



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DEPARTAMENTO DE GASTRONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM GASTRONOMIA**

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA GASTRONOMIA: ESTUDO DE
CASO EM RESTAURANTE DE JOÃO PESSOA**

João Pessoa/PB

2018



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DEPARTAMENTO DE GASTRONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM GASTRONOMIA**

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA GASTRONOMIA: ESTUDO DE
CASO EM RESTAURANTE DE JOÃO PESSOA**

FONG YEN SHIH

João Pessoa/PB

2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F666i Fong, Yen Shih.

A importância do fluxo de caixa na gastronomia: estudo de caso em restaurante de João Pessoa / Yen Shih Fong.

- João Pessoa, 2018.

46 f. : il.

Orientação: Valéria Louise de Araújo Maranhão Saturnino Silva.

Monografia (Graduação) - UFPB/CTDR.

1. Fluxo de caixa (FC). 2. Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC). 3. Restaurante. 4. Gastronomia. 5. Micro e pequenas empresas. I. Silva, Valéria Louise de Araújo Maranhão Saturnino. II. Título.

UFPB/BC

FONG YEN SHIH

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA GASTRONOMIA: ESTUDO DE
CASO EM RESTAURANTE DE JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada como requisito
para conclusão de Curso de
Bacharelado em Gastronomia,
outorgado pela Universidade Federal da
Paraíba – *Campus I*.

Orientação:

Profa. Valéria Louise de Araújo Maranhão Saturnino Silva

João Pessoa/PB

2018

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA GASTRONOMIA: ESTUDO DE
CASO EM RESTAURANTE DE JOÃO PESSOA

FONG YEN SHIH

Monografia aprovada como requisito conclusão de Curso de Bacharelado em
Gastronomia, outorgado pela Universidade Federal da Paraíba – *Campus I*.

BANCA EXAMINADORA:



Prof.^a Valéria Louise de Araújo Maranhão Saturnino Silva
Orientadora
Departamento de Gastronomia UFPB



Prof.^a Maria dos Remédios Antunes Magalhães
Avaliador 1
Departamento de Gastronomia UFPB



Prof.^a Karlla Karinne Gomes de Oliveira
Avaliador 2
Departamento de Gastronomia UFPB

João Pessoa/PB

2018

RESUMO

Em um mundo globalizado, com o advento da tecnologia, e constantes mudanças na economia, temos um mercado cada vez mais competitivo e um consumidor mais exigente. Na correria do mundo moderno, mais pessoas tendem a alimentar-se fora do lar, aumentando o número de restaurantes e acirrando a concorrência. Sendo assim, é preciso uma gestão financeira eficiente para não ingressar nas estatísticas de mortalidade empresarial. Este estudo evidencia a importância do Fluxo de Caixa para a sobrevivência dos estabelecimentos gastronômicos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental quanto à natureza, e exploratória e descritiva quanto aos objetivos, e qualitativa quanto à abordagem do problema, classificado como estudo de caso, propondo um modelo de fluxo de caixa para um restaurante de João Pessoa - PB, e concluindo que é uma ferramenta gerencial de suma importância no auxílio à tomada de decisão.

Palavras-chave: Fluxo de caixa (FC), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Restaurante, Gastronomia, Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

In a globalized world, with the advent of technology, and constant changes in the economy, we have an increasingly competitive market and a more demanding consumer. In the rush of the modern world, more people tend to feed themselves outside the home, increasing the number of restaurants and fueling competition. Therefore, efficient financial management is required to avoid entering business mortality statistics. This study highlights the importance of Cash Flow for the survival of gastronomic establishments. It is a bibliographical and documentary research on the nature, and exploratory and descriptive about the objectives, and qualitative approach to the problem, classified as a case study, proposing a cash flow model for a restaurant in João Pessoa - PB , and concluding that it is a management tool of paramount importance in assisting decision making.

Keywords: Cash flow (CF), Cash Flow Statement (CFS), Restaurant, Gastronomy, Micro and small companies.

ÍNDICE DE SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de bares e Restaurantes
AH	Análise Horizontal
AV	Análise Vertical
BP	Balço Patrimonial
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DOC	Documento de Crédito
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FC	Fluxo de Caixa
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LP	Longo Prazo
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
PB	Paraíba
PIB	Produto Interno Bruto
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
SEBRAE	O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TED	Transferência Eletrônica Disponível
TG	Técnica Geral

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. OBJETIVOS	12
2.1 Geral	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 Administração Financeira	13
3.2 Fluxo de Caixa.....	15
3.2.1 Demonstração do Fluxo de Caixa	20
3.2.2 Planejamento do fluxo de caixa	25
3.3 Processos e Gestão em Gastronomia	27
4. METODOLOGIA	31
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	34
6. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	44

1. INTRODUÇÃO

O restaurante como instituição de alimentação fora do lar é algo relativamente recente. No França, berço das grandes casas gastronômicas, data-se da virada do século XVIII para o XIX, e no Brasil acontece a partir do século XX. O surgimento dos restaurantes no país acompanha o fenômeno da urbanização, pois as jornadas de trabalho carregadas e as maiores distâncias entre o local de trabalho e as residências obrigaram as pessoas a criarem novos hábitos alimentares, como o de se alimentar fora das residências (MELO, 2000).

No início da década de 80, eram raras opções para quem precisava almoçar fora do lar. As alternativas eram os restaurantes com serviço *à la carte*, lanchonetes ou pequenos estabelecimentos comerciais que ofereciam o prato feito. Porém, todas essas possibilidades deixavam a desejar, principalmente pelo preço, cardápios inadequados, higiene e demora no atendimento (SEBRAE, 1996). Grandes empresas desenvolveram-se, então as pessoas não podiam almoçar mais em casa devido à distância e a carga horária de trabalho, assim foi surgindo restaurantes a quilo, oferecendo comida fresca a preço justo, e, a cidade de João Pessoa acompanhou este fenômeno Nacional.

Os bares e restaurantes estão presentes nos 5.570 municípios brasileiros, e o setor congrega um milhão de negócios e gera seis milhões de empregos diretos em todo o Brasil, representando atualmente 2,7% do PIB nacional. Somado a isso, o hábito de comer fora de casa é crescente no País e, no último levantamento feito pelo IBGE, correspondia a 31,1% de todo gasto dos brasileiros com alimentos (POF IBGE 2008-2009).

As constantes flutuações no mercado, aliadas a perceptível evolução tecnológica e de comunicações, requer tomadas de decisões mais rápidas, passando a exigir dos gestores nas empresas uma identificação maior com as ferramentas de gestão, a fim de manterem-se em sintonia com as novas exigências. Assim, torna-se imprescindível para a organização o planejamento e controle das projeções, visando estabelecer com exatidão o resultado *in loco* caso ocorra alguma dificuldade econômico-financeira não esperada.

A grande maioria das microempresas que atuam no ramo de restaurantes apresenta em comum, falta de planejamento na sua estrutura financeira. Os custos, despesas e impostos fazem parte do processo administrativo financeiro da empresa, e em alguns casos não se conhece o volume e a importância dessas variáveis no negócio. Trabalhar com custos baixos exige que se compre bem, redobrando a atenção com relação aos

desperdícios e fazendo um cuidadoso acompanhamento sobre a saída dos diferentes pratos, além de produzir apenas o necessário para o dia.

O planejamento financeiro nos empreendimentos gastronômicos é indispensável na boa gestão de aplicação de recursos, tendo dados que indique excedente ou escassez de caixa. Para que esse comportamento financeiro empresarial seja evidenciado, utiliza-se a Demonstração dos Fluxos de Caixa. Tal demonstração vem sendo objeto de apoio para decisões empresariais, expondo a saúde financeira e a sua capacidade de geração de caixa.

Segundo Matarazzo (2003), a Demonstração dos Fluxos de Caixa permite ao administrador financeiro, planejar, organizar, controlar, coordenar os recursos financeiros de uma empresa em um determinado período, evidenciando os objetivos máximos de liquidez e rentabilidade, bem como representar dinamicamente a situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

“A demonstração dos fluxos de caixa permite ao administrador financeiro e a outras pessoas interessadas analisar o passado e possivelmente o futuro fluxo de caixa da empresa” (GITMAN, 1997, p. 88).

Saber calcular ou extrair o lucro líquido de um restaurante não é apenas calcular quanto se está ganhando, e sim saber se a empresa está sendo rentável pagando todos os custos de capital próprios e de terceiros, sendo imprescindível na sobrevivência da organização. “Entre as três principais razões de falência ou insucesso de empresa, uma delas é a falta de planejamento financeiro ou ausência total do caixa e previsão financeira, projetar as receitas e as despesas da empresa” (MARION, 2003, p. 110).

“O fluxo de caixa é um instrumento útil ao processo de tomada de decisão, ou seja, através de prévias análises econômico-financeiras e patrimoniais têm-se as condições necessárias e suficientes para definir as decisões acertadas” (ZDANOWICZ, 1992, p. 34).

Tendo como base essas informações, o presente trabalho demonstra a importância de se manter um total controle de fluxo de caixa para a gestão da empresa, através de vasto embasamento teórico, percorrido por uma profunda pesquisa bibliográfica, com a finalidade de contribuir para a melhoria dos processos internos e auxiliar a tomada de decisão do gestor, sendo realizado um estudo de caso em um restaurante de João Pessoa-PB, e desenvolvendo um modelo de Fluxo de Caixa aplicável no setor da gastronomia.

O presente trabalho está dividido em sete tópicos principais, sendo eles: 1. Esta Introdução; 2. Objetivos; 3. Referencial Teórico; 4. Metodologia; 5. Resultados e Discussões; 6. Conclusão; e Referências.

2. OBJETIVOS

2.1 GERAL

Construir um modelo de Demonstração de Fluxo de Caixa que seja mais adequado às empresas do setor da gastronomia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar a bibliografia sobre a temática de fluxo de caixa;
- Analisar os modelos de fluxo de caixa existentes atualmente;
- Identificar as necessidades específicas de fluxo de caixa no setor de gastronomia;
- Elaborar um modelo de fluxo de caixa que atenda às necessidades do setor de gastronomia;
- Aplicar o modelo de fluxo de caixa elaborado em um restaurante de João Pessoa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Em um mundo globalizado, onde a tecnologia avança diariamente, tornado-se acessível para mais pessoas, e com informação disponível em tempo real, criou-se um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, provocando constantes transformações no ambiente das organizações, e exigindo dos seus administradores, identificar e utilizar melhor as informações para tornar o crescimento do negócio possível e lucrativo.

