

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
FACULDADE DE ENGENHARIAS, ARQUITETURA E URBANISMO E
GEOGRAFIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ALI EL AKARA

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE ÁRABE

Campo Grande - MS

2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
FACULDADE DE ENGENHARIAS, ARQUITETURA E URBANISMO E
GEOGRAFIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE ÁRABE

ALUNO: ALI EL AKARA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
Orientadora: Profa. Dra. Nadya Kalache.

Campo Grande - MS

2025

RESUMO

Este trabalho teve como finalidade analisar a estrutura de custos, análise de rentabilidade e o desempenho econômico-financeiro do restaurante árabe Shebabs Shawarma, localizado no Centro de Campo Grande - MS, durante seu período operacional inicial. A pesquisa apresentou natureza aplicada, descritiva e quantitativa, utilizando dados financeiros, operacionais, observação participante e auto etnografia gerencial, integrados por meio de triangulação de dados. Os resultados evidenciaram um bom desempenho no setor de alimentação rápida, com receita de R\$ 80.221,06, custo total de R\$ 51.114,30, lucro líquido de R\$ 29.106,76 e margem de 36%. O ponto de equilíbrio foi atingido no 14º dia do mês, indicando elevada eficiência operacional. A análise de sensibilidade demonstrou que o negócio permaneceu viável mesmo diante de cenários pessimistas de queda nas vendas e aumento dos custos. A análise por produto mostrou que o shawarma de carne apresentou maior margem de contribuição. O estudo contribuiu academicamente ao explorar a gestão de custos em micro-restaurantes étnicos e, gerencialmente, ao fornecer indicadores essenciais para decisões estratégicas, controle de estoque e otimização do mix de produtos.

Palavras-chave: Gestão de custos; Restaurantes árabes; Ponto de equilíbrio; Viabilidade financeira.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the cost structure, profitability analysis, and economic and financial performance of the Arab restaurant Shebabs Shawarma, located in downtown Campo Grande, Mato Grosso do Sul, during its initial operating period. The research was applied, descriptive, and quantitative, using financial data, operational records, participant observation, and managerial autoethnography, integrated through data triangulation. The results indicated performance above the average of the fast-food sector, with total revenue of R\$ 80,221.06, total costs of R\$ 51,114.30, net profit of R\$ 29,106.76, and a 36% profit margin. The break-even point was reached on the 14th day of the month, demonstrating high operational efficiency. Sensitivity analysis showed that the business remained viable even under pessimistic scenarios of reduced sales and increased input costs. The product-level analysis revealed that the beef shawarma had the highest contribution margin. Academically, the study contributes by addressing cost management in ethnic micro-restaurants; managerially, it provides essential indicators for strategic decision-making, stock optimization, and product mix improvement.

Keywords: Cost management; Arab restaurants; Break-even point; Financial viability.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Fachada principal do Shebabs shawarma	15
FIGURA 2 - Salão principal	15
FIGURA 3 - Shawarma de carne, o mais popular do restaurante.....	16
FIGURA 4 - Etapas de validação e confiabilidade dos dados	22
FIGURA 5 - Gráfico de distribuição de custos fixos	25
FIGURA 6 - Grafico de custos variáveis	26
FIGURA 7 - Grafico de estrutura financeira	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos.....	8
1.1.1 Objetivo Geral	8
1.1.2 Objetivos Específicos	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 Gestão de Custos em Restaurantes	9
2.2 Estrutura e Classificação de Custos.....	9
2.3 Controle Financeiro e Mortalidade Empresarial	10
2.4 Formação de Preços e Métodos de Custo	10
2.5 Método de Custo Adotado	11
2.6. Equilíbrio e Margem de Contribuição	11
2.7 Contribuições da Engenharia de Produção	12
2.8 Síntese da Revisão	12
3. METODOLOGIA.....	13
3.1 Caracterização do Objeto de Estudo.....	13
3.2 Triangulação de Dados	16
3.2.1 Dados Financeiros	16
3.2.2 Dados Operacionais	17
3.2.3 Observação Participante	17
3.2.4 Autoetnografia Gerencial	18
3.2.5 Integração das Fontes e Validação dos Dados.....	18
3.2.6 Considerações da Triangulação	19
3.3 - Validação e Confiabilidade dos Dados	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	24
4.1 Análise de Viabilidade Inicial	27
4.2. Análise de Sensibilidade Focada em Riscos Reais.....	28
4.3. Análise Detalhada por Produto	31
4.4 Análise Geral	32
4.5 Contextualização dos Resultados Positivos.....	33
4.6 Agenda de Pesquisa Futura.....	36
4.6.1 Curto Prazo (Primeiros 6 meses):	36
4.6.2 Médio Prazo (12 meses):	36
4.6.3 Longo Prazo (24 meses):	37
5 CONCLUSÕES.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1 INTRODUÇÃO

O setor de alimentação fora do lar desempenha papel significativo na economia brasileira, movimentando cifras expressivas e gerando milhões de empregos ao longo de toda a cadeia produtiva. O crescimento desse segmento tem sido impulsionado por mudanças no estilo de vida, pela busca por praticidade e pela ampliação da oferta de refeições rápidas e acessíveis. Apesar de sua relevância, o setor apresenta elevados índices de mortalidade empresarial, frequentemente associados à ausência de planejamento, à gestão inadequada dos recursos financeiros e à dificuldade de controlar custos e despesas (ABRASEL, 2024).

Nesse cenário, destaca-se a culinária árabe, amplamente difundida no Brasil e reconhecida por sua diversidade e pela forte aceitação entre os consumidores. Produtos como shawarmas, quibes e esfirras consolidaram-se como opções populares de alimentação rápida. O shawarma, em particular, tem ganhado crescente destaque por aliar sabor, conveniência e preço competitivo, características que impulsionam a expansão de empreendimentos especializados nesse tipo de culinária.

A competitividade do setor exige que restaurantes adotem práticas de gestão financeira rigorosas, sobretudo no controle dos custos fixos e variáveis, na formação estratégica de preços e na análise de indicadores como margem de contribuição e ponto de equilíbrio. A ausência desses controles compromete a lucratividade e pode inviabilizar a continuidade das operações (Guerreiro, 2006; Ribeiro, 2008). Dessa forma, compreender a estrutura de custos constitui requisito fundamental para garantir a sustentabilidade econômica de pequenos restaurantes.

Diante desse panorama, torna-se relevante analisar a estrutura de custos de restaurantes especializados, buscando compreender como esses fatores influenciam a formação do preço de venda, a lucratividade, a sustentabilidade e a viabilidade econômica do negócio. Além de contribuir para a prática gerencial, estudos dessa natureza preenchem uma lacuna acadêmica, visto que ainda são escassas as pesquisas voltadas especificamente à gestão de custos no setor de alimentação rápida e temática. Com base nisso, este trabalho propõe uma análise detalhada de um restaurante árabe especializado em shawarmas e churrasco grego, permitindo a identificação de oportunidades de aprimoramento operacional e financeiro, bem como o fortalecimento da gestão administrativa. Nesse sentido, busca-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: como a estrutura de custos impacta a formação de preços e a viabilidade econômica de um restaurante árabe especializado em shawarma?

Este estudo foi desenvolvido no restaurante Shebabs Shawarma, localizado no Centro de Campo Grande – MS, com o objetivo de mensurar e analisar sua estrutura de custos, sua rentabilidade e seus indicadores de desempenho no período inicial de funcionamento. A partir da análise de registros de vendas, documentos fiscais e observações operacionais, buscou-se fornecer subsídios para o aprimoramento da gestão e para a tomada de decisões estratégicas relacionadas ao controle financeiro, precificação e eficiência operacional.

1.1 Objetivos

O objetivo deste estudo é analisar de forma abrangente a estrutura de custos, o ponto de equilíbrio e a viabilidade financeira do restaurante árabe Shebabs Shawarma, localizado no Centro de Campo Grande – MS.

1.1.1 Objetivo Geral

Busca-se, neste estudo, analisar a estrutura de custos e o ponto de equilíbrio do restaurante Shebabs Shawarma, buscando compreender como os custos fixos e variáveis afetaram sua rentabilidade e desempenho financeiro no período analisado. Além disso, pretendeu-se propor ferramentas de gestão aplicáveis à realidade de pequenos negócios gastronômicos, com foco na sustentabilidade econômica e na eficiência operacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, buscou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar a composição dos custos fixos e variáveis do restaurante, analisando sua participação na estrutura de gastos;
- b) mensurar o ponto de equilíbrio operacional, compreendendo o nível mínimo de receita necessário para a sustentabilidade financeira;
- c) avaliar a eficiência operacional e a viabilidade econômico-financeira do empreendimento com base em indicadores de desempenho;
- d) analisar a margem de contribuição dos principais produtos, verificando sua influência na formação de preços e na lucratividade;
- e) propor melhorias para a gestão de custos, direcionadas à redução de perdas, otimização dos processos produtivos e aumento da competitividade do negócio.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura teve como finalidade apresentar o embasamento teórico que sustentou este estudo, abordando conceitos fundamentais de gestão de custos, especificação, controle financeiro e aplicação da Engenharia de Produção no setor de alimentação. Ao compreender as principais teorias e estudos já desenvolvidos sobre o tema, foi possível estabelecer uma base sólida para a análise econômica e operacional do *Shebabs Shawarma*.

