhas nas mesas, suporte para copos e correção das calhas para evitar que o salão molhe em dias de chuva.

Gestão de Pessoas e Funcionamento

Clientes sugeriram a abertura do estabelecimento em todos os dias da semana e em horários mais tardios, especialmente nas sextas-feiras e sábados. Para atender a essa demanda sem sobrecarregar o proprietário, recomenda-se a organização de um sistema de turnos entre os colaboradores, permitindo que o negócio funcione de forma contínua sem depender exclusivamente da presença do gestor. Robbins e Coulter (2012) destacam que a delegação de funções e a distribuição adequada das responsabilidades são essenciais para o crescimento organizacional, pois permitem que o gestor concentre seus esforços em atividades estratégicas enquanto a equipe conduz as operações do negócio.

Comunicação e Marketing

O Quiosque do Souza já utiliza o WhatsApp como canal de comunicação com os clientes. Recomenda-se a expansão dessa presença digital para o Instagram, com publicações regulares sobre o cardápio do dia, promoções e novidades. Essa ação ampliará o alcance do estabelecimento, fortalecerá o relacionamento com os clientes e atrairá novos frequentadores, contribuindo para o crescimento do negócio dentro e fora do condomínio.

Sugestões de melhorias

A partir das pesquisas e análises apresenta-se a seguir algumas sugestões de melhorias que poderão contribuir para a melhoria do desempenho da organização estudada.

- * Implantação de *software* de gestão financeira para controle do fluxo de caixa;
- * Formalização do controle de estoque e cadastro de fornecedores;
- * Criação de cardápio físico e digital;
- * Implantação de sistema de comanda eletrônica;
- * Ampliação das opções do cardápio conforme sugestões dos clientes;
- * Implementação de avaliações periódicas de satisfação;
- * Implantação de música ambiente com controle adequado de ruídos;
- * Organização de turnos entre os colaboradores;
- * Expansão da divulgação do estabelecimento por meio do Instagram;
- * Realização de melhorias estruturais no ambiente físico do estabelecimento.

Com base nas fragilidades identificadas durante a pesquisa de campo, na entrevista com o proprietário e na observação realizada no estabelecimento, foram elaboradas propostas de melhoria utilizando a ferramenta 5W2H, com o objetivo de contribuir para a organização administrativa, melhoria do desempenho operacional e aumento da satisfação dos clientes do Quiosque do Souza.

Figura 23 – 5W2H Software de Gestão Financeira

PLANO DE AÇÃO 5W2H		
Software de Gestão Financeira Quiosque do Souza		
	WHAT? (O que?)	Implantação de software de gestão financeira no Quiosque do Souza.
	WHY? (Por que?)	Melhorar o controle financeiro, fluxo de caixa, estoque e organização administrativa.
	WHERE? (Onde?)	Quiosque do Souza.
	WHEN? (Quando?)	Segundo semestre de 2026.
	WHO? (Quem?)	• Proprietário do estabelecimento • Gestor administrativo
	HOW? (Como?)	Utilização de sistema integrado de gestão financeira para registro e acompanhamento das receitas, despesas, fluxo de caixa e controle de estoque, contribuindo para a organização administrativa e melhoria do desempenho operacional.
	HOW MUCH? (Quanto?)	INVESTIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO: • R\$ 1.397,00 à vista • ou R\$ 1.597,00 parcelado em 3x (boleto) FATURAMENTO MENSAL (FAIXA MAIS BARATA): • Faixa: até R\$ 50 mil/mês • Sistema: R\$ 339/mês