A maioria dos empreendimentos gastronômicos é fundada por indivíduos que conhecem profundamente a função técnica dos negócios que dirigem, entretanto atribuem importância secundária à função administrativa ou gerencial, pois acreditam que, com comida de qualidade e demanda firme, estão dispensados de dedicarem tempo à boa administração ou mesmo de contratarem alguém apto para fazê-lo em seu lugar. O administrador financeiro é de extrema importância em um restaurante, que pode ser o próprio dono.

Para Assaf Neto & Silva (2002, p. 46) o conceito de Administração Financeira é a ciência cuja finalidade é potencializar a riqueza dos proprietários, mostrando com competência seus recursos. A empresa deverá proporcionar aos seus donos o maior retorno possível sobre seus investimentos.

A Administração Financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas empresas, com ou sem fins lucrativos (GITMAN, 2002, p. 4).

Na gestão de uma empresa, o administrador financeiro precisa encontrar respostas para três perguntas importantes. Em primeiro lugar quais investimentos de longo prazo a empresa deve fazer? Essa é a decisão de investimento. Em segundo lugar, como podem ser levantados os recursos para os investimentos escolhidos? Essa é a decisão de financiamento. E, em terceiro lugar, como a empresa deve gerir suas atividades monetárias e financeiras no dia-a-dia? Essas decisões envolvem o processo de financiamento em curto prazo e preocupam-se com o capital de giro líquido (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

É de responsabilidade do gestor a boa administração dos ativos e passivos de uma empresa. O administrador financeiro deve observar a relevância de investimentos em longo prazo, os recursos para manter esses investimentos, como e de que forma financiá-los e como fazer para manter o capital de giro da empresa, pois será o capital de giro que irá cobrir os compromissos em curto prazo, o que está diretamente relacionado à conservação da liquidez, bastante útil para conservar o bom funcionamento da restaurante.

“A economia brasileira está em fase de consolidação soberana. Experimenta baixas taxas de inflação. A sobrevivência da empresa depende do grau do acerto da gestão financeira. É imperioso que todo numerário disponível ou a receber seja bem empregado” (ZDANOWICZ, 2000, p. 19). Entretanto, nenhuma empresa está imune ao insucesso, portanto o gestor precisa ser proativo e estar sempre preparado, apto a solucionar eventualidades.

Nenhuma empresa está imune a crises. E dificilmente elas se repetem, fazendo de cada caso um problema específico, onde são necessários procedimentos particulares. O preparo para tais situações contribui para uma performance melhor no relacionamento com os vários públicos envolvidos e também para uma diminuição das possibilidades de ocorrência de problemas (KUNSCH, 2001, p. 205).

“Acreditamos que a tarefa mais importante de um administrador financeiro seja criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa” (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002. p. 26).

A administração financeira deve projetar as necessidades de caixa, estabelecimento de diretrizes para o controle de custos, de vendas futuras e das metas de lucro da empresa, bem como decisões sobre a melhor destinação aos recursos escassos e criação de estratégias alternativas para o caso de os planos existentes falharem (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

A análise e o planejamento financeiro dentro de uma organização estão associados com: a) transformação dos dados financeiros, de forma que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa; b) avaliação da necessidade de se aumentar, e ou, reduções dos financiamentos requeridos (GITMAN, 2004).

Administrar é, em outras palavras, decidir. Analisar os dados e informações fornecidos pelos controles financeiros da empresa, com o objetivo de tomar decisões corretas sobre comportamentos e ações futuras. O administrador financeiro precisa ser especializado e estar sempre atualizado para melhorar a qualidade das decisões financeiras

e garantir a sobrevivência da organização e geração de riqueza aos acionistas (WILKER, 2013).

Na administração financeira existem meios que auxiliam o administrador no controle e gestão financeira da empresa, um desses meios é o fluxo de caixa, que aplicado como ferramenta de gestão financeira, proporciona a seu gestor agilidade, planejamento, melhorias no processo de tomada de decisões (GITMAN, 2004).

É possível afirmar então, que a administração financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes das atividades operacionais da empresa, ou seja, com a administração do fluxo de caixa da empresa.

3.2 FLUXO DE CAIXA

A atividade financeira em qualquer empresa requer acompanhamento constante de seus resultados, de forma a avaliar seu desempenho, tanto quanto proceder aos ajustes e correções necessárias. O fluxo de caixa é matemático, e não diz respeito ao lucro, pois apenas relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado período de tempo, para que seja possível saldar os compromissos dentro dos prazos, saber quanto se pode investir no momento e fazer projeções futuras, destacando-se como instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa, participando ativamente em todo o processo decisório, maximizando a riqueza.

Desta forma, demonstra as operações financeiras que serão realizadas, facilitando análise e a decisão de comprometer os recursos financeiros, de relacionar o uso das linhas de créditos menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capital próprio, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível (ZDANOWICZ, 1998, p.33).

O controle do fluxo de caixa “ocorre a partir da comparação entre o valor projetado e o realizado” (QUINTANA, 2009, p. 19). Assim sendo, mais do que simplesmente alcançar o valor projetado, o principal objetivo seria identificar os motivos das variações entre o projetado e o realizado na prática, para que assim haja uma contribuição efetiva para o processo de gestão financeira.

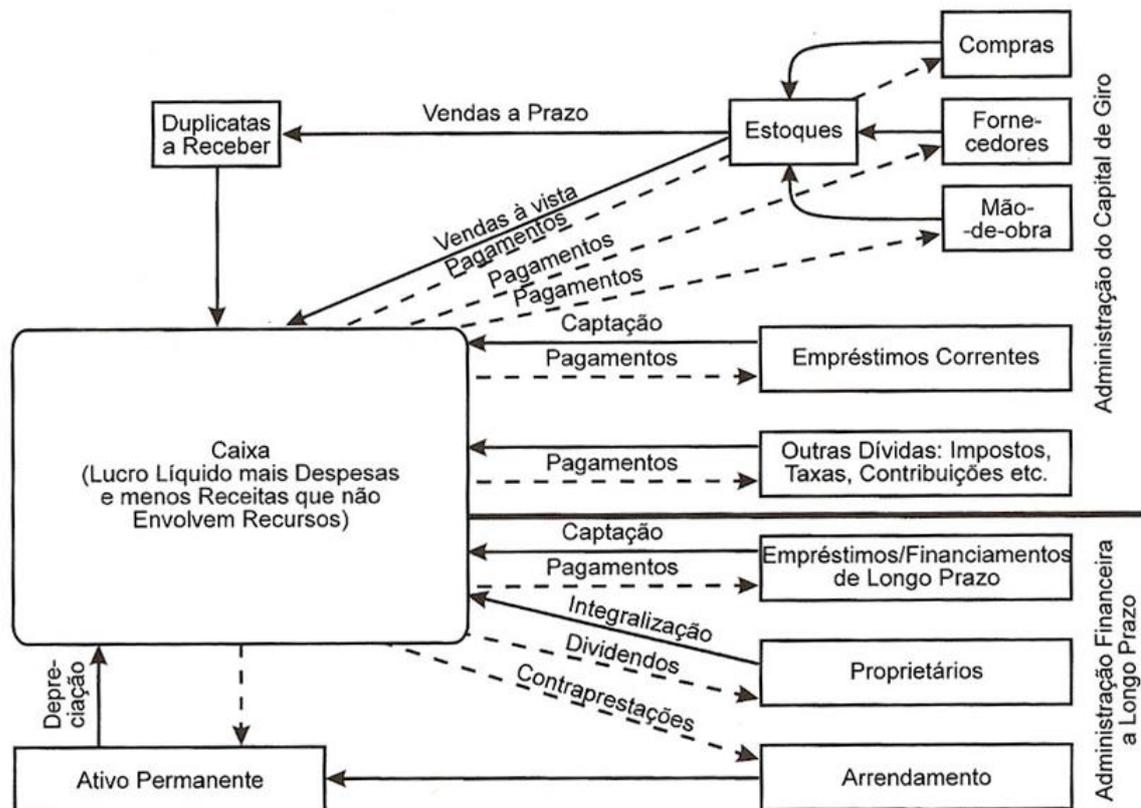
Informações sobre fluxo de caixa são relevantes, à medida que permitem a investidores e credores projetar a capacidade que a empresa terá de distribuir dividendos, pagar juros e amortizar dívidas. Em última análise, procura compreender o processo de formação de liquidez na empresa. É identificar que atividades estão gerando um fluxo de

caixa positivo ou negativo e que atividades estão eventualmente impedindo o caixa gerado de tornar-se disponível.