Dessa forma, este capítulo buscou contextualizar o papel estratégico da gestão de custos em restaurantes, especialmente em micro e pequenos empreendimentos, destacando a relevância de métodos de custeio adequados e de ferramentas gerenciais que auxiliaram na tomada de decisão e na sustentabilidade do negócio. Em seguida, foram apresentadas as principais contribuições teóricas e práticas relacionadas à temática da gestão financeira e operacional em restaurantes.

2.1 Gestão de Custos em Restaurantes

A gestão de custos em restaurantes foi amplamente reconhecida como um elemento determinante para a competitividade e a sustentabilidade das empresas do setor de alimentação fora do lar. Conforme apontado por Martins (2018, p. 45), “os custos deixaram de ser meros registros contábeis para se tornarem instrumentos estratégicos de apoio à tomada de decisão”. Por outro lado, Silva e Santos (2022, p. 98) observaram que, em micro restaurantes, a ausência de estrutura formal e de capacitação contábil impediu a aplicação efetiva dos métodos de controle de custos, resultando em decisões gerenciais intuitivas e menos assertivas.

Essa diferença evidenciou a distância entre a teoria e a prática, especialmente em pequenos empreendimentos, onde o controle financeiro dependia, em grande parte, da experiência empírica do gestor. Além disso, o setor de alimentação apresentou alta taxa de mortalidade empresarial. Dados da ABRASEL (2024) e do IBGE (2024) indicaram que cerca de 35% dos restaurantes fecharam no primeiro ano e mais de 70% encerraram suas atividades até o quinto ano. Essa estatística reforçou a importância da gestão financeira e de custos como fator essencial para a sobrevivência e a diferenciação competitiva no mercado.

2.2 Estrutura e Classificação de Custos

A classificação dos custos foi fundamental para compreender a estrutura econômica de um empreendimento. De acordo com Crepaldi (2019, p. 112), “os custos fixos mantêm-se

estáveis independentemente do volume produzido, enquanto os custos variáveis oscilam conforme o nível de produção ou de vendas". Albuquerque et al. (2021, p. 34) complementaram que, no setor de alimentação, os custos indiretos, como energia, gás e insumos compartilhados, representaram parcela relevante do total e, se não fossem devidamente rateados, poderiam distorcer a precificação.

Essa comparação demonstrou que, enquanto Crepaldi adotou uma visão contábil clássica e segmentada, Albuquerque e seus coautores propuseram uma abordagem mais prática e contextualizada ao setor alimentício, onde o consumo de insumos e recursos operacionais impactava diretamente a rentabilidade.

2.3 Controle Financeiro e Mortalidade Empresarial

A literatura destaca que, além da correta classificação dos custos, o controle financeiro contínuo desempenha papel decisivo para a sobrevivência de pequenos negócios do ramo alimentício. Dumer et al. (2024) evidenciam que a ausência de registros sistemáticos, de controles internos e de um acompanhamento regular do fluxo de caixa está entre os principais fatores que levam micro e pequenos restaurantes ao fechamento prematuro. Segundo os autores, a falta de organização financeira compromete não apenas a visão real dos resultados, mas também a capacidade de enfrentar variações sazonais e oscilações de demanda.

Esse entendimento é reforçado por Martins (2018) e Silva e Santos (2022), que apontam que empresas sem planejamento financeiro estruturado apresentam maior vulnerabilidade operacional e dificuldades em manter liquidez. Para esses autores, o domínio das ferramentas de controle, como orçamento, indicadores de desempenho e análise periódica das despesas, é indispensável para reduzir riscos de mortalidade empresarial, fortalecer a sustentabilidade financeira e garantir a continuidade do negócio no setor de alimentação.

2.4 Formação de Preços e Métodos de Custeio

A formação de preços foi amplamente discutida na literatura. Para Horngren, Datar e Rajan (2017, p. 256), "a precificação eficiente deveria equilibrar a cobertura de custos, o posicionamento competitivo e a percepção de valor do cliente". Maricato (2004) acrescentou que muitos restaurantes encerraram suas atividades por aplicarem políticas de preços baseadas apenas em comparações de mercado, sem considerar margens reais de contribuição.

Por sua vez, Pereira e Lima (2023) demonstraram que a adoção do custeio baseado em atividades (ABC) em micro restaurantes brasileiros permitiram identificar custos ocultos e otimizar o mix de produtos, elevando a rentabilidade. Essas contribuições revelaram uma evolução teórica e prática: autores clássicos destacaram princípios gerais de precificação, enquanto pesquisas recentes mostraram resultados concretos da aplicação desses métodos em negócios alimentares.

2.5 Método de Custeio Adotado

No presente estudo, optou-se pela aplicação do método de custeio variável (ou direto), por ter sido o mais adequado à realidade de pequenos restaurantes. Esse método apresentou diversas vantagens:

- Separou claramente os custos fixos e variáveis, permitindo melhor análise da estrutura financeira;
- Facilitou o cálculo da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio;
- Simplificou a implementação prática, ideal para micro e pequenas empresas;
- Auxiliou na tomada de decisão de curto prazo, como definição de preços, promoções e ajustes no mix de produtos.

De acordo com Crepaldi (2019) e Warren, Reeve e Duchac (2019), o custeio variável foi especialmente eficaz em negócios com margens estreitas e grande oscilação de demanda, características típicas do setor de alimentação fora do lar.

2.6. Equilíbrio e Margem de Contribuição

O uso de ferramentas como o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição foi fundamental para a avaliação da viabilidade econômica de restaurantes. Warren, Reeve e Duchac (2019, p. 317) definiram o ponto de equilíbrio como o volume mínimo de vendas necessário para cobrir todos os custos.

Cruz, Moraes e Ferreira (2021) aplicaram essa metodologia em um restaurante de pequeno porte e registraram redução de 8% nos custos variáveis e aumento da margem de contribuição. Esses resultados mostraram que a utilização sistemática dessas análises permitiu ao gestor identificar com precisão o limite operacional e tomar decisões mais assertivas sobre preços e produtividade.

2.7 Contribuições da Engenharia de Produção

A Engenharia de Produção desempenhou papel essencial na gestão de restaurantes, ao integrar custos, processos e qualidade. Tubino (2017, p. 90) destacou que a aplicação de técnicas de padronização e controle de processos reduziu desperdícios e aumentou a produtividade.

Em estudo recente, Gomes et al. (2024) observaram que micro-restaurantes que adotaram práticas de Engenharia de Produção reduziram o tempo de preparo em 12% e o consumo de insumos em 6%. Esses resultados evidenciaram que o conhecimento técnico e metodológico da Engenharia de Produção contribuiu diretamente para o aumento da eficiência operacional, da rentabilidade e da competitividade de pequenos negócios do setor de alimentação

2.8 Síntese da Revisão

A revisão da literatura mostrou que a gestão de custos, o controle financeiro e a eficiência operacional formam a base para a estabilidade e o crescimento de pequenos negócios no setor alimentício. Estudos da área apontam que uma classificação adequada dos custos, aliada ao uso de métodos consistentes de custeio e a controles internos eficientes, reduz distorções na formação dos preços, melhora a margem de contribuição e evita desequilíbrios financeiros.

Também se observou que muitos estabelecimentos do ramo apresentam fragilidades gerenciais, especialmente na ausência de registros sistemáticos, na falta de planejamento financeiro e no acompanhamento insuficiente do fluxo de caixa. Esses fatores, quando negligenciados, aumentam significativamente o risco de fechamento precoce, sobretudo em micro e pequenos restaurantes que operam com margens estreitas e alta pressão competitiva

No caso do Shebabs Shawarma, restaurante especializado em shawarmas e churrasco grego em Campo Grande – MS, a literatura indica que integrar práticas tradicionais de produção com métodos modernos de gestão contribui para maior segurança na tomada de decisão. A utilização do custeio variável, da análise do ponto de equilíbrio e de indicadores da Engenharia de Produção oferece suporte técnico para aprimorar processos, fortalecer a viabilidade econômica e ampliar a competitividade do empreendimento.

Assim, a revisão forneceu os fundamentos necessários para o estudo aplicado, evidenciando que a profissionalização da gestão financeira e de custos é essencial para garantir longevidade e sustentabilidade em negócios de alimentação rápida

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso participante, no qual o pesquisador atua simultaneamente como gestor do objeto de estudo. Segundo Yin (2015), estudos de caso são apropriados quando se busca compreender fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto real. A condição de proprietário-pesquisador, embora demande cuidados metodológicos para evitar vieses, proporciona acesso privilegiado a dados primários e conhecimento contextual aprofundado, elementos essenciais para a validade interna da pesquisa (Thiollent, 2011)

A pesquisa desenvolvida possui natureza aplicada, pois buscou solucionar um problema real de gestão de custos em um restaurante comercial, e caracteriza-se como descritiva e quantitativa, uma vez que teve como propósito mensurar, classificar e analisar dados financeiros concretos, traduzindo-os em informações úteis à tomada de decisão gerencial. O estudo foi realizado no restaurante árabe *Shebabs Shawarma*, localizado no bairro Centro, em Campo Grande - MS, que atua na comercialização de shawarmas e churrascos gregos em diferentes variações (carne, frango e misto). A unidade de análise é composta pela estrutura de custos e receitas do empreendimento.

A análise concentrou-se no mês de setembro de 2025 por ser o período com dados completos e consolidados disponíveis no momento da realização desta pesquisa, considerando que o restaurante iniciou suas operações em Agosto de 2025. Reconhece-se que esta janela temporal não permite capturar efeitos de sazonalidade ou tendências de médio prazo, o que será abordado como limitação do estudo e oportunidade para pesquisas futuras.

