

## **GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS: UMA PROPOSTA UTILIZANDO PLANILHAS ELETRÔNICAS**

**ALINE DE GODOY MOREIRA**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)  
aline.godoy@hotmail.com

**PAULO VERISSIMO**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)  
pauloverissimo@anhembimorumbi.edu.br

**RICARDO DE GIL TORRES**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)  
rgtorres@anhembimorumbi.edu.br

## **Introdução**

De acordo com o portal da Revista Alimentação fora do lar (2013), observa-se nos últimos 10 anos a expansão do mercado gastronômico no Brasil. Assim, a evolução do mercado tem exigido cada vez mais conhecimento e competência dos empresários e gestores de negócios em alimentação, de forma a garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais e alcancem resultados positivos, frente a números altos de prejuízo e “falência”.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

De acordo com Associação Brasileira de Bares e Restaurante (Abrasel), estima-se que 50% delas sejam extintas em apenas dois anos de atividades. Perante esses dados, verifica-se que a administração de custos é um fator fundamental para administrar cautelosamente todos os seus processos e não é um processo usual para pequenas empresas. Assim, o objetivo do presente estudo é o de apresentar um modelo de medidas gerenciais com foco em gestão financeira via ferramenta excel, orientado para análise de resultados, implantadas em restaurantes de pequeno porte.

## **Fundamentação Teórica**

O artigo apresenta como fundamentação teórica uma análise contextual do setor de alimentos e bebidas e avaliação de desempenho financeiro. Dutra (2003) afirma que o ato ou ação de gerenciar uma organização requer um processo de avaliação de seu desempenho, mesmo que seja informal, pois a melhoria do desempenho da organização passou a ser o ponto focal de todos os profissionais que tomam decisões.

## **Metodologia**

O estudo teve como metodologia de investigação a observação sistematizada de empresas do setor, sua aplicabilidade pela consultoria de um dos integrantes do artigo, bem como a sua aplicabilidade tendo como base os conceitos apresentados no estudo conceitual de avaliação de desempenho financeiro.

## **Análise dos Resultados**

A partir dos resultados foi possível observar uma melhora significativa no processo de tomada de decisões e compreensão dos custos setorizados a partir da ferramenta apresentada. Ao apresentar a fase de elaboração de um programa para suporte financeiro, visa-se, que os gestores possam analisar o empreendimento e estabelecerem metas de custos em todas as categorias.

## **Conclusão**

O planejamento estratégico voltado para as finanças das empresas, e especialmente dos restaurantes, é de extrema importância para o alcance de bons resultados. O presente artigo espera poder contribuir, exemplificando as diversas possibilidades existentes hoje em se obter de maneira simples a gestão orientada para resultados considerando a realidade específica de cada empreendimento.

## **Referências Bibliográficas**

Para análise do setor, foram coletados dados da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) e ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos). Para o referencial teórico relacionado a avaliação de desempenho financeiro foram observados os estudos de Fonseca (2004), Cardoso (2011), Dutra (2003) e Passos e Spers (2014).

# GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS: UMA PROPOSTA UTILIZANDO PLANILHAS ELETRÔNICAS

## Resumo:

O presente estudo tem por objetivo propor um modelo de medidas gerenciais com foco em gestão financeira via ferramenta *excel*, orientado para análise de resultados, implantadas em restaurantes de pequeno porte. O estudo teve como metodologia de investigação a observação sistematizada de empresas do setor, sua aplicabilidade pela consultoria de um dos integrantes do artigo, bem como a sua aplicabilidade tendo como base os conceitos apresentados no estudo conceitual referente avaliação de desempenho financeiro. Os resultados apresentados esperam contribuir, exemplificando as diversas possibilidades existentes hoje em se obter de maneira simples a gestão orientada para resultados considerando a realidade específica de cada empreendimento. A partir dos resultados obtidos na pesquisa, espera-se para o campo acadêmico espera-se que novas pesquisas sejam feitas, aperfeiçoando o processo de análise aqui proposto.

**Palavras Chave:** Mercado de Alimentos e Bebidas; Gestão em Alimentos e Bebidas; Avaliação de Desempenho.

## Introdução

De acordo com o portal da Revista Alimentação fora lar (2013), observa-se nos últimos 10 anos a expansão do mercado gastronômico no Brasil. O mercado de Food Service que trata do fornecimento de produtos e serviços prestados pela indústria aos estabelecimentos públicos ou privados que fornecem alimentação aos consumidores que procuram refeições fora de seus lares cresceu 292,3%, ante um índice de 209% do varejo alimentício tradicional.

O crescimento da alimentação preparada fora do lar cresceu a taxas médias de 12% neste período e conforme dados da última pesquisa de orçamento familiar (POF) elaborada pelo IBGE, mais de 1/4 das refeições no Brasil são consumidas fora do lar e nos grandes centros urbanos passa de 1/3. Recentemente pesquisas realizadas pela Revista Forbes (2015), destacam que no Brasil, a alimentação fora do lar representa 33% dos gastos com alimentos e bebidas e projetaram a movimentação de aproximadamente R\$ 300 bilhões ao final de 2015.

