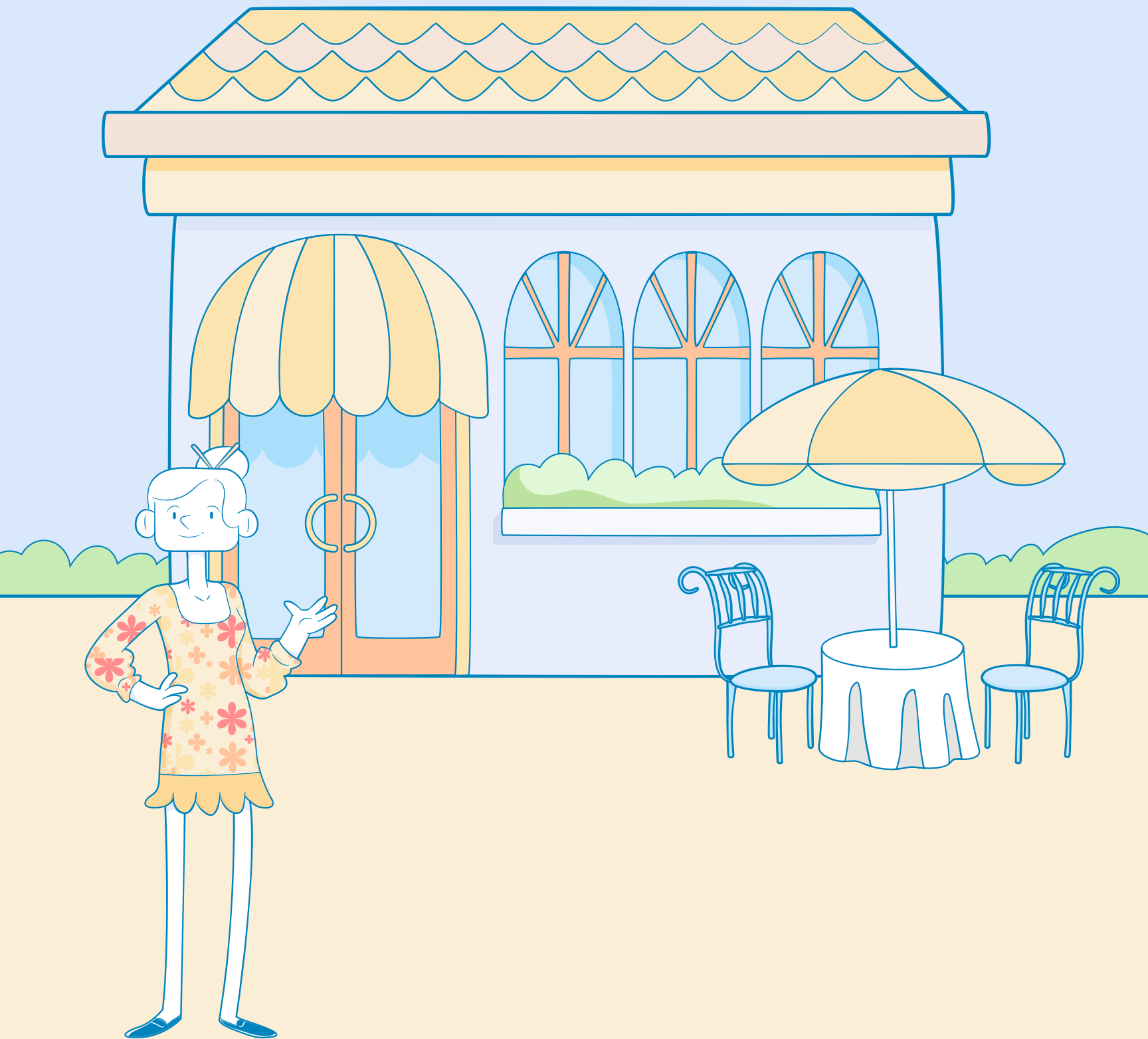
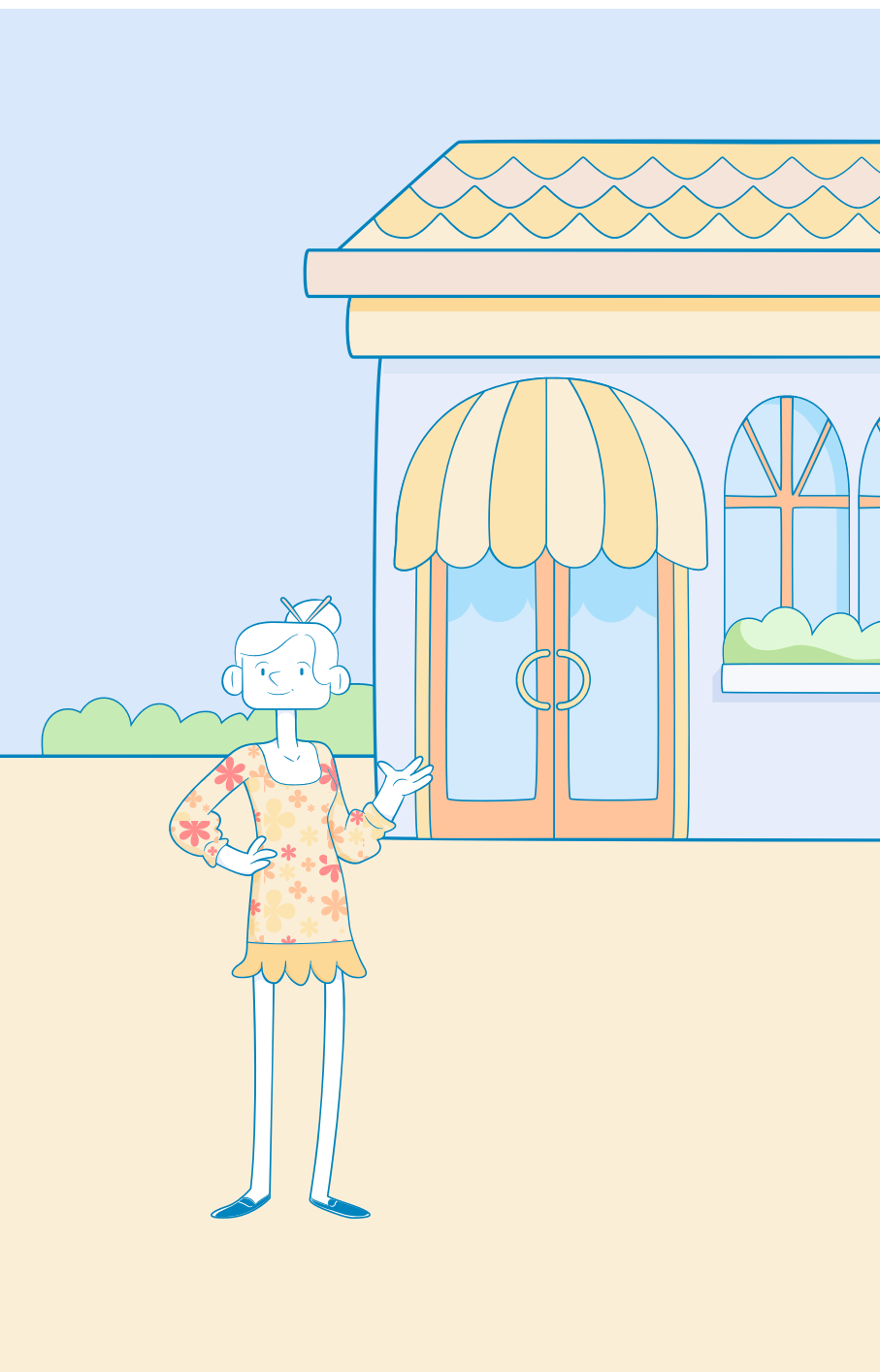