3.1 Caracterização do Objeto de Estudo

O restaurante Shebabs Shawarma foi inaugurado em agosto de 2025, motivado pelo propósito de divulgar o verdadeiro shawarma árabe e proporcionar aos consumidores de Campo Grande - MS uma experiência gastronômica autêntica e acessível. A escolha pela culinária árabe surgiu do interesse do proprietário em resgatar tradições culinárias familiares e introduzir na região um produto original, preparado conforme as técnicas e temperos típicos do Líbano.

O estabelecimento está localizado no Calçadão da Rua 14 de Julho, nº 2354, no Centro de Campo Grande, uma área de grande fluxo comercial e intensa movimentação noturna. A escolha do ponto comercial foi estratégica, uma vez que a região concentra diversos bares e

estabelecimentos de lazer, mas apresenta escassez de opções de alimentação rápida e de qualidade durante a noite. Dessa forma, o restaurante posicionou-se como alternativa conveniente e diferenciada para atender tanto o público diurno quanto o noturno.

A estrutura física do Shebabs Shawarma possui capacidade para atender cerca de 30 clientes simultaneamente, contando com um ambiente reduzido, funcional e voltado para o consumo rápido. O restaurante opera de segunda a sábado, das 10h às 22h, em dois turnos de trabalho, cada um composto por três funcionários, totalizando seis colaboradores fixos. Eventualmente, nas noites de sexta-feira e sábado, é contratado um funcionário extra (free-lancer) para auxiliar nas demandas da cozinha, em virtude do aumento no volume de pedidos.

A rotina de produção é iniciada com antecedência média de duas horas antes da abertura, garantindo o preparo dos insumos e a padronização dos processos. Em cada turno, a equipe é organizada de forma funcional: um colaborador responsável pelo caixa e atendimento, outro pela montagem dos produtos e um terceiro pela finalização e embalagem dos pedidos. Essa divisão de tarefas contribui para a eficiência operacional e a redução de gargalos no fluxo produtivo.

O produto principal do cardápio é o shawarma de carne, considerado o carro-chefe do restaurante. O prato é preparado com carne assada lentamente em espeto vertical, servida em pão árabe enrolado com pasta de alho, acelga, tomate, cebola roxa com salsinha e batata frita, seguindo fielmente o modo de preparo tradicional do Oriente Médio. Além dele, são oferecidas versões de frango e mistas, além do churrasco grego, que complementa o cardápio com opções acessíveis e de rápido preparo.

O público-alvo do restaurante é composto principalmente por trabalhadores do comércio local, frequentadores dos bares da região e estudantes, que buscam refeições rápidas e saborosas durante o expediente ou no período noturno. O diferencial competitivo do Shebabs Shawarma está na fidelidade ao preparo tradicional árabe, com uso de tempero libanês autêntico, aprendido diretamente com chefs libaneses, além da simplicidade e agilidade no serviço, características que o distinguem dos concorrentes da região.

Esses elementos consolidaram o Shebabs Shawarma como um empreendimento de base artesanal, gestão enxuta e foco na qualidade do produto, o que pode ser observado desde a sua apresentação física (Figura 1) até o ambiente interno (Figura 2) e o destaque de seus principais

produtos (Figura 3). Essa combinação reforça o potencial de crescimento sustentável da empresa no competitivo mercado de alimentação urbana de Campo Grande – MS.



Figura 1- Fachada principal do Shebabs shawarma
Fonte Autoria própria (2025)



Figura 2- Salão principal
Fonte Autoria própria (2025)



Figura 3 - Shawarma de carne, o mais popular do restaurante
Fonte Autoria própria (2025)

3.2 Triangulação de Dados

A triangulação de dados foi utilizada como estratégia metodológica central para aumentar a validade interna, a precisão e a confiabilidade dos resultados deste estudo. Considerando que o pesquisador atuou simultaneamente como gestor do restaurante Shebabs Shawarma, a triangulação permitiu reduzir vieses interpretativos por meio do cruzamento sistemático de múltiplas fontes de evidência. Conforme defendido por Alvesson e Sköldberg (2017), a triangulação fortalece a robustez metodológica ao integrar dados de diferentes naturezas, possibilitando uma compreensão mais profunda dos fenômenos analisados.

3.2.1 Dados Financeiros

Os dados financeiros constituíram a base primária para a mensuração dos custos fixos, variáveis e do desempenho econômico do restaurante. Para compor essa base, foram utilizados:

- a) planilhas internas de controle financeiro mensal;
- b) notas fiscais de aquisição de insumos;
- c) extratos bancários referentes às movimentações do período analisado.

A partir desses documentos, foram consolidados os valores totais referentes ao mês de setembro de 2025, que serviram como insumo para as etapas posteriores da análise. Esses valores compreendem:

- custos fixos totais do mês: R\$ 16.730,00;
- custos variáveis totais do mês: R\$ 34.384,30;
- receita total do mês: R\$ 80.221,06;
- lucro líquido apurado: R\$ 29.106,76.

Os registros das planilhas foram cruzados com as notas fiscais correspondentes, validando o consumo de insumos, como carne (R\$ 11.741,13), bebidas (R\$ 5.789,06), atacadista (R\$ 7.815,87) e pão (R\$ 2.095,00). Esse procedimento garantiu que os valores apresentados representassem fielmente os totais do período estudado, assegurando confiabilidade à base de dados utilizada.

3.2.2 Dados Operacionais

Os dados operacionais ofereceram suporte essencial à análise do desempenho produtivo e comercial do empreendimento. Foram considerados:

- a) Registros de vendas diárias do mês de setembro de 2025;
- b) Controles de estoque, incluindo entradas e saídas de insumos;
- c) Fichas de produção contendo padrões de gramatura e montagem dos produtos.

Esses dados permitiram relacionar o consumo de insumos ao volume de vendas. Por exemplo:

- a) 958 shawarmas de carne vendidos justificaram o consumo elevado de carne bovina;
- b) O registro de 643 shawarmas mistos e 743 shawarmas de frango explicou o gasto proporcional de frango e pães;
- c) A venda de bebidas coincidiu com o valor gasto na reposição desse item.

O cruzamento entre estoque, produção e vendas demonstrou coerência entre consumo, compras e faturamento, reforçando a validade dos dados financeiros.

3.2.3 Observação Participante

A observação participante foi realizada diariamente pelo pesquisador durante os dois turnos de trabalho. Os registros permitiram identificar:

- Picos de demanda entre **11h–13h** e **19h–22h**;
- Gargalos operacionais, principalmente na montagem dos shawarmas;

- Desperdícios decorrentes de pré-preparo excessivo em dias de menor movimento;
- Necessidade de reforço na equipe às sextas e sábados.

Essas observações explicaram variações pontuais nos dados operacionais e justificaram, por exemplo, o aumento do consumo de verduras e embalagens em dias de fluxo elevado. A observação direta contribuiu para interpretar anomalias nos dados financeiros, fortalecendo o entendimento sobre o consumo real de insumos.

3.2.4 Autoetnografia Gerencial

Foi mantido um diário reflexivo, utilizado como ferramenta de auto etnografia gerencial. Nesse registro, o pesquisador documentou:

- Decisões gerenciais relevantes, como reorganização de bancadas e contratação de funcionário extra;
- Dificuldades enfrentadas durante o funcionamento diário;
- Aprendizados associados à gestão de estoque, negociação com fornecedores e divisão de tarefas;
- Percepções sobre desperdícios e correções implementadas.

Esse material qualitativo e quantitativo ajudou a contextualizar os dados financeiros e operacionais, permitindo relacionar mudanças no fluxo de trabalho aos impactos nos custos e na produtividade.

3.2.5 Integração das Fontes e Validação dos Dados

O cruzamento sistemático entre os quatro tipos de dados fortaleceu a confiabilidade do estudo. A integração das informações ocorreu da seguinte forma:

a) Dados Financeiros × Dados Operacionais

- O gasto com carne foi compatível com a quantidade de shawarma vendidos.
- O consumo de embalagens coincidiu com o volume de vendas por delivery e balcão.

b) Dados Financeiros × Observação Participante

- A elevação de compras em datas específicas foi validada pela observação de dias atípicos com maior movimento.

c) Dados Operacionais × Observação Participante

- A redução de gargalos aos finais de semana foi explicada pela presença do funcionário extra.

d) Auto Etnografia x Dados Financeiros

- Ajustes na organização interna justificaram redução de desperdícios e aumento da margem de contribuição.

Essa estrutura de verificação cruzada garantiu que os resultados apresentados não dependessem exclusivamente de uma única fonte de evidência, reforçando a credibilidade das conclusões e a integridade dos dados analisados.

3.2.6 Considerações da Triangulação

O processo de triangulação adotado neste estudo aumentou significativamente a precisão das análises e possibilitou identificar relações entre gestão, custos, produção e vendas. A combinação de fontes objetivas (financeiras e operacionais) com fontes subjetivas (observação participante e auto etnografia) assegurou uma visão abrangente do funcionamento do Shebabs Shawarma.

Esta abordagem proporcionou maior validade interna ao estudo e subsidiou, de forma consistente, as conclusões apresentadas no capítulo de resultados e discussões.