No entanto apesar do crescimento, o setor de bares e restaurantes observa um alto índice de mortalidade do setor, de acordo com Associação Brasileira de Bares e Restaurante dados de 2014 apud O Estado de São Paulo (2016), estima-se que 50% delas sejam extintas em apenas dois anos de atividades, o que exige cautela em dobro e capacitação para encarar as dificuldades nos primeiros anos.

Lippel (2002) ressalta que a administração de custos hoje é um fator fundamental para administrar cautelosamente todos os seus processos, atividades, bem como oferecer um planejamento verdadeiro para decisões futuras, não somente a curto prazo mas também a longo prazo, podendo aderir a estratégias de mercado com seriedade e responsabilidade.

No estudo realizado por Oliva e Santolia (2007), junto a empreendedores de restaurantes sobre a visão dos mesmos em relação as competências necessárias aos gestores verificou-se que os mesmos observam a orientação para resultados com a última competência mais importante durante a gestão.

Garengo et al. *Apud* Passos e Spers (2014), destacam com base na literatura, que varias ferramentas criadas para avaliar o desempenho organizacional são mais usuais em grandes empresas e que por melhor uso que possam ter, não atendem de forma adequada as características diferenciadas das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Para os autores, a escassez de recursos humanos e de capital; a falta de planejamento estratégico e a não compreensão das vantagens desses sistemas como outros motivos para a não adoção da avaliação de desempenho organizacional.

A partir da experiência profissional dos pesquisadores e considerando o cenário apresentado, observou-se a necessidade da análise estratégica financeira com orientação para resultados em pequenos e médios empreendimentos na área de alimentos e bebidas. Portanto, o objetivo aqui é o de apresentar um modelo de medidas gerenciais com foco em gestão financeira via ferramenta *excel*, orientado para análise de resultados, implantadas em restaurantes de pequeno porte.

O estudo teve como metodologia de investigação a observação sistematizada de empresas do setor, sua aplicabilidade pela consultoria de um dos integrantes do artigo, bem como a sua aplicabilidade tendo como base os conceitos apresentados no estudo conceitual avaliação de desempenho financeiro.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a seguir será apresentada a revisão da literatura que embasou o artigo, a metodologia utilizada, a proposta do modelo de gerenciamento financeiro para empresas de pequeno porte do setor de alimentos e bebidas e, as considerações finais.

## **Referencial Teórico**

### **O setor de Alimentos e Bebidas**

O serviço de alimentação é um segmento, do setor de hospitalidade, vital e de extrema importância para a sociedade. O chamado *food service* é um mercado em crescente expansão, que envolve clientes industriais e consumidores, e um número crescente de estabelecimentos participantes.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentação (ABIA), os negócios relacionados a alimentação fora do lar foi um dos principais beneficiados pela expansão do consumo nos últimos anos, de acordo com a associação a “indústria da alimentação gera R\$ 1,6 milhões de empregos diretos e representa quase 10% do PIB do Brasil. O segmento alimentício exporta cerca de 19% do total produzido. Além disso, a alimentação fora do lar também apresenta um desempenho positivo, com crescimento de 29% entre 2004 e 2014” (ABIA, 2015).

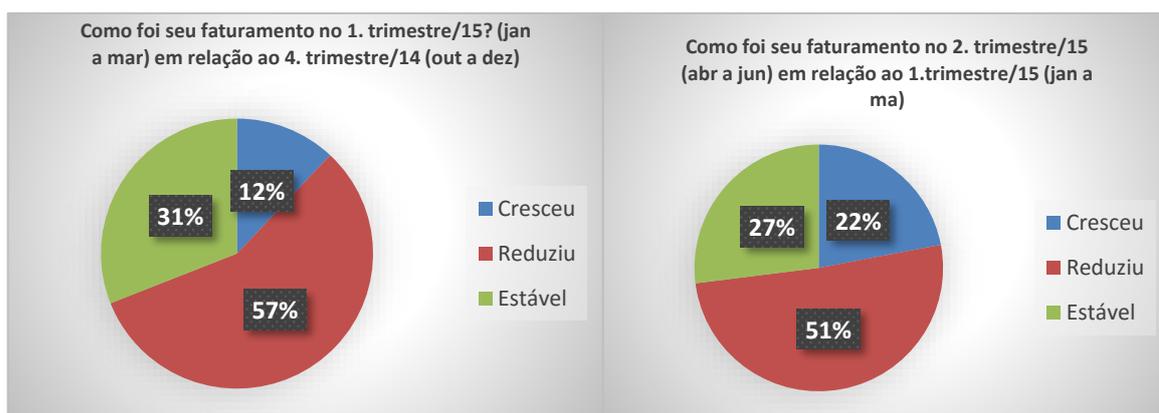
Em relação ao perfil de consumo, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) destaca que:

Na média 31% do orçamento doméstico com alimentação é gasto com alimentação fora do lar, embora a média nacional nem sempre reflita a realidade de grupos. Temos distinções importantes de regiões e algumas

ligadas inclusive as classes sociais. Como exemplo: do total gasto com alimentação, na “Classe A” a alimentação fora de casa representa metade (1/2) do gasto, na “Classe B” representa um terço (1/3), na “Classe C” um quarto (1/4), nas “Classes D/E” um quinto (1/5) (ABRASEL, 2015).