Nas micro e pequenas empresas, onde se concentra a grande maioria dos restaurantes, devido à simplicidade de sua estrutura financeira, o fluxo de caixa pode ser o principal aliado do empreendedor no tocante ao processo decisório que afete o caixa da empresa, como por exemplo: prazo de pagamento; descontos aos clientes; necessidade de captação de recursos, podendo acarretar em despesas financeiras. Nessa situação devem ser considerados os custos da operação, ao se calcular os preços praticados para vendas a prazo. Sendo possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, fator que pode levar a empresa a fracassar independente de estar obtendo lucro, contribuindo com cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, bem como ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

Para ter-se uma visão ampla e clara sobre vários aspectos do funcionamento da empresa, é preciso detalhamento de entradas e saídas de capital, e suas projeções, diagnosticando os principais gastos, como folha de pagamento, insumos ou aluguel. Uma das vantagens desse demonstrativo é facilitar a administração financeira das empresas. Através dele se pode saber se os problemas financeiros têm origem no operacional, nos investimentos, nos financiamentos, ou ainda numa combinação dos três grupos (CAMPOS FILHO, 1999, p. 32). O comportamento genérico do fluxo de caixa de uma empresa, segundo Neto e Silva (2002), é demonstrado abaixo na Figura 1:

Figura 1: Diagrama Geral do Fluxo de Caixa

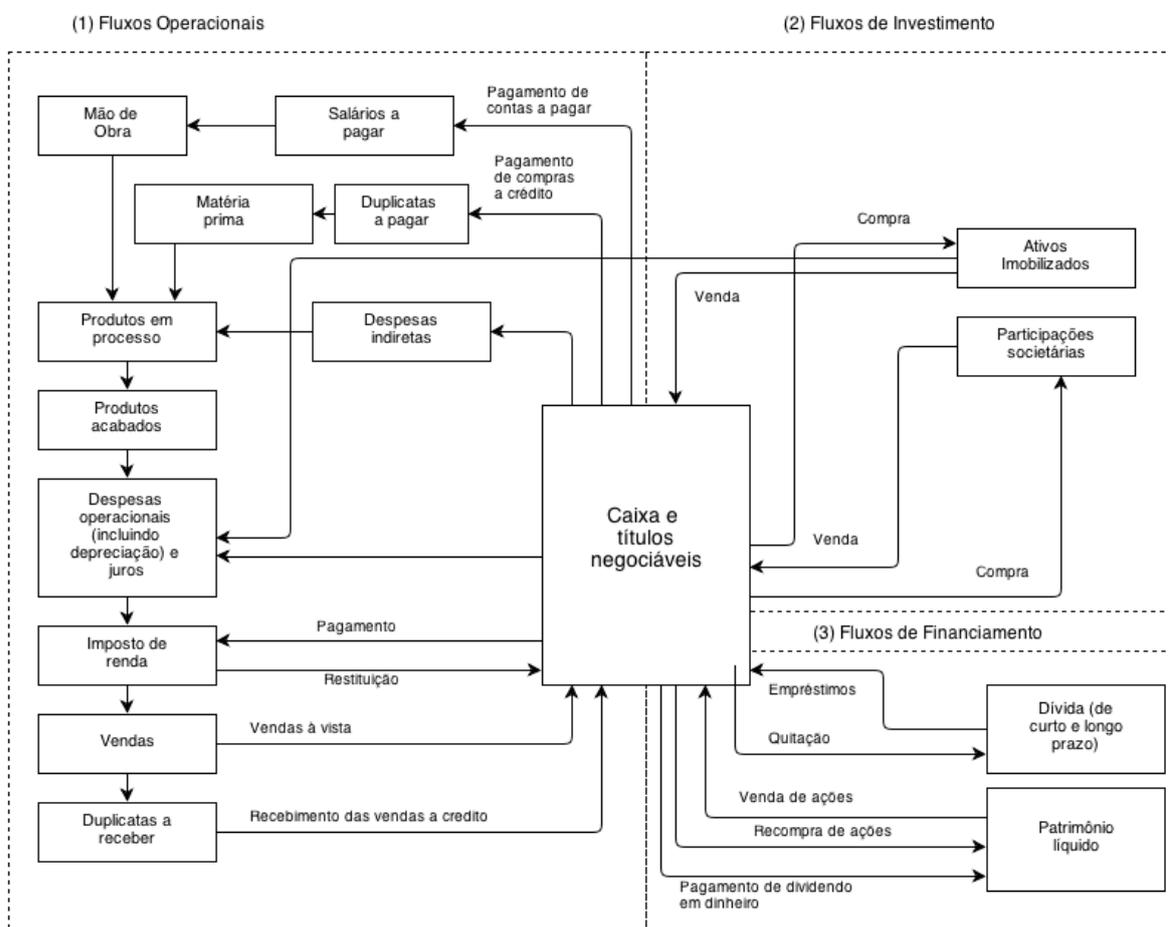


Fonte: NETO E SILVA (2002), p.42

Os fluxos de caixa podem ser divididos em três: fluxos operacionais, que são os fluxos de caixa – entradas e saídas – diretamente relacionados à produção e venda dos produtos e serviços da empresa; fluxos de investimento, que são fluxos de caixa associados com a compra e venda de ativos imobilizados, e participações societárias; e fluxos de financiamentos, que resultam de operações de empréstimo e capital próprio, tomando ou quitando empréstimos tanto de curto prazo (títulos a pagar) quanto de longo prazo. Esse esquema pode ser visualizado na Figura 2 a seguir:

Figura 2: Fluxo de Caixa da Empresa

Fluxos de Caixa da Empresa



Fonte: GITMAN (1997), p. 82

O fluxo de caixa pode ser também conceituado como: o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa (ZDANOWICD, 1992, p. 24).

De acordo com Neto e Lima (2009), os fluxos de caixa são os recursos que transitam (entradas e saídas) pelo caixa em determinado intervalo de tempo. Nos fluxos de caixa são consideradas unicamente as transações que repercutem sobre o caixa, por exemplo: a depreciação, despesa dedutível para cálculo do resultado do exercício, não exige qualquer desembolso financeiro, ou seja, não tem reflexo sobre o caixa.

O fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades ou não de recursos

financeiros a serem captados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas (ZDANOWICZ, 1992, p. 28).

Na opinião de Neto e Silva (2002), um dos indicadores mais relevantes de solvência de uma corporação encontra-se na geração de fluxo de caixa positivo com as atividades operacionais, tais recursos são oriundos dos resultados da empresa, e estão, portanto, vinculados à gestão do capital de giro.

Tanto na abordagem tática como na estratégica, deve-se ter atenção especial ao fluxo de caixa gerado, pois, em muitos casos, as empresas geram excelentes resultados econômicos (lucros), mas não conseguem manter um nível saudável de caixa, pois operações que geram direitos a receber de longo prazo, mesmo sendo em valores expressivos, podem não ser adequados, se a empresa possuir obrigações em curto prazo que necessitem de capital de giro a curto prazo (QUINTANA, 2009, p. 16).

Dentro das concepções de Zdanowicz (1998), o fluxo de caixa pode ser conceituado em função do tempo de sua projeção, em curto prazo, para atender as finalidades da empresa, principalmente, de capital de giro que tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, para viabilizar financeiramente seus negócios e contribuir para a formação do retorno econômico e, em longo prazo para fins de investimento em itens do ativo permanente, observando que o fluxo de caixa não é afetado por itens do balanço patrimonial, considerando todas as variações decorrentes do caixa desde o início do período até o fim do mesmo.

“Se os fluxos de caixa são otimizados, dimensiona-se com segurança o capital de giro. Essa é a constante preocupação das empresas brasileiras, pois os custos financeiros podem absorver valores significativos da receita operacional” (ZDANOWICZ, 2000, p.19).

Neto e Silva (2002) consideram que, o fluxo de caixa descreve as diversas movimentações financeiras da organização em determinado período de tempo, e sua administração tem por finalidade preservar uma liquidez imediata, essencial à manutenção das atividades. Por não incorporar explicitamente um retorno operacional, seu saldo deve ser o mais baixo possível, o suficiente para cobrir as várias necessidades associadas aos fluxos de recebimentos e pagamentos. Deve-se ter em conta que saldos mais reduzidos de caixa podem provocar, entre outras consequências, perda de descontos financeiros vantajosos pela incapacidade de efetuar compras a vista junto aos fornecedores, por outro

lado, posições de mais elevada liquidez imediata, ao mesmo tempo em que promovem segurança financeira, apuram um maior custo de oportunidade. Em essência, este é o dilema risco e rentabilidade presente nas finanças das empresas.

“O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa num determinado período” (ZDANOWICZ, 1998, p. 19).

3.2.1 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Os demonstrativos em linhas gerais têm por finalidade se comunicar com o meio exterior, como clientes, fornecedores, governo, sindicatos, bancos, e comunidade local através da Contabilidade Financeira. Entretanto em uma perspectiva voltada para o prisma interno da empresa, onde estão os sócios, diretores e gerentes, é a Contabilidade Gerencial mais adequada para a gestão da empresa e que se destina a dar suporte no processo decisório. Os três tipos de demonstrativos contábeis básicos, que contém as informações sobre a empresa em determinado período de tempo são: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC).

Do ponto de vista de Neto e Lima (2009), a Demonstração dos Fluxos de Caixa propicia ao gestor financeiro uma melhor visão para um planejamento financeiro eficiente, indicando o que ocorreu no período em termos de entradas e saídas de dinheiro do caixa. Bem como a Demonstração de Resultados Exercício, a Demonstração de Fluxo de Caixa é uma demonstração dinâmica e também está contida no Balanço Patrimonial, que é uma demonstração estática (como se fosse uma fotografia da empresa em dado momento). Sobre isso, podemos afirmar que o fluxo de caixa é:

A demonstração que mostra os recebimentos e os pagamentos efetuados pela empresa em caixa, bem como suas atividades de investimentos e financiamentos. A DFC irá indicar o que ocorreu no período em termos de entradas e saídas de dinheiro do caixa. Assim como a Demonstração de Resultados, a DFC é uma demonstração dinâmica e também está contida no Balanço Patrimonial, que é uma demonstração estática (ASSAF NETO, LIMA, 2009, p. 97).

Do ponto de vista de Gitman (1997), a demonstração do fluxo de caixa – pertencente às quatro demonstrações financeiras obrigatórias – fornece uma visão instantânea do fluxo de caixa da empresa em um dado período de tempo. Base essencial

para atingir os objetivos da empresa na opinião de Campos Filho (1999), os administradores, contadores, os gestores precisam ter informações confiáveis, de fácil entendimento, que estejam disponíveis em tempo hábil.

Muitas empresas não têm a preocupação com a elaboração de demonstrações contábeis, especialmente a Demonstração Fluxo de Caixa, e quando feito normalmente são produzidas com direcionamento ao público externo, como potenciais credores e análise de crédito, isso porque as Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TG 100 (R1) especificam que não existe obrigatoriedade das pequenas empresas publicar suas prestações de contas, desconhecendo sua real importância.

Sobre os métodos de elaboração da Demonstração de Fluxo de Caixa, existem os métodos direto e indireto:

O método indireto, segundo o qual o resultado é ajustado pelos efeitos das transações que não envolvem caixa, quaisquer diferimentos ou outros ajustes por competência sobre recebimentos ou pagamentos operacionais passados ou futuros, e itens de receita ou despesa associados com fluxos de caixa das atividades de investimento ou de financiamento; ou **O método direto**, segundo o qual as principais classes de recebimentos brutos de caixa e pagamentos brutos de caixa são divulgadas. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC), 2016, grifo do autor).