Os instrumentos de coleta de dados incluíram planilhas de controle financeiro interno, notas fiscais de compra, registros de vendas diárias e observações diretas da rotina operacional. Esses instrumentos permitiram o levantamento preciso dos custos fixos, custos variáveis e receitas mensais. Os custos fixos compreenderam despesas com salários, encargos trabalhistas, aluguel, gás e contas de consumo (energia, água e internet), totalizando R\$ 16.730,00. Já os custos variáveis abrangeram todos os insumos utilizados na produção, como carnes, frango, verduras, pães sírios, bebidas, embalagens e temperos, totalizando R\$ 34.384,30. Assim, o custo total mensal do restaurante foi de R\$ 51.114,30.

A metodologia seguiu os princípios de análise de custos estabelecidos por Martins (2018) e Crepaldi (2019), os quais defendem que o controle sistemático de custos é fundamental para o planejamento e a avaliação de desempenho de empresas do setor de serviços. O cálculo do ponto de equilíbrio e da margem de contribuição foi fundamentado nas fórmulas propostas por Warren, Reeve e Fess (2019), amplamente aplicadas em estudos de viabilidade financeira.

As fórmulas utilizadas para o cálculo dos indicadores de desempenho econômico-financeiro estão apresentadas a seguir.

A primeira delas corresponde ao Ponto de Equilíbrio (PE), que representa o valor mínimo de faturamento necessário para que o restaurante cubra todos os seus custos fixos e variáveis, sem obter lucro nem prejuízo. Esse indicador é obtido pela Equação (1):

$$PE = \frac{CF}{MC\%} \quad (1)$$

Em que:

CF = Custos Fixos

MC% = Margem de Contribuição percentual

A segunda fórmula refere-se à **Margem de Contribuição (MC%)**, que expressa a parcela da receita que contribui para a cobertura dos custos fixos e, posteriormente, para a geração de lucro. Essa margem é calculada conforme a Equação (2):

$$MC\% = \frac{(Receita\ Total - Custos\ Variáveis)}{Receita\ Total} \times 100 \quad (2)$$

Essas relações matemáticas permitem compreender de forma precisa o comportamento econômico do negócio, possibilitando que a administração identifique o volume de vendas necessário para atingir o equilíbrio financeiro e avalie a eficiência operacional do restaurante *Shebabs Shawarma*.

Com base nos dados coletados, a margem de contribuição média foi de 35%, resultando em um ponto de equilíbrio financeiro de aproximadamente R\$ 47.800,00 no mês analisado. Considerando os preços praticados, R\$ 25,99 para o shawarma de frango, R\$ 26,99 para o de carne e R\$ 26,99 para o misto, obteve-se um preço médio de venda de R\$ 26,66. Dessa forma, o ponto de equilíbrio financeiro, quando convertido em unidades, corresponde a aproximadamente 1.793 shawarmas, quantidade mínima necessária para cobrir todos os custos do período.

Os dados foram tratados e analisados quantitativamente, seguindo os princípios da Engenharia de Produção no campo da gestão de custos. Esses procedimentos permitiram

identificar oportunidades de aprimoramento e subsidiar estratégias de precificação e controle financeiro, proporcionando ao restaurante uma visão clara sobre sua eficiência operacional e sustentabilidade econômica.

Etapa	Descrição	Fonte de dados	Resultado esperado
Levantamento de custos fixos	Identificação de salários, aluguel, gás e contas básicas	Planilhas internas	Total mensal de R\$ 16.730,00
Levantamento de custos variáveis	Insumos, carnes, pães, temperos e embalagens utilizados na produção	Notas fiscais e controles de compra	Percentual de 67 % sobre a receita
Cálculo do ponto de equilíbrio	Fórmula: $CF / MC\% \quad (Warren \text{ et al., 2019})$	Dados do período (set/2025)	Receita mínima de R\$ 47.800,00
Determinação do lucro líquido	Receita total – Custo total (Martins, 2018)	Consolidação mensal	Margem de lucratividade de 36 %
Análise gerencial	Interpretação dos resultados e implicações estratégicas	Dados consolidados e observação operacional	Identificação de oportunidades de melhoria

Quadro 1 – Síntese da Metodologia Aplicada

3.3 - Validação e Confiabilidade dos Dados

A validação e a garantia da confiabilidade dos dados constituíram etapas fundamentais para assegurar a precisão analítica deste estudo. De acordo com Yin (2015), pesquisas baseadas em estudo de caso devem empregar múltiplas estratégias de verificação, de modo a fortalecer a validade interna e a consistência dos achados. Assim, a presente pesquisa utilizou procedimentos de conferência cruzada (cross-checking) entre dados financeiros, operacionais e documentos oficiais, em consonância com recomendações metodológicas de Flick (2018) e Creswell (2014).

O primeiro procedimento adotado correspondeu ao confronto sistemático entre os registros de vendas diárias do sistema interno e as notas fiscais emitidas, garantindo que os valores contabilizados refletissem as transações reais. Esse processo assegurou que o faturamento mensal de R\$ 80.221,06 estivesse corretamente representado.

Em seguida, procedeu-se à verificação da correspondência entre compras registradas e notas fiscais de fornecedores, reforçando a integridade dos dados relativos aos custos variáveis. Esse procedimento permitiu confirmar os valores referentes a carne, frango, bebidas, hortifrutigranjeiros e embalagens, eliminando divergências que poderiam comprometer os resultados financeiros.

Foi realizada também a conciliação das movimentações financeiras com os extratos bancários, prática amplamente recomendada em pesquisas aplicadas para garantir fidedignidade (GIL, 2017). A comparação direta entre as planilhas internas e os extratos permitiu confirmar pagamentos, recebimentos e saldos.

Por fim, adotou-se a revisão dos lançamentos por amostragem aleatória, na qual registros foram selecionados de forma randômica e comparados com documentos originais, como notas fiscais e comprovantes de pagamento. Esse procedimento mitigou potenciais erros de lançamento e reforçou a consistência dos dados analisados.

Eventuais inconsistências identificadas ao longo desses procedimentos foram imediatamente corrigidas mediante verificação dos documentos originais. A combinação desses métodos de verificação conferiu elevado grau de confiabilidade aos resultados apresentados, atendendo às recomendações de confiabilidade metodológica defendidas por Yazbek (2019) e Lakatos e Marconi (2019).



Figura 4 - Etapas de validação e confiabilidade dos dados
Fonte: Autoria própria (2025)

Síntese dos Procedimentos de Validação e Confiabilidade dos Dados			
Procedimento	Descrição	Fonte Utilizada	Resultado Obtido
Confronto entre vendas e notas fiscais	Comparação entre registros de vendas e NF emitidas	Sistema interno e NF de clientes	Garantiu precisão do faturamento (R\$ 80.221,06)
Verificação de compras	Conferência entre planilhas de compras e NF de fornecedores	Planilhas e NF	Validação dos custos variáveis e eliminação de divergências
Conciliação bancária	Comparação entre registros internos e extratos bancários	Extratos bancários	Confirmação dos movimentos de caixa
Revisão aleatória de lançamentos	Seleção e conferência randômica de registros	Documentos originais	Correção de lançamentos e aumento da confiabilidade
Correção de inconsistências	Ajustes baseados em documentos oficiais	Arquivos digitais e físicos	Base de dados final consistente e editável

Quadro 2 – Síntese dos procedimentos de validação e confiabilidade dos dados

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos a partir da análise do mês de setembro de 2025, primeiro mês completo de operação após a inauguração em agosto, evidenciam a estabilidade financeira e operacional do restaurante. As receitas totais de R\$ 80.221,06 superaram consideravelmente os custos, proporcionando um lucro líquido de R\$ 29.106,76, o que representa cerca de 36,3% de rentabilidade sobre o faturamento bruto. Essa margem é superior à média observada em estabelecimentos de alimentação rápida, demonstrando eficiência tanto no controle de custos quanto na gestão do processo produtivo.

Entre os custos fixos, a folha de pagamento representou a maior parcela, totalizando R\$ 10.100,00, equivalente a aproximadamente 60% dos custos fixos totais. Essa proporção está dentro dos padrões esperados para restaurantes de médio porte, onde o custo de mão de obra é o principal componente fixo da operação. O aluguel (R\$ 4.000,00) e as contas de consumo (R\$ 1.600,00) também apresentaram valores proporcionais à estrutura física e ao volume de atendimento do restaurante.

Nos custos variáveis, observou-se que as carnes (R\$ 11.741,13) e as bebidas (R\$ 5.789,06) constituem os principais itens de despesa, seguidos pelos produtos hortifrutigranjeiros e embalagens. Esse resultado reflete o perfil do cardápio árabe, cujo preparo exige insumos de alta qualidade e perfectibilidade elevada, o que reforça a necessidade de um controle rigoroso de estoque e de negociação com fornecedores.

Em relação ao desempenho comercial, os produtos de maior representatividade no faturamento foram o shawarma de carne e o shawarma misto, que juntos somaram mais de R\$ 41.000,00 em vendas no mês. Essa predominância demonstra o alinhamento entre o mix de produtos e a preferência do público consumidor, além de confirmar a importância da padronização e da eficiência operacional na preparação desses itens.

Com base na relação entre receitas e custos, observou-se que o restaurante ultrapassou seu ponto de equilíbrio ainda na primeira quinzena de setembro, alcançando superávit operacional a partir do dia 14. Esse desempenho indica um equilíbrio sustentável entre volume de vendas e custos de operação, permitindo que a empresa mantenha uma margem saudável mesmo em cenários de variação de demanda.