Guia de Gestão Financeira para Serviços de Alimentação

Uma receita eficaz para controlar gastos e otimizar o rendimento de sua empresa



Índice

Introdução	03
Capítulo 1 O que é gestão financeira?	06
Capítulo 2 Os desafios da gestão financeira de restaurantes e serviços de alimentação	09
Capítulo 3 Como reduzir custos em restaurantes e serviços de alimentação	18
Capítulo 4 3 ferramentas que dão uma mãozinha no controle	23
Capítulo 5 Como utilizar a tecnologia para a gestão financeira	30
Capítulo 6 Índices fundamentais para o controle de capital	33

Capítulo 7 Como projetar seu fluxo financeiro	03
Capítulo 8 Tomada de decisões sobre investimentos	06
Capítulo 9 Dicas para manter o controle financeiro	09
Considerações finais	18
Referências	23



Introdução

Quando o assunto é gestão, há variadas definições e teorias no mercado. No entanto, quem busca algo simples e eficiente deve começar pelo significado básico da palavra “gerir”: cuidar de um negócio. Administrar uma empresa é saber cuidar das pessoas, de produtos e serviços, das vendas, do dinheiro e de tudo aquilo que envolva o seu sonho.

Neste guia, vamos tratar da gestão financeira para micro e pequenas empresas de serviços de alimentação. Se buscar a satisfação do cliente é primordial para a sobrevivência do negócio, gerir bem o dinheiro não fica atrás. Ter um controle eficiente, que ofereça ao empreendedor informações detalhadas sobre receitas e despesas, é importante para empresas de qualquer porte, mas em particular para as micro e pequenas.

E por que afirmamos isso? Basta lembrar que, nesse porte de negócio, a gestão financeira costuma ser realizada pelo próprio dono da empresa ou mesmo por um funcionário que acumula outras funções.

Nada disso é empecilho para o controle correto do dinheiro. Basta o responsável ter disciplina, vontade de aprender, buscar informação e contar com a colaboração dos colegas para um trabalho em cooperação. Afinal, boas relações pessoais, negócio inovador e serviço de qualidade fazem a empresa andar, mas é o dinheiro que a mantém de portas abertas.

Este guia vai mostrar a função da gestão financeira dentro de uma empresa que presta serviços no ramo de alimentação, trazendo dicas sobre como manter o controle eficiente do capital, desde a previsão de gastos fixos e variáveis até o direcionamento de verba para novos investimentos.

O que é gestão financeira?



A gestão financeira é um conjunto de ações administrativas que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades relacionadas com o dinheiro do negócio. O objetivo é melhorar os resultados e aumentar o seu valor do patrimônio. Uma correta condução nesse campo permite visualizar a atual situação da empresa de forma mais clara, facilitando a previsão e o enfrentamento de problemas, além do planejamento de novos investimentos.

Confira as principais funções da administração financeira:

- Analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para melhorá-los
- Considerar e negociar a captação de recursos, além da aplicação do dinheiro disponível
- Avaliar a concessão de crédito aos clientes e administrar a cobrança do que foi concedido

- Realizar os recebimentos e os pagamentos, monitorando o saldo de caixa
- Controlar as contas a receber e as contas a pagar.

Antes de partir para a prática da gestão, é importante firmar um cuidadoso planejamento financeiro. Definir metas e objetivos do negócio são a base para todas as outras atividades da empresa, incluindo o controle das finanças, porque permite entender as suas próprias prioridades.

Um segundo passo antes de focar nas rotinas é a definição de papéis e responsabilidades. Quem, dentro da empresa, será responsável por quais atividades. Em uma empresa pequena, normalmente há poucas pessoas realizando diferentes tarefas, mas ter clareza de quem é o “dono” de cada ação (mesmo que seja o dono da empresa) também é importante.

Feito o planejamento inicial, é hora de entender os controles básicos e avançados da gestão financeira:



Controles básicos:

- 1. Controle de custos e contas a pagar:** permite o monitoramento do dinheiro gasto e o acompanhamento dos pagamentos realizados e futuros. É através do controle de custos que o empreendedor consegue ver de forma mais clara se o orçamento da empresa e os valores cobrados por produtos e serviços estão adequados ou precisam de ajustes. Para esse diagnóstico, você pode adotar planilhas financeiras e manter um registro rigoroso.
- 2. Controle de receitas e contas a receber:** esse é um passo essencial para entender de onde vem o dinheiro da empresa. A análise da movimentação financeira permite um olhar mais aprofundado para as fontes de faturamento e, assim, uma compreensão melhor de como elas se relacionam com o orçamento e como sintonizá-las com a contabilidade. Para o diagnóstico completo, integrado ao controle de custos e monitoramento de contas, recomenda-se um sistema de gestão online.
- 3. Fluxo de caixa:** Cabe ao empreendedor monitorar suas receitas e despesas diariamente, incluindo contas a pagar e a receber, considerando os custos fixos e variáveis do negócio. Um fluxo de caixa bem organizado permite aproveitar

melhor os recursos da empresa, se antecipando a possíveis períodos de caixa escasso ou excedente e tomando as medidas corretivas cabíveis em tempo.

4. Conciliação bancária: Serviços de alimentação que atuam no varejo são especialmente beneficiados pela conciliação bancária, que nada mais é do que um comparativo entre entradas e saídas do caixa com a movimentação financeira no banco. Caso identifique divergências, pode ser um sinal de que algum pagamento não foi contabilizado, indicando falhas no controle interno das finanças.

Controles avançados:

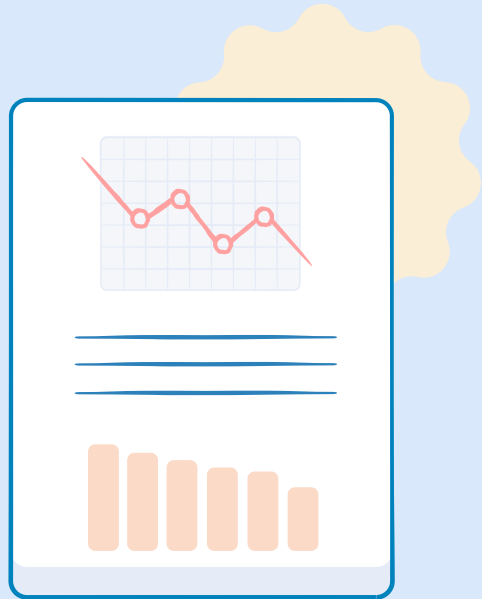
1. Auditoria interna: realizada pelo contador (próprio ou terceirizado), esse processo consiste em examinar as informações contábeis da empresa, buscando identificar se a gestão está adequada ou se as práticas precisam ser modificadas. Caso haja erros ou mesmo fraudes na condução dos negócios, levando à perda de dinheiro, a auditoria interna irá revelar a partir da análise de documentos, livro-caixa e outros registros.