Como podemos ver, no método indireto, há um ajuste do resultado quanto às mudanças em estoques e contas operacionais no período, e são itens que não afetam o caixa, como depreciação, provisões, tributos deferidos, potenciais ganhos e perdas cambiais e todos os que sejam decorrentes das atividades de financiamento. Já no método direto, o Fluxo de Caixa líquido das atividades operacionais advém das principais classes de recebimentos e pagamentos brutos de caixa.

Baseado nos pressupostos de Padoveze (2004), o Método Direto de fluxo de caixa em moeda corrente representa efetiva entrada ou saída de numerário, valores pagos ou recebidos, onde não se indaga se estão com ou sem impostos, apenas se registra exatamente o valor financeiro efetivado na operação. Dessa forma, no grupo de contas de despesas, temos contas para evidenciar o total das compras brutas e os impostos pagos juntamente com os valores das mercadorias. “A vantagem desse método é que permite gerar as informações com base nos critérios técnicos, eliminando, assim, qualquer interferência da legislação fiscal” (CAMPOS FILHO 1999, p. 30).

“O Método Direto é muito semelhante ao controle que as pessoas físicas fazem no canhoto de seu talão de cheques, onde, para cada entrada e saída de dinheiro, anotamos a data, sua causa e respectivo valor” (SZUSTER ET AL, 2008, p.161).

Quadro 1 - Esquema Básico do MÉTODO DIRETO

INGRESSO DE RECURSOS	
(+)	Recebimentos de Clientes
(-)	Pagamento a Fornecedores
(-)	Despesas de Vendas / Administrativas / Gerais
(-)	Imposto de Renda
(+)	Dividendos
(=)	Ingressos Provenientes das Operações
(+)	Resgate de Investimento Temporários
(+)	Recebimento por Vendas de Investimentos
(+)	Recebimento por Venda de Imobilizado
(+)	Ingresso de Novos Empréstimos
A	(=) Total de Ingressos de Recursos Financeiros
DESTINAÇÃO DE RECURSOS	
(+)	Aquisição de Bens do Imobilizado
(+)	Aplicações no Diferido
(+)	Pagamento de Empréstimos Bancário
(+)	Pagamento de Dividendos
B	(=) Total das Destinações de Recursos Financeiros
C	(=) A – B Variação Líquida de Caixa
D	(=) Saldo de Caixa (Inicial)
F	(=) C + D Saldo de Caixa (Final / Atual)

Fonte: Baseado em ARAÚJO (2004)

Segundo Campos Filho (1999), as desvantagens são o custo adicional para classificar os recebimentos e pagamentos. A falta de experiência dos profissionais das áreas contábil e financeira em usar as partidas dobradas para classificar os recebimentos e pagamentos. Sendo assim, “a demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto facilita o entendimento do usuário, pois nela pode-se visualizar integralmente a movimentação dos recursos financeiros decorrentes das atividades operacionais da empresa” (CAMPOS FILHO, 1999, p.32).

Segundo as argumentações de Zdanowicz (2000), o método Indireto é aquele no qual os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados com base no Lucro Líquido, ajustado pelos itens considerados nas contas de resultado e que não afetam

o caixa da empresa, isto é, itens não-desembolsáveis são despesas lançadas na Demonstração do Resultado, as quais não envolvem uma efetiva saída de caixa durante o período. Exemplos disso são as deduções por depreciação, amortização e exaustão.

Quadro 2 - Esquema Básico do MÉTODO INDIRETO

ORIGENS	
	Lucro Líquido do Exercício
	Acertos / Conciliação
	(+) Depreciação e Amortização
	(+) Variações Monetárias de Empréstimos e Financiamentos (L.P)
	(-) Ganhos de Equivalência Patrimonial
	(-) Correção Monetária
	(-) Lucros nas vendas de Imobilizado
	Variações Patrimoniais
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Fornecedores
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Contas a Pagar
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Juros à Receber
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Juros e Impostos
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Contas à Receber
	(+ / -) Aumento / Diminui em Estoques
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Despesas de Exercícios Futuros
	(=) Caixa Gerado pelas Operações
	(+) Resgate de Investimentos Temporários
	(+) Venda de Investimentos
	(+) Venda de Imobilizado
	(+) Ingresso de Novos Empréstimos
	(+) Ingresso de Capital
A	(=) Total de Ingressos Disponíveis
APLICAÇÕES	
	(+) Integralização de Capital em Outras Companhias
	(+) Aquisição de Imobilizado
	(+) Aplicação no Diferido
	(+) Aplicações em Outras Empresas
	(+) Pagamento de Empréstimos
	(+) Pagamento de Dividendos
B	(=) Total das Aplicações de Disponível
C	(=) A – B Variação Líquida do Disponível
D	(=) Saldo Inicial
F	(=) C + D Saldo Final Disponível

Fonte: Baseado em ARAÚJO (2004)

Segundo orientações de acordo com Araújo (2004), o método indireto normalmente é adotado por empresas que ao decidirem não mostrar os recebimentos e pagamentos operacionais deverão relatar a mesma importância de fluxo de caixa líquido das atividades operacionais indiretamente, ajustando o lucro líquido para reconciliá-lo ao fluxo de caixa das atividades operacionais, onde se busca eliminar todos os deferimentos e pagamentos operacionais passados e de todas as provisões de recebimentos e pagamentos operacionais futuros; e eliminar todos os itens que são incluídos no lucro líquido que não afetam recebimentos e pagamentos operacionais.

Na opinião de Araújo (2004, p.66), o método indireto tem a vantagem de apresentar baixo custo, pois basta utilizar dois balanços patrimoniais (o do início e do final do período), a demonstração de resultados e algumas informações adicionais obtidas na contabilidade, outra vantagem mencionada pelos autores é a viabilidade da conciliação do lucro contábil com o caixa gerado pelas operações, permitindo que o usuário avalie quanto do lucro está sendo transformado em caixa a cada período. Em relação às desvantagens, os autores mencionam possíveis falhas decorrentes do tempo hábil para a transformação das informações em competência e tardiamente a viabilização da conversão para o regime de caixa. Este processo de conversão, poderia esconder falhas durante o gerenciamento do processo, outra desvantagem se relacionaria em casos de ocorrência de interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial, e geralmente há, o método indireto irá eliminar somente parte dessas distorções.

É interessante manter o controle e equilíbrio do caixa, a fim de evitar excesso ou escassez, mantendo o caixa no limite idealmente falando, ou seja, com o mínimo possível enquanto a empresa opera, mas sem comprometer o caixa, mantendo saldo disponível suficiente para honrar os compromissos, efetuando vendas com prazo inferior ao prazo que vai realizar os pagamentos. Esse procedimento permite ao administrador financeiro, acelerar os recebimentos e em eventual posse de caixa ocioso, para fazer investimentos de curto prazo que sejam com baixo risco por exemplo.

Com o caixa estabilizado e organizado, existe a possibilidade de efetuar aplicações de curto prazo das provisões para pagamento de 13º salário, férias coletivas e outros desembolsos que, por vezes, momentaneamente acarretam alguma asfixia financeira no caixa das empresas de pequeno porte, por não possuírem uma estrutura complexa como as grandes empresas. Entretanto não é aconselhável aplicar em títulos de renda variável, como

ações e seus derivativos, face ao risco que incorrem em alguns tipos de investimentos, e que, eventualmente, possam comprometer o caixa da empresa.

Para Gitman (1997), o gestor tem a mesma necessidade de informação que os *stakeholders*, onde é indicado a existência de vários Fluxos de Caixa, operacional e livre, que podem ser utilizados por diferentes usuários, isto é, não somente a utilização dos diferentes fluxos, mas quem os utiliza, tendo em consideração que as decisões são diferentes para quem vai fazer a gestão interna, quem vai tomar decisões de investimento ou mesmo *benchmarking* para comparações de desempenho.

3.2.2 PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA

Seguindo o pensamento de Zdanowicz (1998), o planejamento do fluxo de caixa constitui-se da gerência das operações de formação de recursos financeiros necessários ao pagamento dos fatores de produção, prestação de serviço e sua comercialização, como das obrigações decorrentes das transações comerciais e de crédito da empresa. O processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para controlar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa.

Um bom planejamento de fluxo de caixa, não apenas investiga o passado e lê o presente, mas faz-se necessário também estimar entradas e saídas futuras, de acordo com os objetivos da corporação, para que possa depois ser comparado com a realidade, e diagnosticar erros ou entender comportamentos acima ou abaixo das metas. No ponto de vista de Gitman (1997), o orçamento de caixa ou projeção de caixa é uma demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa, serve para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, dando especial atenção ao planejamento de superávits e déficits de caixa, podendo assim responder quatro perguntas básicas: (1) Quais os recebimentos projetados que não entraram? (2) Quais os recebimentos não projetados que entraram? (3) Quais as saídas de caixa prevista que não ocorreram? (4) Quais as saídas de caixa não prevista que se realizaram?

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque ira indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão

surgir em conseqüência de resoluções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume de pagamentos (ZDANOWICZ, 1998, p.127).

O prazo de planejamento do fluxo de caixa varia de acordo com o tamanho e o ramo em que se esteja situado à empresa, sendo de responsabilidade do administrador financeiro fazer a escolha que melhor se adéqua a sua realidade, acompanhando tendências e flutuações do mercado no qual está inserido.

Em geral, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal, mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual). A finalidade do planejamento também influi no período abrangido pelo mesmo. Por exemplo, para um programa de investimento intensivo por parte da empresa, torna-se conveniente um planejamento mais detalhado, referente a um prazo menor, para se dar uma ideia aproximada da projeção de saldos mensais durante o exercício social. (ARAÚJO, 2004, p.19).