No entanto, apesar do crescimento do setor de alimentos e bebidas durante o período de 2005 a 2014, frente a crise eminente do Brasil a partir do ano de 2015 o faturamento real caiu 4,3% em comparação ao ano anterior. Em pesquisa realizada pela Abrasel (2015) verifica-se que os restaurantes que mais sofreram foram aqueles com tíquete médio entre R\$ 25 e R\$ 70, que registram queda de até 30% nas vendas. Durante as pesquisas observou-se ainda uma queda de 6,34% do faturamento do setor durante o segundo trimestre de 2015 frente ao trimestre anterior (Figura 1).

Um dado relevante do estudo realizado pela Abrasel em 2015 é a alteração de perfil de consumo do consumidor, frente ao atual momento econômico brasileiro, pois se verificou que os estabelecimentos com tíquete por cliente na faixa de R\$ 30,00 a R\$ 70,00 apresentam uma queda de faturamento de até 30%, os com tíquetes abaixo de R\$ 15,00 apresentam um aumento de faturamento de até 15%. Observou-se que os estabelecimentos com ticket médio superior a R\$ 70,00 mantiveram-se estáveis.



**Figura 1 – Perfil de Consumo**  
Fonte: Abrasel (2015)

Entretanto o cenário econômico de 2016 aparentemente não é favorável ao setor. Em pesquisas realizadas em Maio de 2016, observou-se que 84% dos empresários acreditam que serão obrigados a fechar o negócio ou a desfazer dele nos próximos 12 meses, pois estão operando com prejuízo. Observou-se ainda a previsão de fechamento de 150 mil empreendimentos frente a crise econômica atual (ABRASEL, 2016).

De acordo com o portal Infood (2016) durante os últimos anos houve muitos empreendimentos importantes do setor de alimentos e bebidas em fechamento e os alimentos e bebidas tiveram um aumento significativo acima da inflação e acima da renda dos consumidores. Conforme pesquisa realizada pelo setor de pesquisas do portal os bons resultados do setor estão correlacionados a reavaliação dos gastos e orçamentos, controle de insumos e ao fortalecimento do uso de ferramentas de gestão.

Conforme mencionado pelo Estado de São Paulo em 2014 aproximadamente 50% dos empreendimentos em gastronomia fecham em 2 anos e o número pode ter sido bem maior em 2015, com a crise que estamos vivendo. Ocorre que a Gastronomia é um setor bastante

atrativo para investimentos, no entanto observamos profissionais de áreas diversas atraídos para iniciarem um empreendimento na área de alimentos e bebidas.

Frente à crise dos últimos dois anos, o presidente da Abrasel Sr. Paulo Solmucci Jr destaca que os números na atualidade são assustadores, com reflexos extremamente dramáticos, o que irá impactar a economia e pode gerar mais demissões. A Associação de Bares e Restaurante (Abrasel,2016) ressalta que a contenção de gastos dos brasileiros fez encolher o movimento em bares e restaurantes e está levando empresários a considerar a possibilidade de fechar as portas.

A evolução do mercado tem exigido cada vez mais conhecimento e competência dos empresários e gestores de negócios em alimentação, de forma a garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais e alcancem resultados positivos, frente a números altos de prejuízo e “falência” de empresas do setor.

O setor de alimentos e bebidas é composto por um volume expressivo de empreendimentos de pequeno porte (EPP) que de acordo com o Sebrae (2016) faturam anualmente de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões. Boog (2004) ressalta que a empresa de pequeno porte faz com que os empresários se tornem especialistas em determinados nichos, onde a flexibilidade, a inovação e a capacidade empreendedora são importantes para o sucesso do empreendimento.

### **Avaliação de Desempenho Financeiro**

Dutra (2003) afirma que o ato ou ação de gerenciar uma organização requer um processo de avaliação de seu desempenho, mesmo que seja informal, pois a melhoria do desempenho da organização passou a ser o ponto focal de todos os profissionais que tomam decisões.

Conforme apresentado nos estudos realizados por Fonseca (2004), é possível obter diversos índices com parâmetros de análise e comparação, relacionados à operação de alimentos e bebidas. Em seus estudos o autor apresenta alguns índices relacionados a seguir para avaliação dos resultados e tomada de decisões.

Um dos primeiros índices a serem analisados para avaliar a operação do estabelecimento é **Custo da Mercadoria Vendida (CMV)**, o mesmo é calculado da seguinte forma:

$$\text{CMV} = \text{Consumo de Matéria Prima} : \text{Receita}$$

Os parâmetros de referência para o um percentual de CMV variam de acordo com o conceito do restaurante<sup>1</sup>, mas tem-se, de maneira geral os valores apresentados na tabela 1:

---

<sup>1</sup> O conceito e o público são o eixo em torno do qual o restaurante se desenvolve. O “conceito” é a organização das informações acerca do estabelecimento tendo em vista definir, de modo claro, o tipo de negócio que se pretende explorar, a clientela que se pretende atingir, os produtos e o serviço que se pretende oferecer. (Walker e Lundberg 2003, p.66)

<b>Alimentos</b>	<b>Referência</b>
20%	Baixo
25% a 30%	Médio
Acima de 30%	Alto
<b>Bebidas Alcoólicas</b>	
15%	Baixo
20% a 25%	Médio
Acima de 25%	Alto