2. Balanço patrimonial: o balanço patrimonial revela qual o patrimônio líquido da empresa, que representa a diferença entre ativos e passivos. No primeiro grupo, estão incluídos o dinheiro em caixa e a receber, além de bens móveis e imóveis. No segundo, estão as contas a pagar, obrigações trabalhistas e dívidas de longo prazo, por exemplo. Esse tipo de análise pode ser realizada com periodicidade que varia entre três meses e um ano, a depender do porte do negócio.

3. Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE): é um resumo das operações financeiras da empresa em um determinado período de tempo para deixar claro se a empresa teve lucro ou prejuízo. O DRE pode ter finalidade gerencial, para ajudar na tomada de decisões e saber a realidade da empresa, ou para a contabilidade, com objetivo de atender a legislação. Essa segunda parte vale para empresas que adotam o regime de competência, para mostrar como é formado o resultado líquido do exercício (normalmente do ano), por meio da comparação entre receitas e despesas.

Depois de conhecer os principais conceitos, funções e ações da gestão financeira, você pode acompanhar com melhor entendimento as particularidades e desafios desse processo em um restaurante ou outro serviço de alimentação, o que será abordado no capítulo a seguir.

Os desafios da gestão financeira de restaurantes e serviços de alimentação



Você tem apreço pela arte da gastronomia. Mais do que isso: tem talento para cozinhar bem e servir. Sempre foi elogiado pelo sabor e criatividade dos seus pratos e, não por acaso, decidiu que esse seria um bom nicho para abrir um negócio próprio. O próximo passo foi arregaçar as mangas e tirar o sonho do papel, talvez com a ajuda de mais pessoas de mesmo perfil. Você montou um time especialista em culinária: perfeito para o paladar dos clientes, nem tão bom assim para a empresa.

O principal erro de quem decide empreender em um serviço de alimentação é achar que o negócio se mantém apenas com pratos saborosos e bom preço. A própria precificação falha se a gestão financeira é negligenciada. E, como você viu no capítulo anterior, cuidar do dinheiro do negócio não é só pagar as contas em dia e vender bem. “As empresas quebram não por falta de lucro, mas por falta de caixa”,

afirma José Carlos Lucentini, mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica e docente em cursos de graduação, pós-graduação e MBA sobre finanças e empreendedorismo.

Autor de dois livros sobre o tema - *Gestão Operacional de Preços e Custos em Restaurantes* (2014) e *Gestão, Economia e Finanças na Alimentação* (2015) -, ele lembra que há uma série de custos fixos e variáveis que geram efeitos no orçamento. Você pode fechar o mês com um aumento de 10% nas refeições servidas, mas não perceber que gastou 40% mais do que no período anterior. Nesse caso, apesar das mesas lotadas, seu estabelecimento caminha para a falência.

Mas por que isso acontece? Como posso ter sucesso com os clientes e ainda assim enfrentar problemas financeiros? Se vendo mais a cada mês, como meu [saldo pode estar no vermelho](#)? Estou sendo roubado? Onde estou errando, afinal?

Profissionalize o negócio

Reconhecer a relevância do controle financeiro em um serviço de alimentação raramente está entre as prioridades do empreendedor, conforme destaca James Luiz Venturi no livro *Gerenciamento de bares e restaurantes* (2010). Na obra,

ele cita pesquisas e apresenta atividades comuns de gestão de um restaurante, divididas entre principais, secundárias e outras que acabam não sendo executadas alegadamente por falta de tempo.

Comprar e receber mercadorias, [controlar estoque](#), pagar fornecedores, ir ao banco e controlar as finanças estão entre as primárias. Verificar documentos e controlar o caixa aparecem depois - uma não priorização que já indica problemas na gestão. Mas o mais grave, segundo o autor, é que pesquisar preços para as compras e principalmente calcular custos do negócio (o que deveria estar entre as tarefas principais) são atividades nem sempre realizadas.

Se você se identifica com esse cenário, parta do básico: é preciso profissionalizar o negócio. A ideia de reunir pessoas que entendem apenas de gastronomia e não de administração é um erro comum, mas grave, aponta Lucentini. “Só cuidar da produção não vai dar certo”, adverte.

Numa equipe de três gastrônomos, por exemplo, considere que um deles precisa se especializar na parte administrativa e financeira, outro cuidará da área de recursos humanos, relacionamento, marketing e vendas e o último poderá se dedicar apenas à atividade fim, ou seja, o operacional.

“Em português claro: é preciso estar presente na gestão financeira.”

Você não gosta da ideia ou está sozinho na condução do negócio e pergunta: pode ser diferente? Sim, mas a obrigação não deixa de existir. Ou seja, pode até terceirizar algumas das demandas, gerando mais um custo fixo ao negócio, mas nem assim é permitido abdicar da condição de empreendedor e negligenciar sua participação no controle financeiro. Em português claro: é preciso estar presente na gestão financeira.

Isso não significa que será sua responsabilidade fazer o balanço contábil da empresa, mas você deve ser capaz de administrar de maneira inteligente os recursos e conversar com o contador, que precisa das informações para ajudá-lo na gestão, aconselha Rafael Costa, docente no curso de Gastronomia da FMU (Faculdades Metropolitanas Unidas).

Em um cenário ideal, lembra o professor, esse tipo de preocupação aparece na fase anterior à abertura das portas, ou seja, no plano de negócios e também em um estudo financeiro, econômico e mercadológico, o que eleva a chance de sucesso e longevidade, pois permite ao gestor trabalhar com projeções. Já com a empresa em andamento, é preciso fazer ajustes.

Abra os olhos para o custeio

Agora você já sabe: antes ou depois de abrir o negócio, a palavra-chave é previsibilidade, ou seja, fazer a gestão com base em um planejamento, antecipando-se aos problemas e tendo sempre uma solução como carta na manga. Para isso, você precisa conhecer o custo do negócio, que no caso dos serviços de alimentação é bastante variável, com alterações inclusive dentro de um mesmo mês.

Custos Fixos

Custos fixos são aqueles que não variam em razão do volume de produção. São características desse tipo de despesa:

- Valor total constante dentro de uma faixa da produção,
- Valor por unidade produzida varia conforme o volume de produção, já que há um custo fixo diluído por uma quantidade maior,
- A alocação para cada área ou centro de custos costuma exigir critérios de rateios,
- A variação dos valores totais pode se dar em razão da desvalorização da moeda ou por alteração significativa no volume de produção.

Custos Variáveis

Custos variáveis são aqueles que se modificam em razão da produção, conforme o volume produzido (quanto maior ele for, mais alto o custo será). São características desse tipo de despesa:

- Valor total varia conforme o volume de produção,
- Valor por unidade é constante, seja qual for a quantidade produzida,
- A alocação para cada área ou centros de custos costuma ser realizada de forma direta, sem rateios.