De acordo com Gitman (1997), o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa, sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quanto se necessitará de financiamentos bancários. O bom planejamento inclui aplicar os recursos nas atividades mais rentáveis, podendo inclusive gerar um lucro de caixa:

O caixa de uma empresa gera lucro à medida que sua disponibilidade para a aplicação permite o recebimento de juros. Da mesma forma, a ausência de caixa impacta o resultado à medida que se pagam os encargos cobrados pelos recursos de terceiros, tornando o resultado menor (FREZATTI, 1997, p. 17).

Na perspectiva de Frezatti (1997) quem não planeja o seu futuro torna-se mais vulnerável às oscilações e mudanças no mercado. Gasta mais tempo, energia, trabalho e dinheiro enfrentando problemas que poderiam ter sido antecipados. Não basta cuidar da redução de custos e do aumento da eficiência dos processos.

Silva (2006) argumenta que o constante aumento no nível de rotatividade do capital de giro aplicado ao negócio torna-se fator decisivo para a manutenção do equilíbrio financeiro da operação. Então, é fundamental o acompanhamento sistemático do ciclo operacional, com destaque para os aspectos relevantes, iniciando-se com a compra de matéria-prima e se estende até o recebimento das vendas.

O administrador financeiro deve ter ciência do ciclo operacional da organização, pois se o giro do estoque for lento ou o prazo de recebimento for alto, primeiro a empresa

pagará para depois receber, ocasionando primeiro o desembolso. Logo, se a empresa não tiver amparada com um sustentável saldo de caixa, a empresa poderá ter lucro, entretanto encontrará problemas para pagar seus fornecedores.

3.3 PROCESSOS E GESTÃO EM GASTRONOMIA

O processo de produção de alimentos em restaurantes é aquele no qual as refeições são consumidas no mesmo local e no mesmo dia em que são preparadas, devendo ser mantidas até o momento de consumo a temperaturas que assegurem sua qualidade organoléptica e microbiológica. Caracteriza-se por utilizar uma grande quantidade de alimentos em estado bruto, conseqüentemente, com prazo de validade de utilização pequeno, procedendo a todas as etapas de pré-preparo. O processo consiste em confeccionar, em intervalos de tempo relativamente curtos, uma grande quantidade de preparações bem definidas, respeitando as limitações relacionadas à perecibilidade da matéria-prima e custo de funcionamento, bem como, um plano de trabalho coerente para os operadores.

O esquema de organização do processo produtivo pode ser analisado considerando-se duas funções: as principais, relacionadas diretamente com o processamento dos alimentos; e as funções anexas, ligadas à manutenção de utensílios e instalações. As funções principais englobam compra, recepção de matéria-prima, estocagem, pré-preparo, cocção, conservação da preparação pronta, distribuição das refeições e contabilização. Já as funções anexas envolvem a higienização dos utensílios e das instalações, bem como a eliminação dos dejetos. O fluxo de processos e suas funções estão representados na Figura 3, mais adiante.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados, o que constitui uma característica crítica para a administração de serviços. Esta impossibilidade de estocar serviços impede o uso da estratégia da manufatura tradicional, de confiar em estoques como um tampão para absorver flutuações na demanda. E, sendo este serviço uma mercadoria perecível, pois se uma cadeira em um restaurante estiver vazia, verifica-se uma perda de oportunidade. Assim, como um serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido. Portanto a utilização total da capacidade de serviços se torna um desafio gerencial porque as demandas dos clientes exibem variações consideráveis e não existe a opção de formar estoques para absorver estas flutuações.

as especificações dos produtos quando seu ingresso na empresa e seu custo. Portanto, planejar o adequado equilíbrio entre o cardápio e a necessidade de compra e ser capaz de detectar o dinheiro e o tempo que se está desperdiçando é essencial, pois infelizmente exemplos de desperdícios se apresentam diariamente.

Estes setores, na maioria dos restaurantes, muitas vezes são representados por uma quantidade reduzida de pessoas, tendo cada etapa um responsável, pois o proprietário mesmo sendo assíduo nas atividades e controles da empresa não consegue conciliar todas as informações e não disponibiliza de tempo hábil para resolver todas estas questões. Desta forma costumam agregar responsabilidades a funcionários em relação a uma parte das compras, do recebimento, controle do estoque e produção, contabilização dos insumos e despesas.

A matéria-prima utilizada, o alimento, por apresentar aspectos de perecibilidade, riscos de contaminação e riscos de perdas nutritivas, determina que o processo apresente limitações, tanto de cunho temporal, como de rigor nas operações de manipulação, o que onera custos quando há desperdícios e perdas. Ainda, os fatores sazonais, climáticos e de entressafra interferem também nos custos diretos das matérias-primas e, conseqüentemente, no custo final dos serviços vendidos.

É importante também observar que, quando da previsão das quantidades a serem produzidas para atender a um dado número de refeições, geralmente é considerada a produção de certa quantidade a mais como margem de segurança, normalmente de 10% a 15%. Este acréscimo, quando não é utilizado durante a mesma jornada pode ser contabilizado como perda ou ser reaproveitado em outros processos de produção, transformando ou incrementando outros pratos.

Para Laugeni e Martins (2000), um dos problemas que tem acompanhado os administradores ao longo dos tempos é decidir sobre a quantidade a ser produzida. O conflito é evidente: produzir a mais gera custos desnecessários; produzir a menos gera custos de não-atendimento, desgaste da imagem da empresa e perda de clientes. Alcançar o ponto de equilíbrio é um dos objetivos básicos das empresas na atualidade.

Considera-se também o rendimento que cada tipo de matéria-prima oferece durante uma preparação. Quando, por exemplo, utiliza-se um alimento congelado, ele, inevitavelmente, terá um rendimento inferior aos alimentos resfriados, ou quando você retira a casca de uma fruta, descasca um legume ou remove aparas de carne/gordura, o que afeta o preço do produto final. Feito isso, ao assar uma carne, ela ainda perde mais peso, influenciando diretamente um restaurante *self-service* por exemplo. Então é importante que

se leve em conta essas perdas na hora de calcular os custos e preço de venda, por essa razão devemos sempre calcular em nossas fichas técnicas o Fator de Correção e o Índice de Cocção, pode ser encontrado na literatura também Índice de Parte Comestível e Índice de Reidratação dos Alimentos, o primeiro basta dividir o peso bruto sobre o peso líquido, enquanto o segundo basta peso cozido pelo peso líquido. Além disso, certos alimentos, dependendo de seu meio de conservação, sofrem interferência em gramaturas, também causando ônus finais.

Problemas de layout e área física da área produtiva, seja por serem muito pequenas, mal distribuídas, muito grandes ou mal mensuradas, implicam em alterações de fluxo de trabalho, ocasionando perdas de tempo, maiores quantidades de pessoas para atender às atividades existentes, maiores desgastes físicos da mão de obra, diminuição da capacidade produtiva, desgastes de equipamentos, gastos em manutenções prediais e de equipamentos, custos indiretos para manutenção dos processos (água, luz, telefones, monta-cargas, elevadores), bem como maiores gastos com materiais afins.

O processo produtivo, devido à grande diversidade de atividades exigidas e ao grande número de parâmetros a serem controlados, é analisado como sendo bastante irregular nos seus resultados, conseqüentemente, é muito difícil a manutenção de padrões de gramaturas, processos, custos e resultados finais esperados.

A gestão de restaurantes não pertence à ciência exata, considerada muito mais uma ciência humana, não existem fórmulas mágicas ou que sejam garantia de sucesso, devendo-se adequar suas decisões à sua realidade. Bom senso e visão geral da situação deverão ser os orientadores dessas decisões. As adaptações às diversas realidades são necessárias, desde que os objetivos e os sistemas estejam bem claros. Aliando a criatividade ao planejamento, muitas soluções podem ser desenvolvidas culminando em um sistema eficiente e versátil.

4. METODOLOGIA

A pesquisa corresponde a uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos (CERVO, 1996, p. 44).

Na perspectiva de Gil (1999), a pesquisa pode ser definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, tendo como objetivo principal descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

“A pesquisa, a priori, possui três fases que interagem entre si: o planejamento, a execução e a apresentação. As duas etapas iniciais são atendidas com a elaboração do Projeto de Pesquisa e a última, com os relatos posteriores da pesquisa realizada” (SILVA, 2017, p. 134).

De acordo com Silva (2017), o pesquisador necessita desenvolver um processo de investigação, onde ele identifique o conhecimento científico que se deseje buscar e suas implicações de modo absoluto. O mesmo precisa desenvolver um olhar preparado para analisar os dados coletados, pois quanto mais informado e formado, maior será a riqueza de suas análises.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental quanto à natureza, pois foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema, incluindo livros, artigos, monografias, teses e referências eletrônicas para a elaboração teórica do estudo; e documental, pois foi feita a coleta de dados nos registros da empresa. Segundo Gil (1996, p.51) pesquisas documentais e bibliográficas são semelhantes, tendo como essencial diferença a natureza das fontes. Além de que, na pesquisa documental, o material utilizado ainda não recebeu nenhum tratamento analítico, podendo ser reelaborado; suas fontes são muito mais diversificadas e dispersas.

Na opinião de Bertucci, (2008 p. 62) a coleta documental tem dois tipos de fontes: primária e secundária. Sendo exemplo para fonte primária documentos internos da empresa, regulamentos, contratos. As fontes secundárias seriam documentos já disponibilizados ao público, como por exemplo, livros.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per capita; todavia, se tem a sua disposição

uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas (GIL, 2002, p.45).

Quanto aos objetivos, caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória e descritiva. A parte exploratória envolveu o levantamento de informações que proporcionou maior familiaridade com o problema, pouco abordado no setor de alimentação fora do lar até então, a explicitação da questão de investigação e possibilitou a formulação do pressuposto. E os elementos descritivos permeiam diversos pontos do trabalho, pois suas principais características são:

“As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis” (GIL, 2002, P. 42).

Na opinião de Cervo (1996), a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Sendo assim, busca conhecer diversas situações e relações que ocorrem.

Segundo Bertucci, (2008 p. 50) as pesquisas descritivas inicialmente podem transmitir a ideia de apenas relatar ou como o próprio nome diz, descrever uma situação, porém elas têm como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas, também levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações, sendo não de forma definitiva, pois isto seria uma pesquisa explicativa. Pesquisas que descrevem e analisam diversos fenômenos e comportamentos organizacionais podem caracterizar-se como descritiva.