**Tabela 1 - Parâmetros CMV**  
Fonte: Fonseca (2004 p. 116)

A avaliação dos **Custos de Mão de Obra (CMO)**, representa junto ao índice CMV um dos maiores custos de um empreendimento da área de alimentos e bebidas, sendo assim apura-se o valor percentual em relação ao total da receita gerada.

$$\text{CMO} = \text{Custo da Mão de Obra} : \text{Receita}$$

Conforme apresentado por Fonseca (2004) o custo de mão de obra é fixo, sendo assim seu valor percentual pode variar de acordo com o volume de vendas. Outro índice que é bastante utilizado pelo segmento é o *Prime Cost* que se trata da denominação em inglês para custos primários da produção, os mesmos estão compreendidos entre matéria prima e mão de obra. Os valores de referência para o *Prime Cost* são apresentados na tabela 2.

<b>Prime Cost</b>	<b>Referência</b>
45% a 50%	Baixo
50% a 60%	Médio
Acima de 60%	Alto

**Tabela 2 - Parâmetros Prime Cost**  
Fonte: Fonseca (2004 p. 116)

O **Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE)** é a consolidação das diferentes receitas e despesas, a partir deste relatório onde são listadas todas as movimentações do empreendimento que poderá ser verificado o desempenho do empreendimento. É importante ressaltar que todos os índices são ajustáveis de acordo com o conceito do estabelecimento.

## **Metodologia**

Este estudo foi realizado tendo como base a experiência profissional dos pesquisadores na área de consultoria para empreendimentos do segmento de alimentos e bebidas (A&B). Foi elaborado um processo de investigação com base nos conceitos de avaliação de desempenho financeiro adotados pela área de alimentos e bebidas (FONSECA, 2004) e tomada de decisões para o desenvolvimento de novos empreendimentos adaptando-o ao negócio de restaurantes (ROSSI et al, 2012).

De acordo com a experiência profissional dos pesquisadores, observou-se que os empreendimentos do setor de alimentos e bebidas caracterizados como EPP possuem recursos

de pessoal e, tecnológicos limitados para gestão do empreendimento. Sendo assim, foi desenvolvido um sistema de gestão empresarial via ferramenta *excel* de fácil acesso e input de informações para análise gerencial do empreendimento e análise financeira com plano de contas mensais.

Neste estudo será apresentado o sistema financeiro implantado em mais de 10 empreendimentos do setor de bares e restaurante para fins de análise gerencial do empreendimento.

O sistema foi desenvolvido como foco em substituição das ferramentas atuais utilizadas via sistema empresarial de gestão, onde o input de dados é complexo e demanda um tempo considerável por parte do empreendedor. Verificou-se que para o lançamento de dados nos sistemas mais utilizados por empreendimentos do setor, é necessário dispender de um colaborador responsável pelo setor financeiro para input de notas e lançamentos em sistemas.

Em muitos empreendimentos, dispender de um colaborador para estes lançamentos é inviável em decorrência dos custos de mão de obra, sendo assim esta função fica sob responsabilidade do empreendedor / gerente. A partir da experiência dos pesquisadores verificou-se que estes profissionais tendem a acumular diversas funções e não havia tempo hábil para lançamento de dados em sistema, e não analisavam os resultados financeiro do empreendimento mensalmente. Dessa forma a criação do sistema apresentado na sessão de resultados e análise procurou contribuir com uma análise gerencial de custos de funcional e efetiva.

### **Proposta de um modelo de implantação de gerenciamento financeiro**

O sistema para gerenciamento financeiro desenvolvido para implantação nos empreendimentos de pequeno porte é subdividido em quatro etapas apresentadas na figura 2:



**Figura 2** – Fluxograma Operacional

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Na etapa inicial são imputados os dados e relacionados as receitas diárias do empreendimento (Figura 3), afim de entender o fluxo de caixa considerando o valor total de entrada. Os custos relacionados aos descontos das bandeiras de cartões de crédito e débito foram automatizados afim de possibilitarmos a emissão de um extrato para conciliação bancária.