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

Figura 24 – Criação de Cardápio Físico e Digital

PLANO DE AÇÃO 5W2H

Criação de Cardápio Físico e Digital | Quiosque do Souza

	WHAT? (O quê?)	Criação de cardápio físico e digital.
	WHY? (Por quê?)	Facilitar a visualização dos produtos, preços e opções disponíveis para os clientes.
	WHERE? (Onde?)	Quiosque do Souza.
	WHEN? (Quando?)	Segundo semestre de 2026.
	WHO? (Quem?)	Proprietário e equipe de atendimento do estabelecimento.
	HOW? (Como?)	Desenvolvimento de cardápio impresso e digital com informações organizadas sobre produtos, preços e opções disponíveis no estabelecimento.
	HOW MUCH? (Quanto custa?)	• CARDÁPIO FÍSICO: aproximadamente R\$ 253,00 para 25 cópias impressas. • CARDÁPIO DIGITAL: custo mensal de R\$ 19,90. • DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO: realizado com apoio da equipe de atendimento e horas de trabalho operacional.

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

Figura 25 – Implantação de Música Ambiente

PLANO DE AÇÃO 5W2H Implantação de Música Ambiente Quiosque do Souza		
	WHAT? (O quê?)	Implantação de música ambiente no estabelecimento.
	WHY? (Por quê?)	Melhorar a experiência, conforto e satisfação dos clientes durante o atendimento.
	WHERE? (Onde?)	Área de atendimento do Quiosque do Souza.
	WHEN? (Quando?)	Gradualmente a partir do segundo semestre de 2026.
	WHO? (Quem?)	Proprietário e responsável pela gestão do estabelecimento.
	HOW? (Como?)	Instalação de sistema de som conectado ao computador, com controle moderado de volume, buscando proporcionar ambiente agradável sem gerar impactos negativos relacionados aos ruídos no condomínio.
	HOW MUCH? (Quanto custa?)	● EQUIPAMENTO SONORO: aproximadamente R\$ 929,00 para aquisição de caixa de som amplificada TRC com Bluetooth 1700W, conectada ao computador. ● INSTALAÇÃO: realizada pela equipe responsável do estabelecimento. ● MANUTENÇÃO: baixo custo operacional para funcionamento contínuo do sistema de música ambiente.

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a organização administrativa do Quiosque do Souza, restaurante enquadrado como Microempreendedor Individual (MEI), investigando de que forma a gestão financeira e do cliente influencia seu desempenho operacional e propondo melhorias para o aprimoramento da gestão.

Os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo e da entrevista com o proprietário confirmaram que o empreendimento apresenta características comuns aos pequenos negócios brasileiros: gestão centralizada, processos informais e ausência de controles estruturados, especialmente na área financeira. A falta de registro sistemático de entradas e saídas, o controle de estoque baseado em observação visual e a ausência de cadastro formal de fornecedores representam fragilidades que podem comprometer a sustentabilidade e o crescimento do negócio a longo prazo.

Por outro lado, os dados da pesquisa com os 42 respondentes revelaram índices expressivos de satisfação com o atendimento, a qualidade dos produtos, a limpeza e a ambientação do estabelecimento. Expressivos 95,2% dos respondentes afirmaram que recomendariam o Quiosque do Souza para outras pessoas, evidenciando que o empreendimento possui diferenciais competitivos sólidos, construídos ao longo de mais de uma década de atuação dentro do condomínio.

A análise integrada dos dados permite concluir que a gestão financeira precária impacta negativamente áreas como o controle de estoque e o planejamento de compras, refletindo pontualmente na disponibilidade de produtos aspecto identificado por 38,1% dos clientes. No entanto, esse impacto ainda não compromete de forma significativa a percepção geral dos clientes sobre o estabelecimento, dada a solidez dos demais diferenciais competitivos do negócio.