Quanto à abordagem a presente pesquisa é qualitativa, pois considera a relação entre a realidade e o pesquisador. De acordo com Lüdke e André (1996, p.18), uma pesquisa qualitativa é rica em dados descritivos. E este estudo de caso em seu desenvolvimento trabalha com este contexto.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudanças de determinado grupo [...] (RICHARDSON, 1999, p. 80).

O modelo de Fluxo de Caixa criado foi proposto a um restaurante de João Pessoa, classificando o presente trabalho como estudo de caso. O procedimento de estudo de caso, utiliza uma grande variedade de fontes de informação visando novas descobertas, de forma que, os pressupostos teóricos servem como base para novos elementos e que podem ser

acrescentado durante o estudo, permitido que a realidade seja retratada de forma completa e profunda, além de representar os diferentes pontos de vista presentes numa situação. (LÜDKE e ANDRÉ, 1996, p.18-20).

Neste estudo de caso foram observadas todas as atividades do restaurante, desde o pedido, recepção, armazenamento, transformação, e venda dos produtos. Acompanhou-se de que forma são realizados os ingressos e desembolsos da empresa. Foi realizada uma pesquisa documental nos registros internos da empresa, com acesso aos relatórios do *software* frente de caixa para entender o comportamento das vendas, consulta à folha de pagamento, INSS, FGTS, extrato do SIMPLES Nacional, e toda informação necessária à construção do Fluxo de Caixa, entretanto somente houve autorização para o levantamento de dados dos dois últimos meses.

O desenvolvimento desde modelo de Fluxo iniciou-se a partir da pesquisa bibliográfica, comparando o ponto de vista de cada autor e seus exemplos, compreendendo as vantagens e desvantagens de cada metodologia empregada, como no método direto e indireto, assim entendemos que pela dinâmica da empresa, o mais adequado seria o método direto, e começou a ser elaborado o modelo de Fluxo de Caixa utilizando o *software* de planilhas eletrônicas Microsoft Office Excel, adaptando da melhor forma possível toda literatura encontrada às necessidades da empresa.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa que serviu de base para esta pesquisa é uma pequena empresa, um restaurante de João Pessoa, que trabalha com as seguintes categorias de serviço: *à la carte* (pratos), *self-service* (no peso), *delivery* (entregas em domicílio) e *take-away* (retirada no balcão) e servem tanto almoço quanto jantar. O nome da mesma será mantido em sigilo por uma questão ética profissional.

A hierarquia da empresa é quase totalmente horizontal, tendo os sócios, o *chef* de cozinha, e no mesmo nível estão os cozinheiros, garçons, caixas/atendentes do *delivery/take-away*, auxiliares de cozinha e auxiliares de serviços gerais. A contabilidade formal da empresa é terceirizada à um escritório contábil. Para que se possa entender com mais clareza o problema, observou-se a prática do processo diário de trabalho e a gestão financeira da empresa.

De acordo com tudo que foi observado, percebeu-se que, não havia um método de controle eficiente de caixa. Através destas constatações houve a necessidade da implantação de um fluxo de caixa nesta empresa. Os dados foram colhidos pela pesquisa documental, através de documentos e registros internos da empresa.

Para auxiliar o controle financeiro, foi desenvolvido um modelo de fluxo de caixa por meio de planilhas eletrônicas de fácil utilização e que não necessita treinamento especial para o seu preenchimento, até porque é realizado de uma maneira bastante intuitiva e interativa, permitindo fazer diversas análises com relativa facilidade. A utilização desses modelos é defendida por Silva (2016) com o propósito de planejar e organizar as informações de forma a simplificar sua compreensão.

O controle de Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão engloba a possibilidade de fazer projeções de Fluxo de Caixa e ainda conhecer os desvios entre períodos e realizar análises dentro do mesmo período para identificar qual item é o que consome mais recursos da empresa em relação às receitas. Essa possibilidade de controlar os desvios é identificada por meio de análises verticais e horizontais e será contemplada na planilha de DFC.

O modelo de Fluxo de Caixa proposto, foi adaptado ao setor da gastronomia, pois engloba os principais grupos de insumos e produtos, como: congelados, resfriados, frescos, secos, hortifruti, bebidas e bebidas quentes, que fazem parte do maior grupo de compras de um restaurante, sendo a parte mais onerosa dos custos variáveis, separando essas categorias, podemos entender melhor esses gastos. Já os itens como gás, descartáveis e

embalagens, e serviço de entrega (taxas), foram incluídos após observar os processos da empresa, pois o restaurante não possui forno elétrico, fritadeiras elétricas e equipamentos similares, nota-se que toda cocção é feita exclusivamente com o uso do gás GLP, então este item está diretamente ligado à produção. E quanto a embalagens e taxas de entrega é diretamente proporcional às vendas *delivery*, que são particularidades da empresa, uma vez que nem todo restaurante trabalha com esta modalidade de venda. Os dados foram arredondados a pedido da empresa, mas que em nada influencia a didática deste estudo, que é enfatizar a importância do fluxo de caixa no setor da gastronomia:

Tabela 1 - Análise Vertical DFC Agosto 2018

DESCRIÇÃO DA CONTA	AGOSTO/18	A.V.%
1-RECEITA / FATURAMENTO	R\$ 147.000,00	100,00%
1.1 Receita com vendas	R\$ 147.000,00	100,00%
2-DESPESAS / CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 99.690,00	67,82%
2.1 Custos com fornecedores	R\$ 86.900,00	59,12%
2.1.1 Congelados	R\$ 17.000,00	11,56%
2.1.2 Resfriados	R\$ 19.000,00	12,93%
2.1.3 Frescos	R\$ 22.000,00	14,97%
2.1.4 Secos	R\$ 8.000,00	5,44%
2.1.5 Hortifrutí	R\$ 4.800,00	3,27%
2.1.6 Bebidas	R\$ 4.500,00	3,06%
2.1.7 Bebidas Quentes	R\$ 2.000,00	1,36%
2.1.8 Gás	R\$ 4.000,00	2,72%
2.1.9 Descartáveis e Embalagens	R\$ 2.500,00	1,70%
2.1.10 Serviço de Entrega(Taxas)	R\$ 3.100,00	2,11%
2.2 Custos tributários e financeiros	R\$ 12.790,00	8,70%
2.2.1 Simples Nacional	R\$ 12.700,00	8,64%
2.2.2 Taxas bancárias	R\$ 90,00	0,06%
2.3 Custos com comissões	-	-
2.31 Comissão de vendas	-	-
= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO 1-2	R\$ 47.310,00	32,18%
3-DESPESAS FIXAS	R\$ 51.870,00	35,29%
3.1 Despesas financeiras	-	-
3.1.1 Despesas com DOC/TED e outras tarifas bancárias	-	-
3.2 Despesas administrativas	R\$ 9.670,00	6,58%
3.2.1 Telefone	R\$ 360,00	0,24%
3.2.2 Celular	R\$ 150,00	0,10%
3.2.3 Internet	R\$ 160,00	0,11%
3.2.4 Aluguel	-	-
3.2.5 Energia elétrica	R\$ 5.000,00	3,40%

(Continua)

Tabela 1 - Análise Vertical DFC Agosto 2018 (Continuação)

DESCRIÇÃO DA CONTA	AGOSTO/18	A.V.%
3.2.6 Água	R\$ 2.600,00	1,77%
3.2.7 IPTU/IPVA	R\$ 600,00	0,41%
3.2.8 Gasolina / Táxi / Estacionamento	R\$ 800,00	0,54%
3.3 Despesas com pessoal	R\$ 39.200,00	26,67%
3.3.1 Salário de Funcionários	R\$ 27.000,00	18,37%
3.3.2 Valores de rescisão	-	-
3.3.3 FGTS	R\$ 2.200,00	1,50%
3.3.4 INSS – Sindicatos	R\$ 2.200,00	1,50%
3.3.5 Pró-labore	R\$ 5.000,00	3,40%
3.3.6 Planos de saúde e dentários	R\$ 2.800,00	1,90%
3.4 Despesas com serviços terceirizados	R\$ 3.000,00	2,04%
3.4.1 Contador	R\$ 1.000,00	0,68%
3.4.2 Aluguel de softwares	R\$ 350,00	0,24%
3.5 Despesas com materiais e equipamentos	-	-
3.5.1 Manutenção equipamentos	-	-
3.5.2 Material de expediente / manutenção e limpeza	R\$ 500,00	0,34%
3.5.3 Manutenção de veículos	-	-
3.5.4 Vigilância remota	R\$ 150,00	0,10%
3.5.5 Serviço de Entrega(Mensalidade)	R\$ 1.000,00	0,68%
= LUCRO OPER. ANTES DE INVESTIMENTOS (1-2-3)	-R\$ 4.560,00	-3,10%
4 – INVESTIMENTOS	R\$ 600,00	0,41%
4.1 Investimentos em publicidade	R\$ 600,00	0,41%
4.1.1 Cartões / mídias / propaganda	R\$ 350,00	0,24%
4.1.2 Sites e manutenção	R\$ 250,00	0,17%
4.2 Investimentos em bens materiais	R\$ -	0,00%
4.2.1 Equipamentos informáticos e de T. I.	-	-
4.2.2 Ferramentas	-	-
4.3 Investimentos em desenvolvimento empresarial	-	-
4.3.1 Consultorias e treinamentos	-	-
= LUCRO OPERACIONAL TOTAL (1-2-3-4)	-R\$ 5.160,00	- 3,51%
5 - LUCROS E PERDAS NÃO ASSOCIADAS ÀS OPERAÇÕES	R\$ -	0,00%
5.1 ENTRADAS NÃO OPERACIONAIS	-	-
5.1.1 Entradas não operacionais	-	-
5.2 SAÍDAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ -	0,00%
5.2.1 Juros bancários e por atrasos	-	-
5.2.2 Pagamentos de dívidas passadas	-	-
= RESULTADO LÍQUIDO (1-2-3-4-5)	-R\$ 5.160,00	-3,51%