Forma de Pagto	Data	Mês do evento	Dep. Em Conta	Tipo de evento	Valor total	% Cartão	Valor Liquido	Desconto
Dinheiro	02/05/2016	Maio	02/05/2016	consumidor	R\$ 529,51	0,00%	R\$ 529,51	R\$ -
cielo refeição	02/05/2016	Maio	02/05/2016	consumidor	R\$ 119,24	6,00%	R\$ 112,09	R\$ 7,15
Cielo Master Crédito	02/05/2016	Maio	30/05/2016	consumidor	R\$ 128,92	3,50%	R\$ 124,41	R\$ 4,51
Cielo Master Débito	02/05/2016	Maio	04/05/2016	consumidor	R\$ 166,10	2,65%	R\$ 161,70	R\$ 4,40
cielo visa crédito	02/05/2016	Maio	30/05/2016	consumidor	R\$ 104,50	3,50%	R\$ 100,84	R\$ 3,66
cielo visa débito	02/05/2016	Maio	04/05/2016	consumidor	R\$ 241,75	2,65%	R\$ 235,34	R\$ 6,41
Consumo funcionários	02/05/2016	Maio	01/06/2016	consumidor	R\$ 34,80	0,00%	R\$ 34,80	R\$ -
Dinheiro	02/05/2016	Maio	02/05/2016	consumidor	R\$ 1.305,73	0,00%	R\$ 1.305,73	R\$ -
Amex	02/05/2016	Maio	01/06/2016	consumidor	R\$ 73,15	3,50%	R\$ 70,59	R\$ 2,56
cielo elo crédito	02/05/2016	Maio	30/05/2016	consumidor	R\$ 40,37	3,50%	R\$ 38,96	R\$ 1,41
cielo elo débito	02/05/2016	Maio	04/05/2016	consumidor	R\$ 86,35	2,65%	R\$ 84,06	R\$ 2,29
cielo refeição	02/05/2016	Maio	02/05/2016	consumidor	R\$ 186,45	6,00%	R\$ 175,26	R\$ 11,19
Cielo Master Crédito	02/05/2016	Maio	30/05/2016	consumidor	R\$ 741,04	3,50%	R\$ 715,10	R\$ 25,94
Cielo Master Débito	02/05/2016	Maio	04/05/2016	consumidor	R\$ 1.038,20	2,65%	R\$ 1.010,69	R\$ 27,51
cielo visa crédito	02/05/2016	Maio	30/05/2016	consumidor	R\$ 1.348,79	3,50%	R\$ 1.301,58	R\$ 47,21
cielo visa débito	02/05/2016	Maio	04/05/2016	consumidor	R\$ 1.178,38	2,65%	R\$ 1.147,15	R\$ 31,23

**Figura 3 – Lançamento de Receitas**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Na segunda etapa são imputados todos os custos do empreendimento, para melhor compreensão das contas pagas (Figura 4). O input destes dados possibilita a emissão de relatórios de contas a pagar semanais para organização financeira periodicamente.

Empresa	Subcategoria	Categoria	Data da Compra	Data de Pagamento	Mês de Pagto	Valor	Forma de Pagamento
Multicarnes	mercearia	Alimentos	25/05/2016	08/06/2016	Junho	R\$ 211,71	boleto a vista
panco	Farináceos	Alimentos	01/06/2016	08/06/2016	Junho	R\$ 153,43	boleto a vista
Ultragaz	gás	Despesas fixas	02/06/2016	09/06/2016	Junho	R\$ 664,92	boleto a vista
Nutrix	congelados	Alimentos	25/05/2016	09/06/2016	Junho	R\$ 311,40	boleto a vista
Central do Sabor	mercearia	Alimentos	05/05/2016	09/06/2016	Junho	R\$ 900,58	boleto parcelado
Loja Santo Antonio	mercearia	Alimentos	18/05/2016	09/06/2016	Junho	R\$ 1.311,15	boleto parcelado
Tarifa e juros	Encargos cartões de crédito	Despesas financeiras	09/06/2016	09/06/2016	Junho	R\$ 37,50	boleto parcelado
Empréstimo Madame Santa	Outras Despesas	Despesas operacionais	10/06/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 20.000,00	Débito em Conta
GMZ	MARKETING	Marketing	10/06/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 1.655,00	Débito em Conta
Cooperativa Aurora	Frios e Laticínios	Alimentos	03/06/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 1.406,10	boleto a vista
Aluguel Café Mogilar	Aluguel Sr. Café Mogi Lar	Despesas fixas	10/06/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 4.200,00	boleto a vista
Diário de Mogi	papelaria e gráfica	Despesas operacionais	10/06/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 26,91	boleto a vista
Ecad	ecad	Músicos	10/06/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 68,86	boleto a vista
Seara	Frios e Laticínios	Alimentos	27/05/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 415,58	boleto a vista
Belluno	congelados	Alimentos	27/05/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 822,01	boleto a vista
Spal Coca Cola	refrigerante	Bebidas	31/05/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 269,54	boleto a vista
Spal Coca Cola	água	Bebidas	31/05/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 464,00	boleto a vista
Sinthoresp	Sindicato	Mão de obra	01/03/2016	10/06/2016	Junho	R\$ 620,00	boleto a vista
Floricultura	decoração	Despesas operacionais	11/06/2016	11/06/2016	Junho	R\$ 42,50	dinheiro
Fábio Chef	Vinho e Espumante	Bebidas	11/06/2016	11/06/2016	Junho	R\$ 44,80	dinheiro
Retirada Débora	Retirada de sócios	Pró labore	11/06/2016	11/06/2016	Junho	R\$ 35,92	dinheiro

**Figura 4 – Lançamento de Pagamentos**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A partir dos lançamentos das duas primeiras etapas é possível a emissão automatizada do relatório de plano de contas categorizado em todas as áreas do empreendimento para compreensão dos custos setorizados, considerando o impacto percentual de cada uma das categorias em relação ao custo total (Figura 5).