As sugestões de melhorias apresentadas como a adoção de um software de gestão financeira, a formalização do controle de estoque, a implementação de avaliações escritas de satisfação, a organização de turnos de trabalho e a expansão da presença digital são práticas, viáveis e adequadas à realidade de um empreendimento de pequeno porte, podendo contribuir significativamente para a profissionalização da gestão e o crescimento sustentável do Quiosque do Souza. As propostas elaboradas por meio da ferramenta 5W2H apresentam ações viáveis e compatíveis com a realidade do empreendimento estudado. A implantação de um sistema de gestão financeira pode contribuir para maior controle administrativo e financeiro do estabelecimento, auxiliando na organização do fluxo de caixa e controle de estoque. A criação de cardápio físico e digital tende a melhorar a comunicação com os clientes e facilitar o atendimento, enquanto a implantação de música ambiente pode proporcionar uma experiência mais agradável aos consumidores, desde que realizada com controle adequado dos ruídos, considerando o ambiente residencial do condomínio. Dessa forma, as propostas apresentadas possuem potencial para contribuir positivamente para o desempenho operacional e a satisfação dos clientes do Quiosque do Souza.

Conclui-se que o estudo alcançou seus objetivos, respondendo à questão-problema proposta: a gestão financeira impacta diretamente a organização administrativa e o desempenho operacional do empreendimento, especialmente nas áreas de estoque e compras. A formalização mínima dos processos de gestão, aliada aos diferenciais competitivos já consolidados, representa o caminho mais viável para que o Quiosque do Souza sustente o crescimento planejado, foram apresentadas as sugestões e propostas de melhoria, e amplie sua atuação dentro do condomínio nos próximos anos.

Destaca-se que o proprietário planeja a abertura de dois novos pontos de atendimento dentro do condomínio ainda em 2026 um voltado aos moradores e outro aos trabalhadores de obra, o que evidencia a capacidade de crescimento e reinvestimento do empreendimento. Esse movimento reforça a importância de estruturar a gestão financeira e administrativa antes da expansão, de modo que o negócio cresça de forma sustentável e organizada.

Para novos estudos, sugere-se a realização de pesquisas voltadas à avaliação dos resultados obtidos após a implementação das propostas de melhoria apresentadas neste trabalho, especialmente no que se refere ao controle financeiro, experiência do cliente e desempenho operacional. Recomenda-se também o aprofundamento de estudos sobre utilização de tecnologias de gestão, estratégias de marketing digital e processos de expansão em microempreendimentos do segmento alimentício, visando ampliar o conhecimento sobre práticas administrativas aplicáveis a pequenos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Assaf Neto, A. (2014). **Finanças corporativas e valor** (7ª ed.). Atlas.
- Ballou, R. H. (2006). **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial** (5ª ed.). Bookman.
- Brasil. (2008). **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**: Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Presidência da República. <https://www.planalto.gov.br>
- Chiavenato, I. (2014). **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier.
- Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2012). **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica (3ª ed.). Atlas.
- Dias, R. R., & Arrais Dias, S. B. (2000). **Atendimento superior**. Editora Gráfica Terra.
- Dornelas, J. C. A. (2014). **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. LTC.
- Gil, A. C. (2022). **Como elaborar projetos de pesquisa** (7ª ed.). Atlas.
- Gitman, L. J. (2010). **Princípios de administração financeira**. Pearson.
- Las Casas, A. L. (2012). **Excelência em atendimento ao cliente**. M.Books do Brasil.
- Martins, P. G., & Laugeni, F. P. (2005). **Administração da produção** (2ª ed.). Saraiva.
- Matarazzo, D. C. (2010). **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial (7ª ed.). Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2011). **Introdução à administração** (8ª ed.). Atlas.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico (2ª ed.). Bookman.
- Penna, E. (2021). **A arte de encantar clientes**: 5 passos para atender com excelência e impulsionar os negócios. Editora Gente.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? **Harvard Business Review**, 74(6), 61–78.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). **Administração** (12ª ed.). Pearson.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2013). **Fundamentos de administração financeira** (9ª ed.). AMGH.
- Sebrae. (2023). **Microempreendedor Individual**. <https://www.sebrae.com.br>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2018). **Administração da produção** (8ª ed.). Atlas.