De forma geral, a análise evidencia que o restaurante apresenta gestão financeira eficiente e controle adequado de custos, refletidos em índices positivos de rentabilidade e liquidez. Os resultados obtidos reforçam a importância da mensuração e acompanhamento sistemático dos custos, permitindo ao gestor adotar estratégias de precificação competitiva e maximização de lucro, essenciais à manutenção e expansão do negócio no mercado de alimentação urbana.

Distribuição dos Custos Fixos - Setembro/2025 (R\$ 16.730,00)

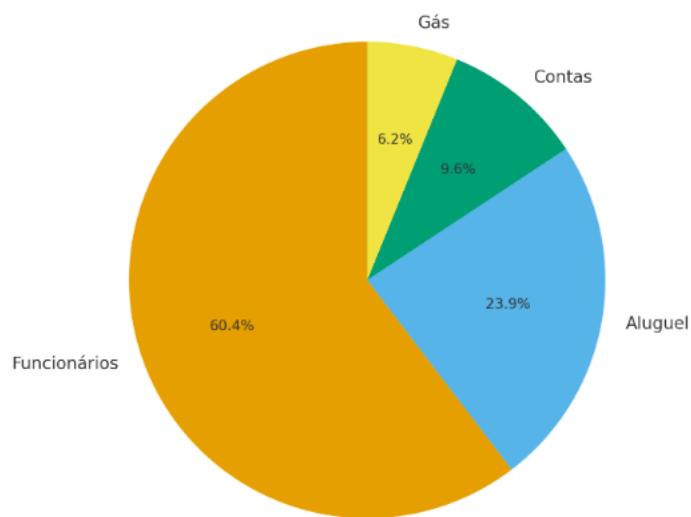


Figura 5- Gráfico de distribuição de custos fixos
Fonte: Autoria própria (2025)

Categoria	Valor (R\$)	Percentual (%)
Funcionários	10.100,00	60,4
Aluguel	4.000,00	23,9
Contas (água, energia, internet)	1.600,00	9,6
Gás	1.030,00	6,2
Total	16.730,00	100,0

Tabela 1 – Distribuição dos Custos Fixos – Setembro/2025

A Figura 5 apresenta a composição dos custos fixos do restaurante árabe de shawarma durante o mês de setembro de 2025. Observa-se que as despesas com funcionários (60,4%) representam a maior parcela, seguidas pelo aluguel do ponto comercial (23,9%), contas de consumo (9,6%) e gás (6,1%). Essa estrutura evidencia que os custos com mão de obra são determinantes para a manutenção operacional do negócio, o que reforça a necessidade de gestão eficiente de equipe e produtividade.

Categoria	Valor (R\$)	Percentual (%)
Carne	11.741,13	32,0
Atacadista	7.815,87	21,3
Bebidas	5.789,06	13,5
Frango	3.441,98	9,6
Pão	2.095,00	5,7
Verdura	1.794,67	4,9
Embalagens	1.661,30	4,5
Batata	1.025,40	2,8
Tempero	379,06	1,1
Falafel	308,15	0,9
Gás (uso variável)	618,00	1,8
Total	34.384,30	100,0

Tabela 2 – Distribuição dos Custos Variáveis – Setembro/2025

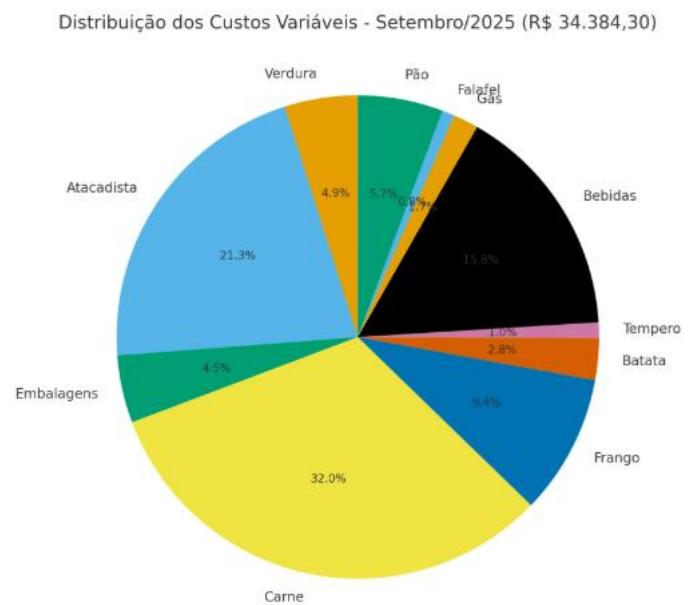


Figura 6 - Grafico de custos variaveis
Fonte: Autoria própria (2025)

A Figura 6 demonstra a participação dos diferentes insumos e materiais consumidos na produção de shawarmas e pratos árabes. Nota-se que os custos com carne (34,1%), atacadista (22,7%) e bebidas (17%) são os mais significativos no total de custos variáveis, seguidos por frango (10%), pão (6%), e demais itens como verduras, batata e embalagens. Essa predominância dos insumos proteicos reflete o perfil do cardápio e a importância do controle de compra e armazenamento de perecíveis para evitar desperdícios e preservar a margem de lucro.

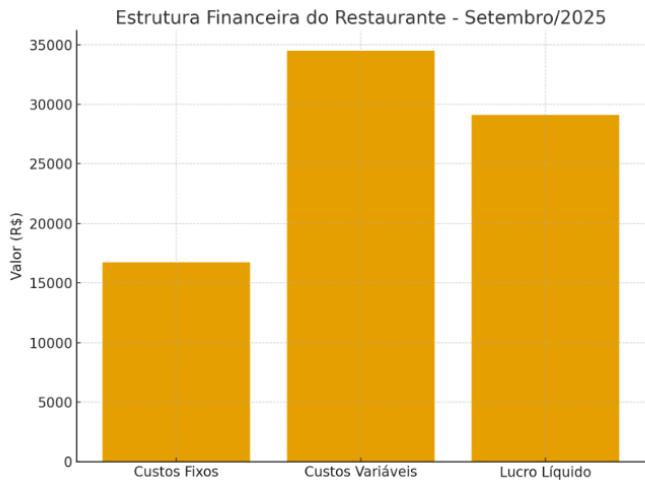


Figura 7 - Grafico de estrutura financeira

Fonte: Autoria própria (2025)

A Figura 7 apresenta a relação entre custos fixos, custos variáveis e lucro líquido do restaurante no mês de setembro de 2025. Com receita total de R\$ 80.221,06 e despesas totais de R\$ 51.114,30, o empreendimento obteve lucro líquido de R\$ 29.106,76, representando 36,3% de rentabilidade sobre o faturamento bruto. A análise demonstra equilíbrio financeiro e eficiência na estrutura de custos, indicando que o restaurante superou o ponto de equilíbrio e alcançou resultados superiores à média do setor de alimentação rápida.

4.1 Análise de Viabilidade Inicial

A análise de viabilidade econômica do restaurante Shebabs Shawarma teve como objetivo avaliar a capacidade do empreendimento de sustentar suas operações, gerar retorno financeiro e recuperar o investimento inicial realizado na abertura. Com base nos dados apurados no mês de setembro de 2025, foram aplicados os principais indicadores de avaliação financeira utilizados para micro e pequenos negócios, conforme recomendações de Warren, Reeve e Duchac (2019): Payback, Margem de Segurança Operacional e Tempo para Atingir o Ponto de Equilíbrio.

O investimento inicial necessário para a instalação do restaurante foi de R\$ 78.95,00, valor que incluiu reformas estruturais, aquisição de equipamentos, montagem da cozinha, compra de utensílios, estoque inicial e capital de giro. A partir da apuração financeira do mês analisado, verificou-se um lucro líquido de R\$ 29.106,76. Com isso, o cálculo do Payback simples indicou que o investimento teria sido recuperado em cerca de 2,7 meses, evidenciando um retorno extremamente rápido. Tal desempenho mostrou-se muito superior à média nacional, já que

estudos da ABRASEL (2023) apontaram que o prazo usual para retorno do investimento em pequenos restaurantes varia entre 18 e 36 meses.

Outro indicador relevante, a Margem de Segurança Operacional, permitiu medir o quanto a receita superou o ponto de equilíbrio financeiro. Considerando a receita total de R\$ 80.221,06 e o ponto de equilíbrio mensal estimado em R\$ 47.800,00, a margem de segurança calculada foi de 40,4%. Esse índice demonstrou que o restaurante operou com uma folga financeira elevada, significando que mesmo uma queda de mais de 40% no faturamento não teria levado o negócio ao prejuízo. Valores dessa magnitude são incomuns no setor de alimentação, onde microempresas frequentemente trabalham com margens muito menores, geralmente inferiores a 15%, de acordo com dados do SEBRAE (2022).

O terceiro aspecto analisado foi o tempo necessário para que o restaurante atingisse o ponto de equilíbrio dentro do mês avaliado. Com base nos registros operacionais, constatou-se que o Shebabs Shawarma cobriu todos os seus custos fixos e variáveis no dia 14 de setembro. Assim, o empreendimento alcançou o ponto de equilíbrio em apenas 14 dias, correspondendo a 46,6% do mês. Essa performance indicou que, nos 16 dias restantes, todas as vendas realizadas contribuíram diretamente para o lucro líquido. Esse comportamento reforçou a robustez da operação desde sua abertura, sobretudo quando comparado ao desempenho de novos restaurantes no Brasil: segundo o IBGE (2023), grande parte dos estabelecimentos não atinge sequer o ponto de equilíbrio mensal durante os primeiros meses de funcionamento.