Categorias e Subcategorias	Mês		Mês		Total Soma de Valor	Total Soma
	Abril		Maio			
	Soma de Valor	Soma	Soma de Valor	Soma		
<b>Alimentos</b>						
café	R\$ 1.614,70	3,12%	R\$ 1.614,70	2,21%	R\$ 3.229,40	2,59%
carnes e aves	R\$ 2.908,75	5,62%	R\$ 4.226,15	5,78%	R\$ 7.134,90	5,71%
congelados	R\$ 5.621,78	10,86%	R\$ 7.006,65	9,58%	R\$ 12.628,43	10,11%
Derivados de ovos	R\$ 1.204,50	2,33%	R\$ 1.493,00	2,04%	R\$ 2.697,50	2,16%
Farináceos	R\$ 2.814,54	5,44%	R\$ 4.777,45	6,54%	R\$ 7.591,99	6,08%
Frios e Laticínios	R\$ 10.935,30	21,12%	R\$ 19.849,98	28,73%	R\$ 30.785,28	25,58%
hortifruti	R\$ 7.378,12	14,25%	R\$ 9.450,89	12,93%	R\$ 16.829,01	13,48%
mercearia	R\$ 16.424,35	31,72%	R\$ 17.630,26	24,12%	R\$ 34.054,61	27,27%
Pescados	R\$ 698,32	1,35%	R\$ 2.117,60	2,90%	R\$ 2.815,92	2,25%
produtos prontos	R\$ 2.177,99	4,21%	R\$ 3.782,46	5,17%	R\$ 5.960,45	4,77%
<b>Alimentos Total</b>	<b>R\$ 51.778,35</b>	<b>26,66%</b>	<b>R\$ 71.949,14</b>	<b>30,04%</b>	<b>R\$ 123.727,49</b>	<b>28,54%</b>
<b>Bebidas</b>						
água	R\$ 2.145,35	24,08%	R\$ 2.008,48	19,70%	R\$ 4.153,83	21,74%
destilados	R\$ 2.941,00	33,01%	R\$ 5.496,90	53,92%	R\$ 8.437,90	44,17%
gelo	R\$ 250,50	2,81%		0,00%	R\$ 250,50	1,31%
refrigerante	R\$ 1.801,16	21,22%	R\$ 1.321,73	12,96%	R\$ 3.122,89	16,81%
Vinho e Espumante	R\$ 1.682,16	18,88%	R\$ 1.367,90	13,42%	R\$ 3.050,06	15,96%
<b>Bebidas Total</b>	<b>R\$ 8.820,17</b>	<b>4,59%</b>	<b>R\$ 10.195,01</b>	<b>4,19%</b>	<b>R\$ 19.015,18</b>	<b>4,37%</b>
<b>Despesas financeiras</b>						
Encargos bancários	R\$ 811,61	98,07%	R\$ 568,54	97,26%	R\$ 1.380,15	97,73%
Encargos cartões de crédito	R\$ 16,00	1,93%	R\$ 16,00	2,74%	R\$ 32,00	2,27%
<b>Despesas financeiras Total</b>	<b>R\$ 827,61</b>	<b>0,43%</b>	<b>R\$ 584,54</b>	<b>0,24%</b>	<b>R\$ 1.412,15</b>	<b>0,32%</b>
<b>Despesas fixas</b>						
Aluguel Sr. Café Mogi Lar	R\$ 7.000,00	26,80%	R\$ 4.200,00	18,42%	R\$ 11.200,00	22,89%
aluguel sr. Café vila oliveira	R\$ 6.300,00	24,12%	R\$ 6.600,00	28,95%	R\$ 12.900,00	26,37%
Associação do Bairro	R\$ 100,00	0,38%	R\$ 50,00	0,22%	R\$ 150,00	0,31%
Contador	R\$ 724,50	2,77%	R\$ 728,00	3,19%	R\$ 1.452,50	2,97%
gás	R\$ 2.230,33	8,54%	R\$ 2.173,84	9,53%	R\$ 4.404,17	9,00%
IPTU	R\$ 954,12	3,65%		0,00%	R\$ 954,12	1,95%
Luz (Eletropaulo)	R\$ 4.582,76	17,54%	R\$ 4.667,62	20,47%	R\$ 9.250,38	18,91%
Sabesp (Água)	R\$ 3.296,50	12,62%	R\$ 3.360,90	14,74%	R\$ 6.657,40	13,61%
Seguro residencial/patrimonial	R\$ 426,18	1,63%	R\$ 426,18	1,87%	R\$ 852,36	1,74%
Telefone (Vivo)	R\$ 507,54	1,94%	R\$ 594,30	2,61%	R\$ 1.101,84	2,25%
<b>Despesas fixas Total</b>	<b>R\$ 26.121,93</b>	<b>13,45%</b>	<b>R\$ 22.800,84</b>	<b>9,37%</b>	<b>R\$ 48.922,77</b>	<b>11,18%</b>
<b>Despesas operacionais</b>						
Alarme	R\$ 90,00	0,55%	R\$ 90,00	0,45%	R\$ 180,00	0,50%
Combustível/estacionamento	R\$ 646,99	3,94%	R\$ 531,47	2,68%	R\$ 1.178,46	3,25%
decoração	R\$ 300,00	1,83%	R\$ 300,00	1,51%	R\$ 600,00	1,65%
dedetização	R\$ 30,00	0,18%	R\$ 1.382,00	6,96%	R\$ 1.412,00	3,89%
embalagens e descartáveis	R\$ 1.817,19	11,07%	R\$ 3.416,13	17,20%	R\$ 5.233,32	14,43%
higiene e limpeza	R\$ 1.547,23	9,43%	R\$ 3.155,73	15,88%	R\$ 4.702,96	12,96%
informática	R\$ 2.197,91	13,39%	R\$ 736,38	3,71%	R\$ 2.934,29	8,09%

**Figura 5** – Plano de Contas Automatizado

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Em sequência é possível analisar o Demonstrativo de Resultados de Exercício (DRE) de todos os períodos para entender o resultado do empreendimento, bem como os custos totais categorizados auxiliando na tomada de decisões em relação e possíveis cortes de custos (Figura 6).