Entre os custos fixos, o aluguel do ponto comercial tem um peso importante, especialmente se o seu negócio demandar uma estrutura ampla (incluindo estoque, produção e atendimento) e boa localização. Escolha o local que melhor combine com sua proposta e não gaste mais em algo que não usará. Se estiver instalado em shopping ou galeria, inclua o condomínio entre as despesas.

As contas básicas são outro tipo de custo fixo, embora o valor na fatura de água, luz, telefonia, internet e televisão por assinatura sofra pequenas variações mensais. Negocie com as operadoras os pacotes mais econômicos e adote medidas de economia para reduzir esse tipo de despesa.

Não esqueça ainda dos impostos que paga para manter o negócio funcionando e do seguro (contra roubo e incêndio), caso tenha contratado. É importante discriminar essas despesas no seu controle financeiro. E se precisou de empréstimo para a empresa, as parcelas mensais de abatimento se configuram como outro custo fixo.

Fechando a relação, você precisa considerar as despesas mensais com [salários](#) (inclusive o seu [pró-labore](#) e retiradas) e também benefícios, incluindo aí vale-transporte, vale-alimentação e convênio médico, quando oferecido aos colaboradores. José Lucentini alerta que o peso do vale-transporte, por exemplo, pode chegar a 14% da folha de pagamento se o funcionário depender de várias conduções para chegar ao trabalho.

Ele lembra ainda de outras despesas que o estabelecimento pode ter, a depender do tipo de mercado atendido. Diferentemente do varejo, quem atua na coletividade (fornece refeições para empresas) ou no mercado público (para escolas, hospitais e presídios, por exemplo), pode ter gastos adicionais com equipamentos alocados no cliente, como freezer e forno.

Esse tipo de necessidade aparece principalmente para quem atende o mercado público, o que exige um capital de giro maior para financiar sua operação (entenda



como a capacidade de gastar primeiro para ter o retorno depois). O empresário ainda precisa contar com possíveis atrasos no pagamento, que é mais comum quando o cliente é o governo, em razão de processos burocráticos morosos, aponta Lucentini.

Tantas despesas estão deixando você cansado e preocupado? Acalme-se que tem mais: é nos custos variáveis que o malabarismo financeiro se integra à rotina de um serviço de alimentação. E a razão é simples: o preço da sua matéria-prima junto aos fornecedores sofre todo o tipo de influência. Além da inflação tradicional (Índice de Preços ao Consumidor - Amplo fechou 2015 em 10,67%), há a inflação por demanda (considerando produtos cujo custo cresce em determinadas datas, como o peru no Natal) e a inflação climática (lembrando que chuva e frio reduzem a qualidade e elevam o preço).

Na prática, o que acontece é que o preço do tomate hoje pode ser menor do que ontem, maior do que amanhã e a metade do que custará semana que vem. E estamos falando de só um produto entre tantos que compõem a sua cesta de matérias-primas para produção.

Outros custos cujo peso no orçamento é bastante variável incluem gás, embalagens (no caso de prato para viagem), entregas (motoboy e combustível) e manutenção de equipamentos.

Toda essa oscilação só reforça a necessidade de uma gestão enxuta, com um controle rígido. Se hoje você não adota nenhum tipo de acompanhamento financeiro, comece pelo básico. Em seu livro, James Venturi sugere uma relação de informações que não podem faltar no [fluxo de caixa mensal](#). Confira:

Soma das entradas:

- Vendas em dinheiro
- Vendas com cartão (com os devidos descontos)
- Vendas com cheque (com os devidos descontos)

Soma das saídas:

- Fornecedores
- Impostos (sobre a venda bruta)
- Salários
- Retiradas
- Empréstimos
- Despesas em geral

Importante: para cada receita e despesa, é importante dividir os valores em duas colunas - entre o que foi previsto e o que foi realizado.

Como você pôde perceber neste capítulo, manter um negócio no ramo alimentício não é tão simples como parecia e a sua receita de sucesso precisa de ingredientes adicionais. A boa notícia é que dá para reduzir custos, o que nos leva ao capítulo seguinte deste guia.

Como reduzir custos em restaurantes e serviços de alimentação

O sobe e desce do custo da matéria-prima é só um motivo adicional para você ser mais rígido no controle de gastos e aliar criatividade ao profissionalismo na gestão financeira. Veja a seguir as melhores práticas para manter seu orçamento o mais saudável possível diante das oscilações.



Ajuste o cardápio

Lembra da tal previsibilidade, que falamos no capítulo anterior? Lucentini recomenda que o responsável pelas compras no estabelecimento faça uma projeção de vendas (no caso, de refeições servidas), considerando o tipo de prato

e os componentes das receitas. Idealmente, é importante que o planejamento ocorra com pelo menos 30 a 45 dias de antecedência.

Seguindo essa dica, ao identificar o que vai comprar, você irá perceber tendências de preços de matéria-prima. Mas o que vai fazer com essa informação? É com base nela que poderá promover substituições no cardápio e ajustes nos pratos.

Quer um exemplo? Se você usa muita carne bovina nas receitas, é natural que tenha um custo mais alto do que se utilizasse mais a carne de frango, que é mais barata. Mais um exemplo: o feijão está muito caro? Substituir o tipo moreninho pelo preto ou mesmo pela lentilha é uma boa opção para economizar. Mas você só irá descobrir se houver planejamento.

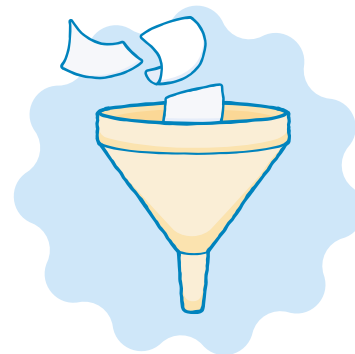


Corrija o preço de venda

Se a matéria-prima está mais cara, você pensa em repassar o custo ao consumidor? Por vezes, é inevitável algum ajuste nesse sentido, mas não é a melhor das práticas, especialmente em um tipo de estabelecimento no qual a satisfação imediata do cliente é condição vital para a sua sobrevivência.

Em serviços comerciais, que atendem ao mercado de varejo, há alguma liberdade para essa tática, que pode ser colocada em prática através de repasses gradativos durante o ano, preservando um pouco mais o faturamento. Mas Lucentini alerta: além de cautela, é preciso gerar atratividade, pois o que vai conquistar o cliente é a qualidade do produto.

Por outro lado, quem atua nos mercados coletivo ou público deve fazer apenas um reajuste anual, recomenda ele. Ainda que o cenário atual seja bem diferente daquele em que o preço de venda foi definido (com o custo da matéria-prima passando de 30% para 50% do faturamento, por exemplo), é preciso manter o valor e recorrer às outras opções para reduzir custos.



Combata o desperdício

Não é por acaso que Lucentini estima que os hortifrutigranjeiros podem representar até 25% do custo, pois são os alimentos mais suscetíveis ao desperdício - seguidos pelas carnes.

Para reduzir custos e evitar prejuízos, comece escolhendo bem seus fornecedores para que receba produtos de qualidade e não seja surpreendido com a entrega de mercadorias diferentes daquelas que você pediu.

Como exemplo, o especialista lembra dos variados tipos de tomates. O desconhecimento pode levá-lo a pagar pelo mais caro e receber o mais barato. Na mesma linha, você gasta mais e recebe menos se o frango congelado chegar com uma grande quantidade de gelo.