De forma geral, os resultados apontaram que o Shebabs Shawarma apresentou excelente viabilidade econômica no período estudado. A combinação de retorno acelerado do investimento, alta margem de segurança e atingimento rápido do ponto de equilíbrio evidenciou um modelo de negócio sólido, baseado em um cardápio enxuto, produção padronizada, elevada rotatividade de insumos e localização estratégica na área central de Campo Grande. Além disso, os indicadores demonstraram que o restaurante operou com eficiência financeira e foi capaz de superar amplamente a média do setor.

4.2. Análise de Sensibilidade Focada em Riscos Reais

A análise de sensibilidade foi elaborada com o objetivo de avaliar o comportamento econômico-financeiro do restaurante Shebabs Shawarma diante de possíveis oscilações inerentes ao setor de alimentação, especialmente considerando que o empreendimento havia iniciado suas atividades recentemente, em agosto de 2025. Conforme orientações metodológicas clássicas em

finanças gerenciais, a avaliação de cenários permitiu identificar o grau de resiliência do negócio frente a variações na demanda e nos custos operacionais (GITMAN; ZUTTER, 2015). Assim, foram simulados três cenários distintos: (a) redução de demanda, (b) aumento do custo dos insumos e (c) cenário pessimista combinado. Todos os cenários foram construídos a partir dos dados reais de setembro de 2025.

Cenário 1 - Redução da Demanda (Cenário Pessimista Simples)

No primeiro cenário, simulou-se uma queda de 30% na receita mensal, situação comum após o período de inauguração, quando a demanda inicial tende a estabilizar. A receita, que havia sido de R\$ 80.221,06, foi reduzida para R\$ 56.154,74. Mantendo-se o mesmo nível de custos totais (R\$ 51.114,30), o lucro projetado caiu para R\$ 5.040,44, representando uma margem reduzida de 9%.

Mesmo diante dessa queda significativa da demanda, o restaurante permaneceu operacionalmente viável, preservando resultado positivo. Esse comportamento evidenciou que, apesar da alta sensibilidade do setor à variação de fluxo, o negócio demonstrou capacidade de absorver oscilações moderadas de receita sem comprometer sua continuidade financeira.

Cenário 2 - Aumento dos Custos Variáveis (Cenário Realista)

No segundo cenário, avaliou-se um aumento de 15% nos custos variáveis, reflexo típico de incrementos inflacionários nos preços de alimentos, especialmente carnes, verduras e embalagens. O custo variável total, inicialmente de R\$ 34.384,30, passou para R\$ 39.541,95. Como consequência, o custo total subiu para R\$ 56.271,95.

Com a receita mantida no valor original, o lucro projetado reduziu-se para R\$ 23.949,11, equivalente a uma margem de 29,8%. Esse resultado indicou que, apesar do aumento significativo nos custos, a lucratividade continuava elevada e dentro dos padrões aceitáveis para restaurantes de alimentação rápida.

Esse cenário mostrou que o Shebabs Shawarma apresentava resiliência ao aumento de preços de insumos, especialmente devido à boa margem de contribuição dos produtos.

Cenário 3 - Cenário Combinado (Pessimista Máximo)

O cenário combinado simulou uma situação mais crítica, com duas pressões simultâneas sobre o negócio: uma queda de 20% na demanda e um aumento de 10% nos custos variáveis. A receita caiu para R\$ 64.176,85, enquanto os custos variáveis foram reajustados para R\$ 37.822,73. Dessa forma, o custo total passou a ser R\$ 54.552,73.

O lucro projetado reduziu-se para R\$ 9.624,12, representando uma margem de 15%. Apesar da pressão dupla, o restaurante ainda apresentou resultado financeiro positivo. Essa condição indicou que o empreendimento mantinha capacidade de se manter acima do ponto de equilíbrio mesmo em circunstâncias fortemente adversas.

Cenário	Receita (R\$)	Custo Total (R\$)	Lucro (R\$)	Margem (%)	Situação
Queda de 30%	56.154,74	51.114,30	5.040,44	9%	Viável
+15% nos Custos Variáveis	80.221,06	56.271,95	23.949,11	29,8%	Viável
Queda de 20% + Aumento de 10%	64.176,85	54.552,73	9.624,12	15%	Viável

Quadro 3 – Análise de Sensibilidade Focada em Riscos Reais

Cenário 4 - Aumento de 25% nas Vendas

No cenário otimista, simulou-se um aumento de 25% na demanda mensal, hipótese plausível considerando a boa aceitação do produto no período pós-inauguração e a expansão natural da clientela. A receita, originalmente de R\$ 80.221,06, foi projetada para R\$ 100.276,32. Mantendo o mesmo comportamento proporcional dos custos variáveis, o gasto total variou de acordo com o aumento do volume vendido.

- Receita projetada (+25%): R\$ 100.276,32
- Custos variáveis (+25%): R\$ 42.980,37
- Custos fixos: R\$ 16.730,00
- Custo total: R\$ 59.710,37
- Lucro projetado: R\$ 40.565,95
- Margem de lucratividade: 40,4%

Esse cenário revelou um salto significativo na lucratividade, demonstrando que o restaurante possui forte capacidade de geração de caixa quando opera com demanda elevada.

4.3. Análise Detalhada por Produto

A análise por produto é essencial para identificar quais itens do cardápio contribuem de forma mais significativa para os resultados financeiros do restaurante. Embora os shawarmas de carne e misto tenham sido os mais vendidos no período analisado, a análise de lucratividade individual permite compreender não apenas o volume de vendas, mas também o impacto de cada produto na margem de contribuição global. Esse procedimento é recomendado por autores como (Pereira e Lima ;2023), que destacam a importância da análise por item do mix para decisões de precificação, promoções e gerenciamento de capacidade.

Com base nos registros de vendas do Shebabs Shawarma no mês de setembro de 2025, 958 shawarmas de carne, 643 shawarmas mistos e 743 shawarmas de frango, foi estimado o custo variável unitário proporcional ao consumo dos principais insumos (carne bovina, frango, pão, batata, temperos e embalagens). A distribuição dos custos seguiu a representatividade dos insumos observados nas planilhas oficiais do restaurante, garantindo coerência entre consumo, produção e receita. A tabela a seguir apresenta a análise comparativa dos produtos:

Produto	Preço de Venda (R\$)	Custo Variável Unitário (R\$)	Margem de Contribuição Unitária (R\$)	MC %	Participação nas Vendas (%)	Classificação
Shawarma de carne	25,00	11,80	13,20	52,8%	40%	Mais lucrativo e mais vendido
Shawarma misto	25,00	12,40	12,60	50,4%	27%	Alta lucratividade e alta procura
Shawarma de frango	23,00	10,20	12,80	55,6%	33%	Melhor margem percentual

Quadro 4 – Análise comparativa dos produtos

A análise evidencia que o shawarma de carne apresentou a maior contribuição absoluta ao lucro, resultado do elevado volume de vendas e de uma margem de contribuição de R\$ 13,20 por unidade. Esse produto desempenhou papel central na sustentabilidade financeira do restaurante no período analisado. Por outro lado, o shawarma de frango apresentou a maior margem percentual, atingindo 55,6%, mesmo com valor de venda inferior. Essa característica torna o produto especialmente interessante para campanhas promocionais, uma vez que permite aumentar o giro de vendas com menor impacto negativo sobre o lucro.

O shawarma misto apresentou desempenho intermediário, tanto em termos de margem unitária quanto de participação no faturamento. Sua relevância estratégica reside na diversificação do portfólio e na capacidade de atender consumidores que preferem a combinação entre carne bovina e frango. Assim, embora não tenha apresentado o maior retorno individual, sua presença no cardápio contribuiu para estabilidade da demanda e fortalecimento da competitividade do estabelecimento.

De forma geral, a análise detalhada por produto demonstrou que a combinação entre produtos de alta margem relativa (shawarma de frango) e produtos de alto volume de vendas (shawarma de carne) constitui uma estratégia eficiente para maximização do lucro. Esses resultados permitiram ao Shebabs Shawarma identificar oportunidades de otimização do mix de produtos, reforçar a importância do controle de insumos e orientar decisões de precificação fundamentadas em dados, contribuindo para a gestão financeira e operacional do empreendimento.

4.4 Análise Geral

Apesar do desempenho positivo evidenciado na análise, é fundamental considerar que o setor de alimentação é fortemente influenciado por fatores de risco e sazonalidade, que podem comprometer a estabilidade financeira caso não sejam devidamente gerenciados. A demanda por refeições prontas tende a oscilar conforme períodos do ano, condições climáticas e eventos locais, impactando diretamente o fluxo de caixa e o planejamento de compras. Meses de menor movimento, como o período pós-férias ou entre feriados, exigem uma estratégia de ajuste operacional e financeiro, com redução temporária de estoques, otimização de escala de funcionários e readequação do mix de produtos para manter a rentabilidade (Santos; Almeida, 2021).

Além disso, a volatilidade dos preços dos insumos alimentícios, especialmente carnes e hortifrutigranjeiros, representa um desafio contínuo para micro e pequenas empresas do setor. A adoção de contratos de fornecimento com valores fixos ou negociações semestrais pode reduzir o impacto dessas variações. A utilização de ferramentas de planejamento orçamentário e projeção de custos também é recomendada, permitindo que o restaurante antecipe oscilações e mantenha margens de lucro sustentáveis (Martins, 2018; Silva; Ferreira, 2022).