DRE	MARÇO	%	ABRIL	%	MAIO	%	JUNHO	%
<b>RECEITA BRUTA/MÊS</b>	<b>R\$ 231.860,70</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 245.045,14</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 276.222,47</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 94.788,80</b>	<b>100%</b>
ALIMENTOS	R\$ 57.432,47	25%	R\$ 51.778,35	21%	R\$ 71.949,14	26%	R\$ 28.311,78	30%
BEBIDAS	R\$ 6.083,05	3%	R\$ 8.820,17	4%	R\$ 10.195,01	4%	R\$ 2.816,37	3%
<b>CMV</b>	<b>R\$ 63.515,52</b>	<b>27%</b>	<b>R\$ 60.598,52</b>	<b>25%</b>	<b>R\$ 82.144,15</b>	<b>30%</b>	<b>R\$ 31.128,15</b>	<b>33%</b>
DESPESAS FIXAS	R\$ 19.288,79	8%	R\$ 26.121,93	11%	R\$ 22.800,84	8%	R\$ 6.089,36	6%
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 27.402,49	12%	R\$ 16.411,14	7%	R\$ 19.863,60	7%	R\$ 24.769,15	26%
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 240,45	0%	R\$ 827,61	0%	R\$ 584,54	0%	R\$ 562,78	1%
FORNECEDOR		0%		0%		0%	R\$ 270,00	0%
IMPOSTOS	R\$ 7.901,86	3%	R\$ 1.427,12	1%	R\$ 1.886,69	1%	R\$ -	0%
MARKETING	R\$ 1.645,89	1%	R\$ 1.678,89	1%	R\$ 3.341,26	1%	R\$ 1.655,00	2%
MÃO-DE-OBRA	R\$ 72.378,44	31%	R\$ 59.336,37	24%	R\$ 71.123,10	26%	R\$ 45.109,94	48%
MUSICOS	R\$ 1.703,86	1%	R\$ 1.478,06	1%	R\$ 2.168,02	1%	R\$ 68,86	0%
PRÓ-LABORE	R\$ 9.797,04	4%	R\$ 13.509,58	6%	R\$ 16.033,02	6%	R\$ 2.883,50	3%
INVESTIMENTOS	R\$ 5.599,61	2%	R\$ 12.764,51	5%	R\$ 22.237,43	8%	R\$ -	0%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>R\$ 209.473,95</b>	<b>90%</b>	<b>R\$ 194.153,73</b>	<b>79%</b>	<b>R\$ 242.182,65</b>	<b>88%</b>	<b>R\$ 112.536,74</b>	<b>119%</b>
LUCRO BRUTO LAIR	R\$ 22.386,75	10%	R\$ 50.891,41	21%	R\$ 34.039,82	12%	R\$ 17.747,94	-19%
RENDIMENTO S/APLICAÇÃO		0%		0%		0%		0%
APORTE (-)		0%		0%		0%		0%
<b>LUCRO LÍQUIDO LAIR</b>	<b>R\$ 22.386,75</b>	<b>10%</b>	<b>R\$ 50.891,41</b>	<b>21%</b>	<b>R\$ 34.039,82</b>	<b>12%</b>	<b>-R\$ 17.747,94</b>	<b>-19%</b>

**Figura 6 – Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE)**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Durante o processo de implantação deste sistema nos clientes da QG. Consultoria – Gestão para empreendimentos gastronômicos foi possível observar a partir da análise dos resultados, uma melhora significativa no processo de tomada de decisões e compreensão dos custos setorizados.

Um exemplo observado em alguns empreendimentos onde implantou-se este sistema foi a análise dos custos relacionados a aquisição de alimentos e bebidas, os quais denominamos custo da mercadoria vendida (CMV), verificou-se que os mesmos estavam superiores a 40% do faturamento impactando diretamente no resultado do empreendimento. Neste caso, observou-se que o processo de compra estava incompatível com o movimento de cliente e foram desenvolvidos processos para redução de custos, revisão de fornecedores e revisão de preços.

Outra questão analisada foi um volume expansivo de mão de obra (CMO) em alguns empreendimentos e nestes casos foram efetuadas as revisões destes custos. Estabeleceram-se metas de impacto, sendo que o *Prime Cost* (CMV e CMO) não poderiam ser superiores a 60% do faturamento.

Ao analisar os dados financeiros de um dos empreendimentos dos quais foram implantadas as planilhas mencionadas acima durante o ano de 2014, detectou-se que os dois principais índices gerencias que orientam os resultados dos empreendimentos gastronômicos – CMV e CMO estavam bastante elevados conforme apresentado abaixo:

CMV	CMO	PRIME COST	
<b>39%</b>	<b>41%</b>	<b>80%</b>	
<b>30%</b>	<b>27%</b>	<b>57%</b>	Padrão de acordo com o conceito do Empreendimento

Com enfoque nestes resultados, optou-se por verificar imediatamente os itens custos e vendas do empreendimento, foram desenvolvidas fichas técnicas de todos os itens do cardápio para análise de precificação, correção de custos e revisão dos preços de venda. Avaliou-se o mapa de vendas do empreendimento, afim de otimizar o cardápio e conseqüentemente os custos relacionados a produção e efetuou-se a revisão de fornecedores.