Em um segundo passo, dedique atenção especial ao estoque. Vamos seguir usando o tomate como exemplo. Você pode ter comprado (e recebido) o tipo certo, mas pecar na sua armazenagem ou esquecê-lo em um canto longe da sua visão. Duas situações diferentes, mas de mesmo desfecho: produto estragado e prejuízo no caixa.

Mas a gestão dos alimentos em prevenção ao desperdício não para por aí. Estabelecer critérios de produção é a dica de Rafael Costa para otimizar o uso da matéria-prima. Por vezes, uma diferença mínima na quantidade de algum ingrediente ou no peso de um produto é suficiente para um rombo no orçamento.

Com um exemplo, fica mais fácil entender. Pense em uma empresa de fabricação e venda de brigadeiros e imagine que o produto seja concluído com um grama a mais do que deveria. Costa destaca que é uma diferença mínima, imperceptível aos olhos, mas não às finanças da empresa.

Se a produção for de 10 milheiros por dia (10 mil unidades), já estamos falando de 10 quilos desperdiçados, lembra o professor da FMU. Em um mês de 22 dias úteis, serão 220 quilos. Já em um ano com cerca de 260 dias trabalhados, o desperdício pode chegar a incríveis 2,6 toneladas. “Dá para ter uma boa ideia sobre a quantidade de dinheiro que se perde por causa de um grama”, salienta.

Como é possível perceber, o estabelecimento se beneficia da adoção de cálculos e também de um procedimento operacional padrão durante o manuseio dos alimentos. É o caso do preparo de frutas e vegetais que serão servidos em um bufê. O aproveitamento de um melão, por exemplo, varia se o corte se der em fatias ou em esferas, assim como ocorre com um legume partido em cubos ou tiras.

Outro cálculo que pode ser importante para minimizar desperdícios na cozinha é o chamado Índice de Cocção (IC), que é obtido a partir da divisão entre o peso cozido (PC) e o peso limpo (PL) do alimento. O indicador considera a perda de água ou

mesmo a retração das fibras de um insumo durante o cozimento, como ocorre com carnes e vegetais, além da absorção de água no caso de cereais e leguminosas.

Em estabelecimentos que cobram por peso, o cálculo do IC se torna ainda mais importante, pois uma porção de carne crua e limpa pode apresentar pesos diferentes na balança de venda se a estiver bem ou mal passada.

De tudo o que você viu neste capítulo, a principal lição que fica é que o empreendedor deve ter meios rígidos de controle sobre os alimentos que compra, recebe, armazena e utiliza na produção. Para manter seu foco na contenção de despesas, relembre as seis dicas a seguir:

- Planeje e faça substituições inteligentes no cardápio oferecido,
- Seja criterioso e cauteloso ao repassar reajustes aos clientes,
- Compre de fornecedores de confiança, que negociem matéria-prima de boa qualidade,
- No ato do recebimento, verifique se a mercadoria entregue condiz com o seu pedido,

- Gerencie o estoque, utilizando primeiro os produtos com data de validade mais próxima,
- Crie padrões quantitativos de uso dos alimentos em cada prato, otimizando recursos.

Os dois últimos aspectos dessa relação merecem comentários à parte. É o que será visto no próximo capítulo, com ferramentas de gestão que ajudam bastante a contornar as fontes de desperdício no estoque e no preparo dos pratos.

3 ferramentas que dão uma mãozinha no controle

Neste capítulo, vamos abordar com maior detalhamento as duas dicas finais citadas anteriormente, relacionadas ao gerenciamento dos alimentos no estoque e ao seu uso durante o processo produtivo.

Conforme Rafael Costa, há três ferramentas básicas que o empreendedor que atua no ramo de serviços de alimentação precisa conhecer e utilizar: a ficha técnica, o mapa de vendas e o controle de estoque. “Uma casa muito bem com a outra”, defende. Saiba mais sobre cada uma delas:



1. Ficha técnica

O documento é utilizado para indicar quanto de cada ingrediente vai em cada prato, o que permite conhecer quanto é investido em cada receita. Em exemplo para melhor

compreensão, Costa cita o bife à parmegiana: sua ficha técnica traz a previsão de quanto é preciso ter de carne bovina, tomate e farinha (entre outros ingredientes da receita) para preparar uma unidade. Ao final, você soma valores individuais e chega ao custo total de cada prato.



2. Mapa de vendas

Com a ficha técnica do prato em mãos, o próximo passo é identificar quantas unidades dele são vendidas, por exemplo, numa terça-feira, no início do mês ou mesmo em dias de sol - os critérios dependem da complexidade com a qual você elabora seu mapa de vendas, indica Costa.

Com o resultado em mãos, use a informação para planejar melhor o cardápio. Se identificar que em dias frios vende mais unidades do bife à parmegiana e a previsão do tempo indica esse tipo de clima para a próxima semana, pode providenciar a compra de uma maior quantidade de filé e garantir o estoque.



3. Controle de estoque

Falando em estoque, eis aí a terceira ferramenta que completa a tríade do planejamento de compras e controle de matéria-prima. Colocá-la em prática é importante não apenas para evitar prejuízos e reduzir custos, como também para prevenir que a má conservação de alimentos resulte em multas ou mesmo na interdição do estabelecimento, como previsto em leis sanitárias.

Vamos voltar ao exemplo do bife à parmegiana? Considere que você utilize 200 gramas de filé mignon para cada prato. Se vendeu 100 unidades da receita em um dia, significa que usou 20 quilos de carne do estoque. Se havia 40 quilos armazenados, outros 20 devem restar no local. E se as contas não baterem?

Primeiro, é preciso entender que divergências serão percebidas apenas se houver controle de estoque. Em segundo lugar, caso haja carne a menos, pode ter ocorrido problemas como a devolução de prato errado pelo cliente ou a porção de filé utilizada estar acima da média estabelecida (ou abaixo, no caso de estoque maior que o previsto). Seja qual for o caso, destaca Costa, há prejuízos nos cálculos e no planejamento do negócio.

Para controlar o estoque, ele lembra ainda de uma regra básica: a adoção do conceito PVPS: o Primeiro que Vence é o Primeiro que Sai (originário do inglês FEFO - First-Expire, First-Out). Bastante utilizado em serviços de alimentação e de bebidas, o modelo prioriza o uso de insumos cuja data de validade esteja mais próxima.

Seu negócio precisa de métodos

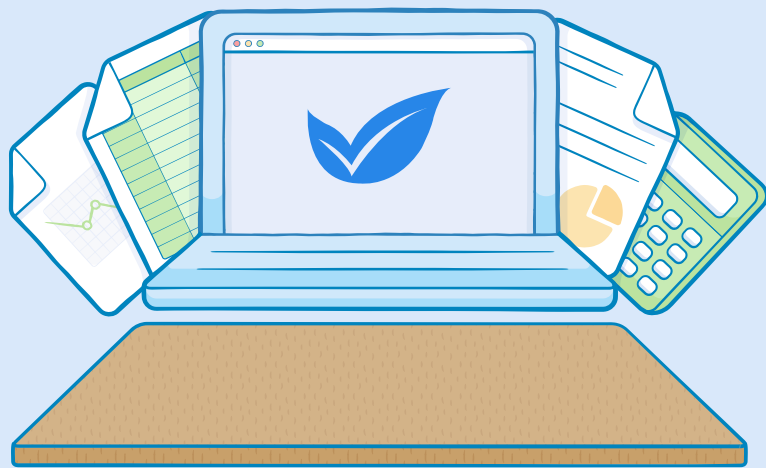
Ficha técnica, mapa de vendas, controle de estoque: o que isso tem a ver com seu pequeno negócio? Saiba que você não precisa ser dono de uma grande rede de restaurantes para aplicar essas estratégias na gestão financeira da empresa.