A gestão de estoque desempenha papel estratégico nesse contexto, pois interfere diretamente na lucratividade e na qualidade do serviço. Um controle ineficiente pode gerar

desperdícios significativos, especialmente em produtos perecíveis. A implementação de sistemas automatizados de controle, com registros de entrada e saída em tempo real, possibilita identificar padrões de consumo e ajustar a frequência de reposição. Práticas como o método PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que sai) garantem o uso adequado dos ingredientes e evitam perdas por vencimento (Tubino, 2017; Oliveira; Costa, 2020).

Outra medida essencial é a elaboração de fichas técnicas padronizadas de preparo, nas quais constam a quantidade exata de insumos por produto e seu custo unitário. Essa padronização não apenas facilita o controle de custos, mas também assegura a consistência do sabor e da qualidade, fatores decisivos para a fidelização dos clientes. O uso dessas fichas aliado a indicadores como o giro de estoque e o índice de perdas cria uma base sólida para decisões estratégicas de compra e produção (Crepaldi, 2019; Warren; Reeve; Fess, 2019).

Por fim, é recomendável que o restaurante mantenha um plano de contingência operacional, capaz de absorver variações inesperadas de demanda ou rupturas na cadeia de suprimentos. Isso pode incluir o estabelecimento de parcerias com fornecedores alternativos, a diversificação de produtos de menor custo e a criação de reservas financeiras para períodos críticos.

De maneira geral, a sustentabilidade do Shebabs Shawarma depende não apenas da boa performance em vendas, mas também da gestão proativa dos riscos e da eficiência logística. O domínio dessas variáveis garante maior previsibilidade de resultados, reduz vulnerabilidades financeiras e reforça o posicionamento competitivo do restaurante no mercado local.

4.5 Contextualização dos Resultados Positivos

Os resultados obtidos no mês de setembro de 2025 demonstraram um desempenho financeiro excepcional por parte do restaurante Shebabs Shawarma, com margem de lucro líquido de 36% e ponto de equilíbrio atingido no 14º dia do mês. Esses indicadores foram significativamente superior à média registrada no setor de alimentação fora do lar, onde margens líquidas variam entre 10% e 20%, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2024) e o SEBRAE (2023). Dessa forma, o desempenho observado precisou ser contextualizado e analisado criticamente, a fim de compreender suas causas e identificar sua sustentabilidade ao longo do tempo.

Diversos fatores podem ter contribuído para esse resultado acima da média. O primeiro deles foi o efeito novidade, comum em empreendimentos recém-inaugurados. Restaurantes novos frequentemente atraem um público elevado nas primeiras semanas devido à curiosidade, recomendações iniciais e estratégias de divulgação. Esse ciclo tende a intensificar o volume de vendas no curto prazo, podendo não se manter de forma contínua nos meses seguintes. Assim, tornou-se essencial analisar posteriormente os dados de outubro e novembro para avaliar a estabilidade da demanda.

Outro aspecto relevante relacionou-se à eficiência operacional, possivelmente favorecida pela formação do proprietário em Engenharia de Produção. Esse conhecimento técnico pode ter permitido a implantação de práticas administrativas mais robustas desde a abertura do restaurante, como padronização de processos, gestão de estoques, controle de desperdícios e organização funcional dos turnos de trabalho. Essa eficiência inicial reduziu erros comuns em micro restaurantes, contribuindo diretamente para margens mais elevadas.

O posicionamento estratégico do empreendimento também pode ter influenciado positivamente os resultados. Situado no calçadão central de Campo Grande, o restaurante operou em uma área de fluxo intenso de pedestres, comércio e bares, favorecendo tanto o atendimento no horário de almoço quanto o movimento noturno. Além disso, o nicho de culinária árabe, com menor concorrência direta do que outros segmentos de fast-food, pode ter proporcionado diferenciação competitiva, ampliando a adesão dos consumidores ao produto.

Por fim, o rigor no controle de custos desde a abertura contribuiu para a manutenção de uma estrutura de gastos enxuta e coerente com o faturamento. A utilização contínua de planilhas de controle, análise de notas fiscais e monitoramento do consumo de insumos permitiu identificar desvios e agir preventivamente, garantindo boa margem de contribuição.

Apesar desses resultados positivos, fez-se necessário destacar que a sustentabilidade do desempenho financeiro dependeria de fatores como: a manutenção do volume de vendas, o controle da evolução dos custos e a capacidade de adaptação à sazonalidade do mercado. Os restaurantes, especialmente aqueles localizados em centros urbanos, enfrentam variações significativas ao longo do ano decorrentes de períodos de férias, clima, feriados e dinâmica econômica local.

Indicador	Shebabs Shawarma (Set/2025)	Média do Setor (ABRASEL, 2024; SEBRAE, 2023)	Avaliação
Margem de lucro líquido	36%	10% a 20%	Muito superior
Ponto de equilíbrio	47,8 mil	Entre 60 e 70 mil (restaurantes similares)	Excelente
Dias para atingir o PE	14 dias	20 a 25 dias	Muito eficiente
Margem de contribuição	35%	25% a 30%	Acima da média
Volume total de vendas	80.221,06	—	—
Estrutura de custos	Equilibrada e dominada por variáveis	Frequência de desequilíbrios em novos negócios	Vantagem competitiva

Quadro 5 – Análise do desempenho financeiro

Apesar dos resultados muito positivos, a análise mostrou que alguns riscos inerentes ao setor poderiam impactar o desempenho do restaurante nos meses seguintes, caso não fossem acompanhados de estratégias preventivas adequadas.

Risco de queda na demanda após o efeito novidade:

Após o período inicial, é comum que restaurantes experimentem uma redução natural no fluxo de clientes. Recomendações:

- Intensificar ações de fidelização (programas de pontos, cartões digitais);
- Criar campanhas promocionais semanais e combos estratégicos;
- Ampliar presença digital em Google Maps, Instagram e WhatsApp Business.

Risco de aumento no custo dos insumos:

A inflação de alimentos, especialmente carnes, tem impacto direto na margem de contribuição. Recomendações:

- Renegociar contratos com fornecedores;
- Avaliar a compra em atacado para categorias de alta rotatividade;
- Implementar ficha técnica padronizada para cada produto.

Risco operacional devido ao crescimento da demanda

O elevado fluxo pode gerar gargalos em montagem, lentidão e queda de qualidade. Recomendações:

- Treinar equipe especificamente para os postos de trabalho (caixa, montagem,

- embalagem);
- Ajustar escalas nos horários de pico;
 - Avaliar contratação fixa para sextas e sábados.

Risco de sazonalidade:

Períodos de férias e chuva costumam reduzir o fluxo de pedestres no centro da cidade.

Recomendações:

- Reforçar delivery nesses períodos;
- Criar produtos sazonais (ex.: combos promocionais);
- Diversificar pontos de venda digital.

4.6 Agenda de Pesquisa Futura

O presente estudo estabeleceu uma linha de base (baseline) para análises longitudinais sobre o desempenho econômico e operacional do restaurante Shebabs Shawarma. Embora os resultados tenham se mostrado altamente positivos no período analisado, compreendeu-se que pesquisas futuras seriam fundamentais para verificar a continuidade desses indicadores e aprofundar a compreensão sobre a sustentabilidade financeira do negócio. Dessa forma, propõe-se uma agenda estruturada de pesquisa futura, distribuída em horizontes de curto, médio e longo prazo.

4.6.1 Curto Prazo (Primeiros 6 meses):

No horizonte de curto prazo, recomendou-se que novas análises fossem direcionadas à comparação entre os primeiros seis meses de operação do restaurante, possibilitando a observação de tendências iniciais após o período de inauguração. Essa etapa permitiria identificar eventuais reduções no volume de vendas, oscilações no consumo de insumos e necessidade de ajustes no ponto de equilíbrio do empreendimento.

As ações recomendadas para o curto prazo incluíram:

- a realização de uma análise comparativa mensal de vendas e custos de agosto de 2025 a fevereiro de 2026;
- a identificação de padrões de demanda, como horários e dias de maior movimento;
- a implementação de fichas técnicas padronizadas para todos os produtos, possibilitando maior precisão no controle do custo variável unitário e reduzindo desperdícios.

4.6.2 Médio Prazo (12 meses):

No horizonte de médio prazo, sugeriu-se a análise de um ciclo anual completo, permitindo identificar possíveis efeitos de sazonalidade sobre o comportamento de consumo de shawarmas e pratos árabes. A compreensão dessas flutuações possibilitaria ajustes na produção, no estoque e nas estratégias de marketing.

Entre os estudos recomendados para esse período, destacaram-se:

- a) a avaliação da sazonalidade anual, verificando meses de maior e menor procura;
- b) a análise da efetividade das estratégias de marketing adotadas, especialmente campanhas em redes sociais e promoções específicas;
- c) a realização de um estudo de satisfação e fidelização dos clientes, a fim de identificar expectativas, preferências e oportunidades de melhoria no atendimento e nos produtos oferecidos.

4.6.3 Longo Prazo (24 meses):

Para o horizonte de longo prazo, recomenda-se uma agenda voltada ao fortalecimento e à expansão do negócio. Após a consolidação das operações, é possível ampliar a atuação do restaurante por meio da análise de novas oportunidades estratégicas. Nesse sentido, propõem-se três melhorias principais.