Na atualidade o mesmo empreendimento após o controle de compras e análise efetiva de resultados opera com uma média de 30% de CMV, considerando-se assim uma redução de 9% de custos relacionados a alimentos e bebidas. Optou-se pela redução do volume de mão de obra e redução de um dos turnos de trabalho que era inviável financeiramente.

A partir da compreensão dos resultados mensais é possível o estabelecimento de metas de custos em todos os setores, bem como desenvolvimento de política de recursos humanos para bonificação de pessoal.

### **Considerações Finais**

O objetivo do presente artigo foi apresentar um modelo de medidas gerenciais com foco em gestão financeira via ferramenta *excel*, orientado para análise de resultados, implantadas em restaurantes de pequeno porte.

Ao apresentar a fase de elaboração de um programa para suporte financeiro, visa-se, que os gestores possam analisar o empreendimento e estabelecerem metas de custos em todas as categorias. O presente artigo espera poder contribuir, exemplificando as diversas possibilidades existentes hoje em se obter de maneira simples a gestão orientada para resultados considerando a realidade específica de cada empreendimento.

O planejamento estratégico voltado para as finanças das empresas, e especialmente dos restaurantes, é de extrema importância para o alcance de bons resultados. Como destacou Cardoso (2011), a maioria das empresas da área de alimentos e bebidas são empreendimentos de pequeno porte, que nem sempre utilizam ferramentas adequadas para gerir os negócios. Diante dessa realidade, Raymundo (2015) apontou para a relevância do planejamento e do controle dos custos, o que nem sempre é tratado com a devida importância. O autor ressalta que as questões financeiras fazem parte dos principais motivos que levam as empresas à falência.

As contribuições para o campo gerencial estão na proposta de um modelo bastante simples que pode servir de suporte para a tomada de decisão dos gestores de bares e restaurantes de pequeno porte. Já, para o campo acadêmico espera-se que desperte o interesse dos pesquisadores do setor de alimentos e bebidas por investigações que permitam ampliar o conhecimento do campo.

### **Referências bibliográficas**

- ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos). (2015). Disponível em: [http://abia.org.br/vsN/tmp\\_2.aspx?id=49](http://abia.org.br/vsN/tmp_2.aspx?id=49). Acesso em 20-06-2016.
- ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). **Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar** (2015). Disponível em: <http://pe.abrasel.com.br/noticias/707-23102015-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar>. Acesso em 20-06-2016.
- \_\_\_\_\_. **País pode fechar 150 mil restaurantes** (2016). Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3048-09052016-pais-pode-fechar-150-mil-restaurantes>. Acesso em 20-06-2016.
- BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best-Seller, 2004
- CARDOSO, J. F. **Custos e preço de venda: um estudo em restaurantes à la carte**. Revista Hospitalidade, 8(2), 103-120, 2011.
- DUTRA, A. **Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica**.

Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FONSECA, M.T. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. 3 ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.

FORBES BRASIL. **Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil**. (2015). Disponível em <http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>. Acesso 20-06-2016.

INFOOD. **Perspectivas do setor gastronômico para 2016**. Disponível em: <http://infood.com.br/as-perspectivas-do-setor-gastronomico-para-2016/>. Acesso em: 20-06-2016.

LIPPEL, I.L. **Gestão de custos em restaurantes – Utilização do Método ABC**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

O Estado de São Paulo. **A mortalidade de negócios na gastronomia** (2016). Disponível em: <http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empresario/a-mortalidade-de-negocios-na-gastronomia/>. Acesso em 20-06-2016.

OLIVA, E.C.; SANTOLIA, F. **Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação**. Revista Hospitalidade, São Paulo, ano IV, n. 2, p. 11-34, 2. sem. 2007.

PASSOS, C.A.; SPERS, R.G. **Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional para Pequenas e Médias Empresas**. Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, vol. 13, n. 4, p. 44 – 58, Outubro/Dezembro, 2014.

RAYMUNDO, P.J. **Resultados financeiros: uma análise em empresas do segmento de alimentação fora do domicílio**. Gest. Prod., São Carlos, v. 22, n. 2, p. 311-325, 2015.

REVISTA ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. Disponível em: <http://www.cozinhaprofissional.com.br/exibir.php?id=1436>. Acesso em 26-12-2013.

ROSSI, G. B. R. B. et al. **Percepção de valor dos consumidores de serviços de restaurantes: um estudo com modelagem de equações estruturais**. REMark, v. 11, n. 3, p. 27, 2012.

SEBRAE. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/empresa-de-pequeno-portedetalhe8,8e5713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/empresa-de-pequeno-portedetalhe8,8e5713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD). Acesso em 20-06-2016.

WALKER, J.R.; LUNDBERG, D.E **O Restaurante Conceito e Operação**. Trad. Sônia Kahl. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.