Como lembra Rafael Costa, esse tipo de ferramenta gerencial é perfeitamente aplicável à rotina de qualquer serviço de alimentação, desde um carrinho de rua a uma pizzaria, passando por cafeterias, sorveterias, bares e lancherias. Mas a utilidade não para por aí: mesmo se você administra a área de alimentação e bebidas em resorts, cruzeiros e hotéis, pode aplicar tais táticas de gestão.

O mais interessante aqui é que essas ferramentas são mesmo utilizadas pelas grandes indústrias do ramo, onde o processo produtivo exige controles rígidos

com os alimentos, sob pena de grandes prejuízos. Para micro e pequenos empreendedores, basta adaptá-las ao porte do seu negócio. E fica muito mais fácil fazer a gestão financeira quando as soluções já estão à sua disposição, o que será abordado no capítulo seguinte, considerando as vantagens de um suporte tecnológico.

Como utilizar a tecnologia para a gestão financeira



Conhecidas as particularidades da gestão financeira em restaurantes, é interessante saber que há diversas formas de colocá-la em prática, desde a [utilização de softwares](#) até as famosas planilhas no papel. Qualquer opção pode funcionar, é claro, mas para conseguir a eficiência desejada, recorrer à tecnologia é o melhor negócio. Se você é um micro ou pequeno empresário, pode encontrar no mercado softwares e aplicativos desenvolvidos especialmente para o seu tamanho e seu bolso.

Antes de escolher um sistema para ajudar na gestão da sua empresa, é importante conhecer o que o mercado tem a oferecer e avaliar quais são suas necessidades. Aqui, não custa lembrar: uma análise do custo-benefício é sempre bem-vinda. Mas se você não sabe muito bem por onde começar, entender melhor alguns pontos vai facilitar as suas decisões.

Vamos começar por alguns conceitos. Os softwares (sistemas) são as ferramentas que vão lhe ajudar a manter os dados armazenados e, junto com isso, fazer uma espécie de contabilidade do que você tem. É como se fosse uma planilha mais moderna, que faz as contas e o controle de forma automática. Seu único trabalho é incluir as informações.

Os softwares apresentam várias funcionalidades e soluções. Para melhor entendimento, considere que cada uma dessas funções é um tipo de planilha que o empresário vai precisar, como contas a pagar, contas a receber e controle de estoque. Na maioria das vezes, já incluem algumas obrigações que precisam ser respeitadas, como a nota fiscal eletrônica e os impostos.

O próximo passo é escolher a plataforma, ou seja, o lugar onde o sistema vai ser usado. O computador de mesa e o notebook, normalmente, são a opção indicada para softwares que precisam ser instalados e que só vão funcionar ali. Para esses, não é necessário ter acesso à internet.

Mas hoje os sistemas mais completos para pequenas e médias empresas funcionam na nuvem. Para utilizá-los, não é necessário que estejam instalados programas

no computador - basta ter acesso à internet. Dessa forma, estão disponíveis em dispositivos diversos, como notebook, smartphone e tablet.

Para entender melhor, vamos a um exemplo. É provável que você tenha um e-mail pessoal, como Gmail ou Hotmail. Quando deseja ler suas mensagens, não precisa recorrer a um computador específico. Como o serviço é baseado na nuvem, pode ser acessado de qualquer lugar, inclusive pelo celular, na palma da sua mão.

Neste capítulo, você descobriu que a gestão financeira pode ficar mais fácil graças a tecnologia. Se você quer ter maior controle sobre o dinheiro que sai e o dinheiro que entra no negócio, mas tinha medo de números e cálculos, ou não queria perder tempo e nem investir em uma estrutura específica para esse fim, agora já sabe que existe uma solução para você.

Índices fundamentais para o controle de capital



Você acreditava que gestão era coisa de empresa grande, que fatura em milhões, viu que tem tudo a ver com seu negócio, mas agora não sabe por onde começar? Mantenha a calma: sempre é hora de qualificar o controle financeiro e colocar a casa em ordem.

Primeiro, conheça as informações fundamentais para fazer uma gestão financeira eficiente. Com elas, será possível identificar possíveis falhas, despesas desnecessárias e alternativas de lucro a partir do remanejamento de aplicações.

Saiba quais são essas informações:

Giro do estoque

Esse é um aspecto tão importante em um serviço de alimentação que voltamos a falar dele. Serve para descobrir quanto tempo aquilo que está estocado demora a ser utilizado como matéria-prima ou vendido.

Como calcular: divida o valor do estoque pelo faturamento. Exemplo: se tem R\$ 50 mil estocados (em alimentos, bebidas, embalagens, etc.) e negocia R\$ 100 mil mensais, seu índice será de 0,5 e a mercadoria demorará cerca 15 dias para ser vendida. Já invertendo os valores, terá índice de 2, precisando de dois meses para girar o estoque.

O que o resultado mostra: um índice alto indica giro de estoque mais lento, o que pode significar produtos deteriorados ou dinheiro parado, ambos cenários de perdas para o negócio. Já índices muito baixos apontam para alta rotatividade, o que tem dois lados: menos dinheiro parado, mas maior exigência de planejamento de compra para não faltar no estoque insumos básicos à atividade. Na realidade dos serviços de alimentação, o giro rápido é o cenário mais comum.

Índice de rentabilidade

Com a análise desse índice, o empreendedor é capaz de comparar o desempenho de sua empresa com o dos concorrentes.

Como calcular: calcule quanto do lucro líquido da empresa corresponde, percentualmente, ao faturamento líquido. Exemplo: se a empresa faturou R\$ 500 mil e lucrou R\$ 50 mil, seu índice de rentabilidade será de 10%.

O que o resultado mostra: índices de rentabilidade baixos em relação ao mercado são um sinal de que algo não vai bem. Entre os motivos, estão a prática de preços abaixo da média e a escolha por estratégias inadequadas, como a concentração em um serviço de pouca rentabilidade ou aceitação dos clientes.

Ativo imobilizado

É útil para saber quanto dos recursos da empresa está aplicado em bens permanentes, que não podem ser transformados em dinheiro de uma hora para outra, como mesas, cadeiras, talheres, pratos, computadores e veículos.

Como calcular: deve-se calcular o valor dos bens imobilizados em relação aos demais ativos, incluindo estoque, dinheiro em caixa e contas a receber dos clientes. Exemplo: se a empresa tem R\$ 1 milhão em ativos, dos quais R\$ 300 mil são permanentes, 30% do patrimônio está imobilizado.