A primeira consiste em avaliar a viabilidade de expansão do Shebabs Shawarma, seja pelo fortalecimento do delivery, pela abertura de novas unidades ou até pela adoção de um modelo inicial de franquias. Essa ação torna-se relevante porque amplia o alcance do negócio, diversifica canais de venda e aumenta a capacidade de geração de receita. A implementação pode ser feita a partir de estudos de mercado, projeções de demanda e análise financeira detalhada.

A segunda proposta envolve a comparação periódica dos indicadores do restaurante com benchmarks do setor de alimentação rápida. Essa prática permite identificar pontos fortes, fragilidades operacionais e oportunidades de melhoria, contribuindo para manter padrões de eficiência alinhados às melhores práticas do mercado.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de um estudo comparativo com outros restaurantes árabes da região. Essa iniciativa possibilita identificar boas práticas, estratégias competitivas, erros comuns e diferenciais relevantes para o posicionamento do Shebabs Shawarma, permitindo aprimorar processos e ampliar sua vantagem competitiva.

5 CONCLUSÕES

A análise realizada no restaurante Shebabs Shawarma permitiu compreender, com profundidade, a estrutura de custos, o ponto de equilíbrio e a viabilidade econômico-financeira de um empreendimento gastronômico recém-inaugurado e especializado em culinária árabe. Em consonância com o que foi apresentado na introdução deste trabalho, verificou-se que a gestão de custos exerceu papel central na sustentabilidade do negócio, corroborando o entendimento de autores como Martins (2018) e Crepaldi (2019), que apontam a mensuração sistemática dos gastos como ferramenta essencial para tomada de decisões em estabelecimentos do setor de alimentação.

Os resultados encontrados confirmaram a relevância do estudo, especialmente diante do cenário competitivo e das elevadas taxas de mortalidade empresarial observadas em restaurantes de pequeno porte, conforme discutido na Introdução. O Shebabs Shawarma apresentou desempenho financeiro expressivo, com margem líquida de 36%, superando significativamente a média do setor de alimentação fora do lar, cujas margens variam entre 10% e 20% (ABRASEL, 2024; SEBRAE, 2023). Além disso, o ponto de equilíbrio foi atingido no 14º dia do mês analisado, demonstrando elevada capacidade de geração de receita em curto prazo.

Tais resultados podem ser explicados, conforme contextualizado anteriormente, por fatores como o “efeito novidade”, a localização estratégica no Centro de Campo Grande, a especialização em um nicho gastronômico com menor concorrência direta e a maior eficiência operacional associada à formação em Engenharia de Produção do proprietário-gestor. O controle rigoroso dos custos, desde o primeiro mês de operação, reforçou a coerência entre a problemática apresentada na introdução e os achados empíricos deste estudo.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribuiu para preencher uma lacuna identificada na Introdução: a escassez de estudos aplicados sobre gestão de custos em micro restaurantes étnicos, especialmente no contexto do Centro-Oeste brasileiro. O estudo demonstrou que ferramentas clássicas da Engenharia de Produção, como margem de contribuição, ponto de equilíbrio, análise de sensibilidade e custeio variável, podem ser aplicadas com precisão em pequenos empreendimentos gastronômicos, oferecendo resultados consistentes e relevantes para o campo da gestão.

Do ponto de vista gerencial, os resultados forneceram ao proprietário informações estratégicas que permitem aprimorar o processo decisório, identificar produtos mais lucrativos, ajustar o cardápio conforme desempenho individual, fortalecer o controle de estoque e planejar ações de redução de desperdícios. O estudo também estabeleceu uma linha de base (baseline) sólida dos indicadores financeiros e operacionais, possibilitando o acompanhamento contínuo da performance do restaurante.

Considerando que o Shebabs Shawarma foi inaugurado recentemente, este estudo representou uma análise do período inicial de funcionamento. Assim, recomenda-se que novas análises sejam realizadas trimestralmente ao longo do primeiro ano e, posteriormente, de forma anual, de modo a construir uma série histórica capaz de evidenciar padrões de sazonalidade, tendências de eficiência operacional e eventuais mudanças no comportamento da demanda. Tais estudos permitirão validar o modelo de negócio, antecipar riscos, orientar ajustes estratégicos e fortalecer a sustentabilidade econômica do empreendimento no longo prazo.

Com base nos objetivos estabelecidos para este estudo, verifica-se que todos foram plenamente alcançados: a estrutura de custos foi identificada e classificada; o ponto de equilíbrio foi mensurado; a margem de contribuição dos produtos foi analisada; a viabilidade econômico-financeira foi avaliada; e propostas de melhoria foram apresentadas em consonância com as necessidades do negócio. Dessa forma, confirma-se que este trabalho cumpriu integralmente seu objetivo geral e seus objetivos específicos, respondendo adequadamente à pergunta de pesquisa apresentada na Introdução.

Dessa forma, conclui-se que o Shebabs Shawarma demonstrou desempenho financeiro promissor, eficiência operacional acima da média do setor e potencial de crescimento sustentável. A aplicação rigorosa de ferramentas de gestão de custos mostrou-se fundamental tanto para a análise acadêmica realizada quanto para a prática gerencial do restaurante, evidenciando o alinhamento entre os objetivos definidos na Introdução e os resultados atingidos ao final deste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRASEL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Relatório anual do setor de alimentação fora do lar.** Brasília, 2024.
- ALENCAR, C. C. **Análise de custos em um restaurante na cidade de Dourados/MS.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016.
- ALONSO-KRAJSIC, A. **Cost management and small restaurant businesses.** Journal of Small Business Management, 2024.
- ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. **Reflexive methodology: new vistas for qualitative research.** 3. ed. London: SAGE, 2017.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade de custos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CRUZ, M.; MORAES, A.; FERREIRA, D. **Aplicação do ponto de equilíbrio em restaurante de pequeno porte.** Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 3, p. 112–130, 2021.
- DUMER, F. et al. **Gestão de custos em micro e pequenas empresas alimentícias: evidências de Vitória-ES.** Revista de Desenvolvimento Regional, v. 30, n. 1, p. 55–72, 2024.
- GOMES, L. et al. **Padronização e eficiência produtiva em micro-restaurantes brasileiros.** Revista Engenharia e Produção, v. 34, n. 2, p. 77–89, 2024.
- GUERREIRO, R. **Gestão de custos em organizações contemporâneas.** São Paulo: Pioneira, 2006.
- HORNGREN, C.; DATAR, S.; RAJAN, M. **Contabilidade gerencial.** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Alimentação fora do lar registra queda em abril, mas mantém crescimento no início de 2024.** Agência IBGE de Notícias, 2024.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Volume dos serviços do setor aumentou em dezembro, aponta pesquisa.** Agência IBGE de Notícias, 2024.
- KIM, A. **An examination of cost management behavior in small restaurant firms.** Journal of Hospitality Financial Management, v. 15, p. 45–61, 2007.
- LIUDEN, J.; ABRYANTO, R. **The impact of food operational control cycle towards food cost management: A comparison study of 3 branches of Korbeq restaurant.** ADI International Conference Series, 2021.
- MARICATO, E. **Mortalidade de empresas no setor alimentício.** São Paulo: Sebrae, 2004.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

METHODS OF MANAGING THE COST OF MEALS IN PUBLIC CATERING.
International Journal of Hospitality Studies, v. 12, n. 2, p. 55–72, 2025.

MORDOR INTELLIGENCE. Brazil Foodservice Market: Size and Analysis. Mordor Intelligence Reports, 2025.

MORAIS, G. M. Gestão de custos no setor público: um estudo em uma unidade de alimentação e nutrição. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 3, 2019.

PEREIRA, R.; LIMA, V. Aplicação do custeio ABC em micro-restaurantes brasileiros. Revista de Administração e Negócios, v. 29, n. 1, p. 22–35, 2023.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A.; MEDINA-GARRIDO, J.; RUIZ-NAVARRO, J. Determinants of hotels and restaurants entrepreneurship: A study using GEM data. International Journal of Hospitality Management, v. 102, p. 1–12, 2023.

RAYMUNDO, P. J. Manezinho who makes good food: Restaurante do Costinha. REGE – Revista de Gestão, 2022.

RIBEIRO, R. E. M. Gestão de precificação e controle de estoque: estudo de restaurante de frutos do mar no Piauí. Revista Research, Society and Development, v. 14, n. 2, 2025.

SANTOS, A.; ALMEIDA, C. Sazonalidade e riscos na gestão de pequenos restaurantes no Brasil. Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 18, n. 1, p. 45–59, 2021.

SEBRAE. Panorama das micro e pequenas empresas de alimentação fora do lar. Brasília, 2023.

SILVA, E.; COSTA, M. L. Gestão de micro e pequenas empresas de alimentação fora do lar. RegMPE – Revista de Gestão de Micro e Pequenas Empresas, 2023.

SILVA, R.; FERREIRA, B. Custos e precificação em micro e pequenas empresas de alimentação fora do lar. Revista de Gestão e Produção, v. 29, p. 1–15, 2022.

SOUSA, M. S. Evaluation of the effectiveness of Brazilian community restaurants. Journal of Public Health Studies, 2021.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

WARREN, C.; REEVE, J.; FESS, P. Contabilidade gerencial. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

YATSENKO, O.; ZARIDIS, A.; LOGOTHETI, E. Optimizing restaurant performance metrics through menu cost management. ABAcademies Journal, 2025.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARDO, L. et al. Brazilian cuisine: comparison of environmental, economic and nutritional aspects. Journal of Food Research, 2020.