Fonte: Elaboração Própria

Juntamente à Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método direto referente ao mês de agosto de 2018, foi realizado uma Análise Vertical, para melhor compreender custos, e o peso de cada conta no orçamento total. Percebe-se que no mês de agosto o restaurante operou com déficit de caixa de mais de 5 mil reais, as contas que mais contribuíram com este resultado negativo foi o custo com os fornecedores (item 2.1, Tabela 1), pouco mais de 59%, e despesa com pessoal (item 3.3, Tabela 1), quase 27%. A seguir pode-se observar como se comportam esses números no mês de setembro:

Tabela 2 - Análise Vertical DFC Setembro 2018

DESCRIÇÃO DA CONTA	SETEMBRO/18	A.V.%
1-RECEITA / FATURAMENTO	R\$ 153.000,00	100,00%
1.1 Receita com vendas	R\$ 153.000,00	100,00%
2-DESPESAS / CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 90.210,00	58,96%
2.1 Custos com fornecedores	R\$ 76.900,00	50,26%
2.1.1 Congelados	R\$ 11.000,00	7,19%
2.1.2 Resfriados	R\$ 18.000,00	11,76%
2.1.3 Frescos	R\$ 21.000,00	13,73%
2.1.4 Secos	R\$ 6.000,00	3,92%
2.1.5 Hortifrutti	R\$ 4.200,00	2,75%
2.1.6 Bebidas	R\$ 3.100,00	2,03%
2.1.7 Bebidas Quentes	R\$ 900,00	0,59%
2.1.8 Gás	R\$ 4.900,00	3,20%
2.1.9 Descartáveis e Embalagens	R\$ 3.200,00	2,09%
2.1.10 Serviço de Entrega(Taxas)	R\$ 4.600,00	3,01%
2.2 Custos tributários e financeiros	R\$ 13.310,00	8,70%
2.2.1 Simples Nacional	R\$ 13.200,00	8,63%
2.2.2 Taxas bancárias	R\$ 110,00	0,07%
2.3 Custos com comissões	-	-
2.31 Comissão de vendas	-	-
= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO 1-2	R\$ 62.790,00	41,04%
3-DESPESAS FIXAS	R\$ 50.170,00	32,79%
3.1 Despesas financeiras	-	-
3.1.1 Despesas com DOC/TED e outras tarifas bancárias	-	-
3.2 Despesas administrativas	R\$ 10.370,00	6,78%
3.2.1 Telefone	R\$ 360,00	0,24%
3.2.2 Celular	R\$ 150,00	0,10%
3.2.3 Internet	R\$ 160,00	0,10%
3.2.4 Aluguel	-	-
3.2.5 Energia elétrica	R\$ 5.400,00	3,53%

(Continua)

Tabela 2 - Análise Vertical DFC Setembro 2018 (Continuação)

DESCRIÇÃO DA CONTA	SETEMBRO/18	A.V.%
3.2.6 Água	R\$ 2.800,00	1,83%
3.2.7 IPTU/IPVA	R\$ 600,00	0,39%
3.2.8 Gasolina / Táxi / Estacionamento	R\$ 900,00	0,59%
3.3 Despesas com pessoal	R\$ 36.800,00	24,05%
3.3.1 Salário de Funcionários	R\$ 25.000,00	16,34%
3.3.2 Valores de rescisão	-	-
3.3.3 FGTS	R\$ 2.000,00	1,31%
3.3.4 INSS – Sindicatos	R\$ 2.000,00	1,31%
3.3.5 Pró-labore	R\$ 5.000,00	3,27%
3.3.6 Planos de saúde e dentários	R\$ 2.800,00	1,83%
3.4 Despesas com serviços terceirizados	R\$ 3.000,00	1,96%
3.4.1 Contador	R\$ 1.000,00	0,65%
3.4.2 Aluguel de softwares	R\$ 350,00	0,23%
3.5 Despesas com materiais e equipamentos	-	-
3.5.1 Manutenção equipamentos	-	-
3.5.2 Material de expediente / manutenção e limpeza	R\$ 500,00	0,33%
3.5.3 Manutenção de veículos	-	-
3.5.4 Vigilância remota	R\$ 150,00	0,10%
3.5.5 Serviço de Entrega(Mensalidade)	R\$ 1.000,00	0,65%
= LUCRO OPER. ANTES DE INVESTIMENTOS (1-2-3)	R\$ 12.620,00	8,25%
4 – INVESTIMENTOS	R\$ 600,00	0,39%
4.1 Investimentos em publicidade	R\$ 600,00	0,39%
4.1.1 Cartões / mídias / propaganda	R\$ 350,00	0,23%
4.1.2 Sites e manutenção	R\$ 250,00	0,16%
4.2 Investimentos em bens materiais	R\$ -	0,00%
4.2.1 Equipamentos informáticos e de T. I.	-	-
4.2.2 Ferramentas	-	-
4.3 Investimentos em desenvolvimento empresarial	-	-
4.3.1 Consultorias e treinamentos	-	-
= LUCRO OPERACIONAL TOTAL (1-2-3-4)	R\$ 12.020,00	7,86%
5 - LUCROS E PERDAS NÃO ASSOCIADAS ÀS OPERAÇÕES	R\$ -	0,00%
5.1 ENTRADAS NÃO OPERACIONAIS	-	-
5.1.1 Entradas não operacionais	-	-
5.2 SAÍDAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ -	0,00%
5.2.1 Juros bancários e por atrasos	-	-
5.2.2 Pagamentos de dívidas passadas	-	-
= RESULTADO LÍQUIDO (1-2-3-4-5)	R\$ 12.020,00	7,86%

Fonte: Elaboração Própria

Nota-se que a empresa saiu de um déficit de caixa de mais de 5 mil reais no mês anterior, para um superávit de caixa de mais de 12 mil reais, e seus principais custos foram com pagamento a fornecedores (item 2.1, Tabela 2) e despesa com pessoal (item 3.3, Tabela 2), representando pouco mais de 50% e 24%, respectivamente, do orçamento total. Comparou-se, posteriormente, agosto e setembro, por meio de uma Análise Horizontal, para tentar entender melhor este comportamento:

Tabela 3 - Análise Horizontal DFC Agosto e Setembro 2018

DESCRIÇÃO DA CONTA	ago/18	set/18	A.H.%
1-RECEITA / FATURAMENTO	R\$ 147.000,00	R\$ 153.000,00	4,08%
1.1 Receita com vendas	R\$ 147.000,00	R\$ 153.000,00	4,08%
2-DESPESAS / CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 99.690,00	R\$ 90.210,00	-9,51%
2.1 Custos com fornecedores	R\$ 86.900,00	R\$ 76.900,00	-11,51%
2.1.1 Congelados	R\$ 17.000,00	R\$ 11.000,00	-35,29%
2.1.2 Resfriados	R\$ 19.000,00	R\$ 18.000,00	-5,26%
2.1.3 Frescos	R\$ 22.000,00	R\$ 21.000,00	-4,55%
2.1.4 Secos	R\$ 8.000,00	R\$ 6.000,00	-25,00%
2.1.5 Hortifrutí	R\$ 4.800,00	R\$ 4.200,00	-12,50%
2.1.6 Bebidas	R\$ 4.500,00	R\$ 3.100,00	-31,11%
2.1.7 Bebidas Quentes	R\$ 2.000,00	R\$ 900,00	-55,00%
2.1.8 Gás	R\$ 4.000,00	R\$ 4.900,00	22,50%
2.1.9 Descartáveis e Embalagens	R\$ 2.500,00	R\$ 3.200,00	28,00%
2.1.10 Serviço de Entrega(Taxas)	R\$ 3.100,00	R\$ 4.600,00	48,39%
2.2 Custos tributários e financeiros	R\$ 12.790,00	R\$ 13.310,00	4,07%
2.2.1 Simples Nacional	R\$ 12.700,00	R\$ 13.200,00	3,94%
2.2.2 Taxas bancárias	R\$ 90,00	R\$ 110,00	22,22%
2.3 Custos com comissões	-	-	-
2.31 Comissão de vendas	-	-	-
= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO 1-2	R\$ 47.310,00	R\$ 62.790,00	32,72%
3-DESPESAS FIXAS	R\$ 51.870,00	R\$ 50.170,00	-3,28%
3.1 Despesas financeiras	-	-	-
3.1.1 Despesas com DOC/TED e outras tarifas bancárias	-	-	-
3.2 Despesas administrativas	R\$ 9.670,00	R\$ 10.370,00	7,24%
3.2.1 Telefone	R\$ 360,00	R\$ 360,00	0,00%
3.2.2 Celular	R\$ 150,00	R\$ 150,00	0,00%
3.2.3 Internet	R\$ 160,00	R\$ 160,00	0,00%
3.2.4 Aluguel	-	-	-
3.2.5 Energia elétrica	R\$ 5.000,00	R\$ 5.400,00	8,00%
3.2.6 Água	R\$ 2.600,00	R\$ 2.800,00	7,69%
3.2.7 IPTU/IPVA	R\$ 600,00	R\$ 600,00	0,00%

(Continua)

Tabela 3 - Análise Horizontal DFC Agosto e Setembro 2018 (Continuação)