O que o resultado mostra: em um negócio em expansão, o aumento na proporção do ativo imobilizado é um sinal de alerta. A empresa pode estar comprometendo recursos que seriam essenciais para o crescimento.

Como projetar seu fluxo financeiro



Com os índices calculados e a situação financeira mais clara, é possível projetar o fluxo financeiro em curto, médio e longo prazos. Para isso, lembre de usar como base o seu saldo atual.

Comece com o lançamento das contas a pagar e a receber para um período mínimo de 90 dias (se não souber exatamente os valores, faça com quantias aproximadas, de acordo com os fluxos anteriores). Calcule qual deve ser o seu saldo diário no futuro. Dessa forma, poderá verificar como estarão suas finanças nesse período.

Depois da análise, o que fazer?

Após essa avaliação, você pode identificar se haverá sobra financeira no seu fluxo de caixa. Dessa forma, é possível, por exemplo, definir estratégias mais agressivas de atração e fidelização de clientes, além de planejar investimentos na expansão do negócio.

Em um cenário contrário, ou seja, se a análise apontar para a falta de dinheiro no curto prazo, você consegue, em tempo, administrar ações para reverter isso. Exemplos: intensificar a cobrança de inadimplentes, renegociar a prorrogação de dívidas com fornecedores ou, ainda, buscar um financiamento adequado.

Tomada de decisões sobre investimentos



Como já foi dito, a gestão financeira funciona para saber como a sua empresa está e como ela pretende chegar ao futuro. O objetivo é sempre buscar o aumento do patrimônio, o que não significa somente investir dentro da empresa, com expansões, por exemplo. O crescimento pode ser alcançado através de investimentos externos, desde que feitos de forma correta e sem riscos desnecessários.

Para tomar decisões que contribuam com o crescimento do capital da empresa, é preciso saber responder quatro perguntas básicas:

Quanto você tem disponível?

Só mesmo conhecendo em detalhes o seu fluxo de caixa, adotando controles rígidos e sistemáticos, é possível conhecer a sua realidade financeira, o que

determinará quanto capital você tem disponível no momento, além de indicar o valor do negócio (hoje e em uma perspectiva futura).

Quanto investir?

Essa etapa está diretamente associada à primeira pergunta. Primeiramente, você precisa fazer uma análise sobre o retorno que esse investimento irá trazer. Depois, considerando esse objetivo, deve avaliar quanto a empresa pode de fato gastar. Caso não tenha o valor necessário, estude as possibilidades para saber como ir atrás desse capital na etapa seguinte.

Como financiar o investimento?

Existem duas fontes primárias de recursos para as empresas: capital próprio (sócios) e capital de terceiros (empréstimos). É preciso calcular as porcentagens de capital próprio e de capital de terceiros que serão aplicados. Ou ainda, se só serão utilizados investimentos próprios ou se o valor total virá de terceiros.

Como distribuir os resultados?

A empresa deverá gerar capital suficiente para pagar os juros aos credores, impostos, dividendo para os sócios, e ainda uma parte destinada a reinvestimentos para crescer, apresentar novidades, entre outras possibilidades.

A gestão financeira eficiente irá direcionar as respostas dessas quatro perguntas básicas e essenciais. Tais análises irão ajudar na decisão sobre qual é o melhor destino para o capital de sua empresa. Se você não tiver informações suficientes para responder a esses tópicos, não estará apto a tomar a melhor decisão. Nesse caso, volte uma etapa e melhore o controle financeiro.

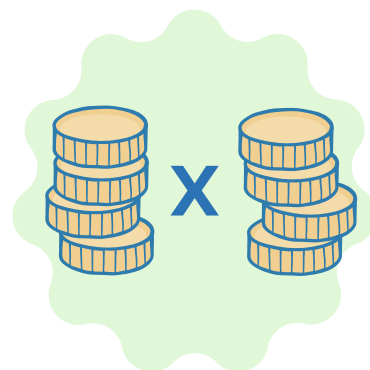
Dicas para manter o controle financeiro

Quem deseja manter o controle financeiro em um patamar rígido precisa avaliar todo mês o resultado econômico da empresa. Lembre-se de acrescentar as provisões mensais para pagamentos de férias, 13º salários e tributos, além de reservas para futuros investimentos.

Assim, você estará mais bem preparado para reagir às oscilações de mercado, tão comuns em serviços de alimentação, e aproveitar oportunidades de crescimento, além de conhecer melhor o funcionamento do seu negócio, identificando, com antecedência, tudo aquilo que tenha potencial para afetar o empreendimento.

Estas outras cinco dicas para organizar e planejar seus gastos podem ajudar:

Separe o dinheiro pessoal do dinheiro da empresa



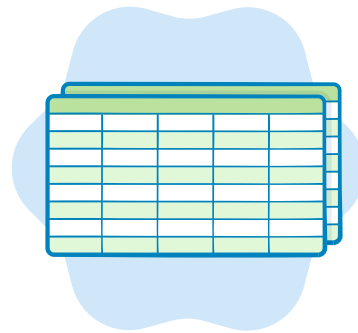
Por mais que a sua vida gire em torno da empresa e, às vezes, as duas acabem se confundindo, quando o assunto é o capital, o melhor a fazer é tratar tudo de forma separada. Comece estipulando o pró-labore do dono ou sócios. Assim, é possível evitar retiradas indiscriminadas de dinheiro do caixa

com a desculpa de que “a empresa é minha mesmo”.

Outra boa dica é separar as contas pessoais das profissionais. É muito comum, em especial nas micro e pequenas empresas, que o empreendedor pague uma conta da casa com dinheiro da empresa ou use o dinheiro da esposa para pagar a conta do negócio, por exemplo. Esse é um erro que deve ser evitado para não virar um mau hábito.

Há exceções, claro, como uma emergência, na qual é preciso usar o dinheiro dos negócios. Mas faça tudo como se fosse um empréstimo de terceiro: registre, coloque prazos de pagamento e, principalmente, se organize para quitar a dívida o quanto antes.

Faça um plano de contas



O primeiro passo é lançar cada gasto da empresa em um plano de contas específico. Crie um documento por área existente no seu serviço, como administração, almoxarifado, estoque, atendimento e produção. Com isso, será possível organizar o orçamento necessário a cada uma das atividades

mensais e ao longo do ano.

Depois, todas essas despesas devem ser separadas em duas categorias: as fixas e as variáveis (lembre-se daquelas que foram listadas no capítulo 2). Assim, quando você precisar investir ou economizar, saberá onde é possível cortar custos sem prejudicar a operação de seu negócio.

Crie indicadores de desempenho



Uma das estratégias para acompanhar o desenvolvimento da empresa é a elaboração de indicadores de desempenho. Basicamente, eles são divididos em duas áreas: estratégica e operacional.