DESCRIÇÃO DA CONTA	ago/18	set/18	A.H.%
3.2.8 Gasolina / Táxi / Estacionamento	R\$ 800,00	R\$ 900,00	12,50%
3.3 Despesas com pessoal	R\$ 39.200,00	R\$ 36.800,00	-6,12%
3.3.1 Salário de Funcionários	R\$ 27.000,00	R\$ 25.000,00	-7,41%
3.3.2 Valores de rescisão	-	-	-
3.3.3 FGTS	R\$ 2.200,00	R\$ 2.000,00	-9,09%
3.3.4 INSS – Sindicatos	R\$ 2.200,00	R\$ 2.000,00	-9,09%
3.3.5 Pró-labore	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	0,00%
3.3.6 Planos de saúde e dentários	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	0,00%
3.4 Despesas com serviços terceirizados	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	0,00%
3.4.1 Contador	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	0,00%
3.4.2 Aluguel de softwares	R\$ 350,00	R\$ 350,00	0,00%
3.5 Despesas com materiais e equipamentos	-	-	-
3.5.1 Manutenção equipamentos	-	-	-
3.5.2 Material de expediente / manutenção e limpeza	R\$ 500,00	R\$ 500,00	0,00%
3.5.3 Manutenção de veículos	-	-	-
3.5.4 Vigilância remota	R\$ 150,00	R\$ 150,00	0,00%
3.5.5 Serviço de Entrega(Mensalidade)	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	0,00%
= LUCRO OPER. ANTES DE INVESTIMENTOS (1-2-3)	-R\$ 4.560,00	R\$ 12.620,00	376,7%
4 – INVESTIMENTOS	R\$ 600,00	R\$ 600,00	0,00%
4.1 Investimentos em publicidade	R\$ 600,00	R\$ 600,00	0,00%
4.1.1 Cartões / mídias / propaganda	R\$ 350,00	R\$ 350,00	0,00%
4.1.2 Sites e manutenção	R\$ 250,00	R\$ 250,00	0,00%
4.2 Investimentos em bens materiais	R\$ -	R\$ -	-
4.2.1 Equipamentos informáticos e de T. I.	-	-	-
4.2.2 Ferramentas	-	-	-
4.3 Investimentos em desenvolvimento empresarial	-	-	-
4.3.1 Consultorias e treinamentos	-	-	-
= LUCRO OPERACIONAL TOTAL (1-2-3-4)	-R\$ 5.160,00	R\$ 12.020,00	332,9%
5 - LUCROS E PERDAS NÃO ASSOCIADAS ÀS OPERAÇÕES	R\$ -	R\$ -	-
5.1 ENTRADAS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-
5.1.1 Entradas não operacionais	-	-	-
5.2 SAÍDAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ -	R\$ -	-
5.2.1 Juros bancários e por atrasos	-	-	-
5.2.2 Pagamentos de dívidas passadas	-	-	-
= RESULTADO LÍQUIDO (1-2-3-4-5)	-R\$ 5.160,00	R\$ 12.020,00	332,9%

Fonte: Elaboração Própria

É muito interessante para o gestor, ter disponível uma ferramenta como o fluxo de caixa, e dominar com precisão as técnicas analíticas, tanto a Análise Vertical quanto a

Análise Horizontal. Como podemos observar um pouco de aumento nas vendas (4%), uma leve redução nos custos fixos (3,2%) e variáveis (9,5%), fez surgir um superávit de caixa de R\$ 12.020,00 em face de um déficit de caixa de R\$ 5.160,00 no mês anterior, uma diferença considerável de R\$ 17.180,00. Fica claro que a linha é tênue entre o sucesso e o fracasso, e uma decisão errada pode por tudo a perder, levando inclusive marcas renomadas a falência.

Exatamente por isso, que os instrumentos gerenciais que auxiliam na tomada de decisão são tão importantes, tornando o Fluxo de Caixa uma ferramenta imprescindível ao gestor, para manutenção da saúde financeira da empresa.

A partir do Fluxo de Caixa torna-se possível compreender melhor o comportamento da empresa, por exemplo, o incremento de 6 mil reais nas vendas, provavelmente impulsionada pelas vendas *delivery*, já que o serviço de entrega, taxas pagas aos *motoboys*(item 2.1.10), está diretamente ligado à quantidade de entregas realizadas, aumentou significantes 48%.

Do mesmo modo faz-se plausível diagnosticar suspeitas de anomalias, por exemplo, como houve aumento nas vendas e diminuição no pagamento aos fornecedores? Fomos investigar a questão mais a fundo, e descobrimos que o estoque das primeiras semanas de setembro, foi comprado nos últimos dias de agosto, e a maioria foi paga à vista, o que explica em parte o resultado negativo de agosto, pois houve o desembolso, entretanto os ingressos da venda desta mercadoria só entraram em setembro, justificando a alavancada do mesmo. Podemos perceber esta formação de estoque no final do mês, até pelo comportamento de compra, notamos que o volume comprado de resfriados e frescos, que são mais perecíveis, permaneceram praticamente inalterados entre os dois períodos, já congelados, secos, bebidas e bebidas quentes, foram os que mais sofreram queda nas compras, comprovando que foi feito um estoque maior desses produtos no mês anterior, tendo em vista que possuem um prazo de validade maior, podendo então ser estocados por mais tempo.

A partir do modelo desenvolvido neste trabalho, percebe-se a facilidade para analisar o desempenho econômico da empresa e serve para acompanhamento da área financeira, o gestor pode controlar entrada e saída de recursos.

Desta forma, a pesquisa contribuiu de forma positiva para o desenvolvimento desta empresa, podendo-se apontar alguns resultados alcançados: Controle de caixa; Informações úteis e precisas para a tomada de decisões; Existência de capital de giro; Cumprimento dos prazos de pagamento.

6. CONCLUSÃO

Para o bom funcionamento de um empreendimento de alimentação fora do lar, o controle entre receitas e despesas torna-se indispensável, assim como o equilíbrio financeiro entre as entradas e saídas de recursos. Com um bom gerenciamento financeiro é possível planejar, organizar, coordenar e dirigir com competência os recursos financeiros da organização, gerando assim maior lucratividade.

A implantação de controle de Fluxo de Caixa por meio de planilhas de cálculo eletrônico permite extrair informações que embasam decisões gerenciais, e podem alterar a qualquer tempo, parâmetros que tenham direcionamento para o resultado projetado, e fazer análises imediatas do que precisa e pode ser alterado.

É primordial que a empresa aceite, em um primeiro momento, criar um repositório de dados que, por si só, não produz informação útil. Será necessária a manipulação dos dados, para deles se extrair o que se pretende. As possibilidades são infinitas, e esses dados podem ser organizados e manipulados de forma a criar informação relevante, que pode levar a compreensão da situação dentro do contexto da ferramenta Fluxo de Caixa.

Tal compreensão permite aprofundar o conhecimento acerca do comportamento financeiro da empresa, e permitirá embasar o porquê que determinadas decisões, podem ou devem ser tomadas.

A ferramenta de planilha para Fluxo de Caixa para este modelo de gestão permite a possibilidade de organizar, consultar e modificar os dados de entrada com relativa praticidade e rapidez, sendo necessário apenas conhecimentos básicos.

Ao final do estudo constatou-se que o fluxo de caixa é o instrumento que permite estimar a liquidez através das operações a serem realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão de comprometer recursos financeiros, de selecionar o uso das linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma, para cumprir com as obrigações. Como vimos, é uma ferramenta poderosa e inestimável, que auxilia diretamente no processo decisório do gestor, prestando informações seguras para diagnosticar possíveis desvios, fazer prognósticos e se antecipar para um eventual problema, e permitir ainda introduzir ações corretivas, construindo um bom suporte a administração da organização.

Considera-se então, que os objetivos deste estudo foram contemplados, tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial, concedendo à empresa uma gestão financeira mais eficiente do que ela tinha antes, fazendo com que a mesma atinja suas metas com mais

facilidade. Também fica a recomendação para um próximo estudo, um planejamento estratégico que vise:

- Retardar o pagamento, sem prejudicar a credibilidade da empresa, aproveitando quaisquer descontos favoráveis;

- Girar o estoque com maior rapidez possível, evitando faltas no estoque, que passam ocasionar perdas de vendas;

- Receber o mais cedo possível as contas a receber, como por exemplo alavancar promoções com pagamento exclusivamente à vista, e fazendo investimentos de curto prazo, no período entre o recebimento e o pagamento de compromissos da empresa.

Essas ações, se adotadas, potencializariam ainda mais o Fluxo de Caixa do restaurante, pois os recursos disponíveis em caixa são responsáveis pela continuidade e conclusão do ciclo de produtividade de uma empresa.

Todas as planilhas em arquivos com formato Microsoft Office Excel, estão disponíveis na nesta mídia digital (DVD) que está gravado esta monografia em formato PDF.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. C. **Fluxo de Caixa**: A importância, composição e aplicação nas empresas. Tese de Doutorado apresentado na UNIGRANRIO no Rio de Janeiro no ano de 2004.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES – ABRASEL; **Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/perfil-da-abrasel.html> acessado em 30/09/18.

BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2008.

CAMPOS FILHO, A. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). NBC TG 1000 (R1) – **Contabilidade para pequenas e médias empresas**, outubro de 2016. Disponível em [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTG1000\(R1&arquivo=NBCTG1000\(R1\).doc](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTG1000(R1&arquivo=NBCTG1000(R1).doc) . Acesso em: 26 setembro. 2018.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000 – 2ª edição.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

FREZATTI, F. **Gestão do Fluxo de Caixa diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCÍA, C. D. **El Restaurante como Empresa**. México: Editorial Trillas, 1998 – 2ª edição.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMANN, L. **Princípio de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. Ed. Pioneira. São Paulo, 2001.

LAUGENI, F. P.; MARTINS P. G. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva: 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Edição Compacta. São Paulo: EPU, 1996.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, D. C.; **Análise Financeiras de Balanços – Abordagem Básica e Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, J. Jornal folha de São Paulo. Ed. Comemorativa Brasil 500 anos, 21/04/2000. Ou <http://www1.folha.uol.com.br/fol/brasil500/comida14.htm> acessado em 30/10/17.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial – Um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PROENÇA, R. P. da C. **Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva**. Florianópolis: Insular, 2000.

QUINTANA, A. C. **Fluxo de Caixa**. Curitiba: Juruá Editora 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE/BR. **Como montar restaurante self-service**. Brasília, 1996, 25p.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, 2017. 174 p. il. ISBN: 978-85-8292-106-7.

SILVA, E. C. da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, E. da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**, 9.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SZUSTE, N.; CARDOSO, R. L.; SZUSTE, F. R.; SZUSTE, F. R.; SZUSTE, F. R. **Contabilidade Geral: Introdução à Contabilidade Societária**. 2º Edição (Atualizado de acordo com a Lei nº 11.638/07). São Paulo: Editora Atlas S.A. – 2008.

WILKER, B. **Objetivos da administração financeira**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/objetivos-da-administracao-financeira/69169/>> Acesso em: 22 setembro 2018.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 5. ed. Porto Alegre: Sagra – D. C. Luzzatto, 1992.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento de capital: Uma decisão de impacto**, 2° Ed. Porto Alegre, Sagra: DC Luzzatto , 1994.