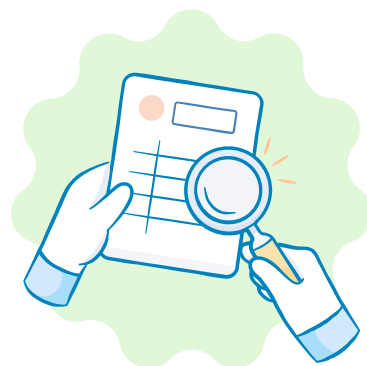
Para medir o desempenho operacional, liste todas as atividades do dia a dia, como as refeições preparadas, contatos com fornecedores, compra e recebimento de mercadorias. Esses dados devem ser checados todos os dias. Já os indicadores estratégicos acompanham as atividades mais amplas, como produção e vendas totais, a rotatividade da empresa, o giro do estoque e o nível de endividamento. São geralmente analisados uma vez por mês, para medir a saúde do negócio.

É importante cruzar esses números. Se o indicador operacional mostrar que fluxo de caixa não foi bem em uma ou duas semanas, o empresário pode observar o desempenho estratégico para saber se há uma tendência preocupante e em que medida ela afeta a empresa.

Um exemplo de indicador é o chamado *couvert médio*, que aponta uma média por cliente, considerando o quanto gasta ou consome no estabelecimento. Pode ser utilizado por grupos de produtos (alimentos bebidas alcoólicas e não alcoólicas, entradas, pratos principais e sobremesas) ou por operações, como almoço e jantar.

O índice é obtido a partir da divisão da receita no período analisado pelo número de *couverts*. Se a receita mensal foi de R\$ 100 mil para 2.500 clientes, seu *couvert médio* será de R\$ 40,00.

Controle o fluxo de caixa



Você já viu e reviu nos capítulos anteriores, mas não custa repetir: o fluxo de caixa reflete as contas diárias da empresa. Não raro, pode ficar no vermelho, mas isso não é garantia de que os negócios vão mal. Pode ser apenas que os prazos de recebimentos e pagamentos não estejam alinhados.

Para se preparar, o empresário precisa organizar todas as receitas futuras e saber como conciliá-las com as despesas previstas no orçamento a cada mês. Só quem monitora bem o fluxo de caixa sabe quanto realmente necessita de capital de giro para fechar no azul.

Planeje os empréstimos



Se uma empresa não consegue conciliar despesas e receitas, acaba tendo que recorrer a [empréstimos bancários](#) de última hora para cobrir as contas. E aí, não tem jeito: é preciso lidar com a mordida dos juros, que levam mais um percentual do seu faturamento.

Para evitar prejuízos, a melhor tática é traçar um planejamento financeiro - usando o plano de contas, os indicadores de desempenho e o fluxo de caixa - e apresentá-lo ao gerente do banco antes de se endividar. Ele pode indicar o melhor tipo de financiamento bancário para o seu caso, com as menores taxas.

Claro que o ideal mesmo é se antecipar e prever a necessidade de financiamento no plano de negócios. Assim, você saberá se vai ter capital para contratar e pagar possíveis empréstimos sem comprometer o desempenho da empresa.

Considerações finais



Você viu neste guia um conjunto de informações com os principais passos para micro e pequenos empreendedores implantarem métodos de organização do capital em serviços de alimentação. Com os dados em mãos, é possível analisar, prever e planejar melhor a gestão do negócio. Mesmo que você tenha que partir do zero, já sabe que nunca é tarde para começar e que o controle financeiro traz vantagens em qualquer tempo.

A melhor dica pode ser seguir o ditado popular: “Comece do começo”. Primeiro, faça um levantamento do que você tem, do quanto gasta e do quanto arrecada. De nada adianta preparar planos mirabolantes para o futuro se não sabe precisar nem mesmo se a empresa estará aberta amanhã.

Se tudo isso ainda parecer difícil, saiba que você já tem a quem recorrer: o seu contador. Esse profissional, com seu conhecimento, sabedoria e experiência, é quem mais pode lhe auxiliar para colocar a casa em ordem, decifrando os números

do seu caixa. Ajude-o nessa tarefa, disponibilizando as informações que ele solicitar e que trarão o retrato mais fiel da realidade do negócio.

Depois, na parte prática, você viu ser possível usar várias ferramentas para realizar a gestão propriamente dita, mas vale aderir ao software. Há no mercado vários programas e aplicativos especialmente voltado a micro e pequenas empresas, de fácil utilização e atualização.

Para aumentar as chances de acertar, procure e pesquise, faça testes e escolha um sistema que se encaixe no perfil do negócio. A partir daí, é só atualizar os dados. Só depende de você transformar sua empresa em um grande sucesso.

Sobre o autor



**Marcio
Roberto
Andrade**

Controller na ContaAzul.

Formação nas áreas de

Computação, Gerenciamento de

Projetos e Gestão Financeira,

certificação PMP pelo PMI, ITIL

Foundation pelo EXIN e Microsoft

Certified Professional.

Mais conteúdos interessantes

[Exemplos de fluxo de caixa](#)

[Entenda por que e como fazer fechamento de caixa corretamente](#)

[Como definir o salário de seus funcionários?](#)

[Terceirizar ou não, eis a questão](#)

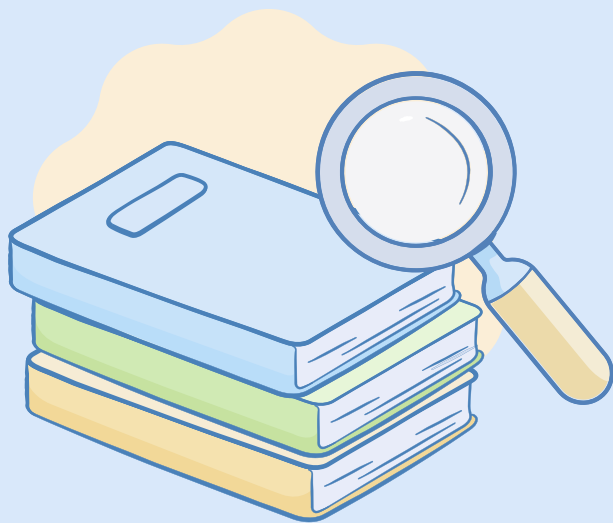
[Como abrir uma empresa: Passo a passo para tirar as ideias do papel](#)

[Aprenda como calcular o giro de estoque da sua empresa](#)

[Controle de estoque: quatro dicas para não deixar mercadorias paradas](#)

[O que é plano de contas?](#)

[\[Guia\] Planejamento orçamentário: seus indicadores como diferenciais competitivos](#)



Referências

Material didático FGV - Pós-graduação em Administração de Empresas

Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios

Exame PME

Papo de Empreendedor

Sebrae

Gestão Operacional de Preços e Custos em Restaurantes - José Carlos Lucentini
(Editora Livre Expressão, 2014)

Gestão, Economia e Finanças na Alimentação - José Carlos Lucentini (Editora Livre
Expressão, 2015)

Gerenciamento de bares e restaurantes - James Luiz Venturi (Bookman, 2010)

Apostila Custos em Restaurantes - professor Haroldo Andrade, Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte

Apostila Gestão do Negócio de Alimentação - professor Mario da Silva Oliveira, Universidade Anhembi Morumbi

Sobre o ContaAzul

O ContaAzul é o mais simples sistema de gestão on-line para micro e pequenas empresas. Com ele você controla seu financeiro, suas vendas, seu estoque, e emite nota fiscal eletrônica sem complicações. Além disso, nosso atendimento de primeira está disponível para te ajudar gratuitamente por telefone, e-mail e chat.

Compartilhe esse material:

