

REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA – RESTAURANTE BRAVON

Aline Gomes Souza – alinegsz@hotmail.com

Paulo Henrique de Freitas Miranda – paulo@gap.edu.br

RESUMO: Uma boa gestão financeira é imprescindível para que a empresa consiga sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Para tanto, faz necessário, que os gestores compreendam a importância do planejamento e controle das contas de uma organização para que esta possa ter uma visão geral de como está o andamento de suas atividades e, caso haja necessidade, que as devidas medidas corretivas possam ser tomadas dentro de um prazo menor que não prejudique os objetivos organizacionais da empresa. O presente trabalho, visa demonstrar uma visão geral sobre as finanças de uma organização, mais especificamente um restaurante a la carte, e como foram reestruturadas e implementadas novas medidas de planejamento e controle das contas para que o mesmo consiga equilibrar e se recuperar financeiramente.

Palavras-chave: Gestão, Finanças, Controle.

Introdução

O Restaurante Bravon Ltda foi inaugurado em agosto de 2013, porém passou por uma reforma geral e longa para reestruturação física e operacional, com intuito de analisar aspectos de viabilidade econômica, estratégias e objetivos da empresa. Reaberto em 20 de novembro de 2015, está localizado na Av. São Francisco, 280, no bairro Jundiá, Anápolis-GO. Conta com quatro sócios, sendo o majoritário Fernando Gustavo Marques Reis. Os demais são Gabriel Moreira Braga, Paulo Gisberto Ferraresi e Bruno Godim.

Com menu à la carte, conta com uma ampla gama de pratos dos mais variados que vão das tradicionais carnes até os populares sanduíches de diversos sabores e com acompanhamentos. Possui um ambiente arejado e temático que remete a um lugar aconchegante para que os clientes possam fazer as refeições num local agradável e acolhedor.

Seus horários de funcionamento são: terça a sexta das 19:00 as 00:00 sábados das 18:30 as 0:30 e domingos das 11:00 as 15:30.

Conta, atualmente, com um quadro de funcionários de nove colaboradores para atender aos clientes. Possui um sistema integrado de vendas, cadastro e pedidos, que deveria permitir um maior controle de entradas e saídas.

A principal preocupação dos proprietários é com a qualidade do que é servido aos clientes e quanto ao atendimento adequado, por esse motivo, além de sua localização estratégica e ambiente diferenciado, o Bravon tem sido reconhecido como um dos melhores do segmento, de acordo com a avaliação dos clientes.

Por se tratar de um negócio do ramo alimentício, com a necessidade de alimentos bem frescos, o restaurante não possui estoques. A maioria dos ingredientes que necessitam são comprados no dia, porém não há um devido e rigoroso controle do que realmente deve ser comprado, provocando muitas vezes, a compra de itens a mais que o necessário.

Passou por algumas mudanças de pessoal e, no momento está se reestruturando financeiramente para sanar alguns problemas que surgiram neste período de reabertura.

As empresas possuem ciclos de vida que iniciam com a concepção do negócio seguida da existência, crescimento, maturidade e estagnação. O tempo desta trajetória varia de empresa para empresa e a necessidade de renovação está diretamente ligada à sobrevivência da mesma. A reestruturação do restaurante se justifica em virtude de sinais de esgotamento do modelo de negócio, buscando-se uma reflexão das necessidades e oportunidades da empresa para manter se no mercado.

Um dos importantes pontos a serem analisados, seria o mapeamento de todos os processos, a fim de identificar gargalos e falhas para se buscar a melhoria adequada. Outro aspecto a ser observado, seria a seleção de fornecedores optando por aqueles que oferecem produtos com a melhor qualidade e possuem as melhores condições de pagamento, uma vez que o restaurante passa por dificuldades financeiras. Esta é a melhor hora para se formar parcerias para se manter competitivo num ramo tão amplo.

Outra estratégia a ser utilizada, são as formas de marketing a serem realizadas pelos gestores, com o intuito de atrair novos clientes e manter os clientes antigos. A satisfação do cliente será ligada a sua percepção de um serviço de qualidade que engloba bom atendimento, boa comida e ambiente agradável. Se tais aspectos superam as expectativas dos clientes ele

estará muito satisfeito, se por outro lado, o serviço é inferior as expectativas, o cliente provavelmente não voltará.

Alinhado as vertentes marketing e processos, os gestores precisam reavaliar seu plano operacional, verificando a necessidade de pessoal e também atendendo às necessidades legais tais como vigilância sanitária, aval dos bombeiros, estrutura de tempo, alocando de forma eficiente, tanto os recursos materiais, quanto humanos.

Apesar de ser fundamental para a manutenção de um negócio, o planejamento financeiro começou a ser feito a pouquíssimo tempo na tentativa de equilibrar as contas, controlando receitas e despesas para que se possa determinar a real situação financeira da empresa. Assim como o restaurante, muitas empresas, não possuem um controle correto de suas finanças, o que acaba por desestruturar todo o processo, onde os administradores, passam a não ter nenhum conhecimento ou controle do retorno de investimento, por exemplo, provocando uma instabilidade nociva ao negócio.

Um bom fluxo de caixa, já é um começo para prever possíveis cenários econômicos no curto e longo prazo, sendo possível determinar alguns planos de ação para se evitar possíveis erros futuros projetando diversas variações.

Outra ferramenta que poderá ajudar muito o restaurante a entender sua situação atual, seria a análise SWOT que permite aos gestores, terem uma visão ampla, sobre suas oportunidades e pontos fortes, bem como ficarem atentos às ameaças e pontos fracos. Um estudo da concorrência seria uma grande passo na visão ampla de mercado. A partir da identificação de suas oportunidades, a empresa poderá traçar um plano estratégico de melhoria contínua dos processos para se atingir os objetivos de longo prazo, que são aumento contínuo das vendas com qualidade e preço acessível.

Referencial Teórico

Conforme Catelli (2011), de acordo com a teoria dos sistemas, a empresa se configura como um sistema aberto com um conjunto de elementos de interação entre si, de forma dinâmica para se atingir um objetivo comum.

Para Frezatti (1999), os interesses internos dos executivos interagem de acordo com dos agentes do ambiente externo. E considerando-se que a visão de longo prazo deve proceder

as de curto prazo, as questões estratégicas a serem tratadas, são de fundamental importância no processo de planejamento de uma organização.

De acordo com Druker (1980, p. 8),

Tornar todos os recursos produtivos é a tarefa específica da administração. Distingue-se das outras tarefas do “administrador”: empresarização (a iniciativa empreendedora) e a administração propriamente dita. São os administradores e não a natureza, as leis econômicas ou os governos que tornam os recursos produtivos. Em cada empresa, em cada fábrica, em cada loja, em cada hospital, em cada escritório, em cada porto e em cada laboratório de pesquisas, os recursos se tornam produtivos ou improdutivos conforme a atividade de cada administrador, conforme o modo como ele age dentro de sua esfera individual de responsabilidade.

Ainda conforme Druker (1980), existem recursos chaves que devem sistematicamente e com consciência, ser administrados visando à produtividade, sendo eles: capital, recursos naturais básicos, tempo e conhecimento, e afirma ainda, que cada um deve ser administrado separadamente e maneira distinta.

Conforme Catelli (2011), a continuidade de uma organização, requer que o valor econômico se seus produtos e serviços, ou seja, suas receitas sejam viáveis pelo menos para cobrir os custos dos recursos consumidos para a realização de sua atividade. Os resultados econômicos de uma empresa determinam se a mesma terá condições de permanecer no mercado, o que reflete no cumprimento de sua missão. Por isso, é de suma importância para uma organização possuir missão, visão e valores bem definidos.

De acordo com (Frezatti 1999), existem alguns princípios gerais do planejamento organizacional que levam em conta uma necessidade estrutural. São eles:

Envolvimento administrativo – que consiste em que a administração entenda o papel do planejamento nos negócios compreendendo os benefícios e o desenvolvimento que ele traz à organização.

Adaptação organizacional – as responsabilidades organizacionais devem estar bem claras, determinado quem faz o que e pode ser definido por um organograma que corresponda à estrutura que realmente existe.

Contabilidade por área de responsabilidade – o plano de contas deve refletir as informações e operações existentes ou previstas. São as áreas de negócio, centros de custo, centros de lucro, etc.

Orientação por objetivos – são refletidos em diversas áreas e aqueles que são conflitantes, devem ser evitados.

Comunicação integral – quanto mais clara e apoiada for a comunicação, mais fácil os problemas serão tratados por todos.

Expectativas realísticas – todos os extremos são nocivos à uma organização. Planos sem desafios devem ser evitado, porém planos agressivos demais também, uma vez, que podem não sair como o previsto.

Oportunidades – as oportunidades estão ligadas ao momento correto para se dispor de informações e utilizá-las de maneira adequada.

Aplicação flexível – o planejamento não é uma camisa de força e sim um instrumento de auxílio aos executivos nas tomadas de decisão.

Acompanhamento – um bom planejamento só eficaz se houver monitoramento, acompanhamento e controle do mesmo.

Reconhecimento do esforço individual e do grupo - é importante que empresa reconheça as variações favoráveis e não somente as desfavoráveis para que possa identificar os pontos positivos e como consequência, refletir na remuneração para que possa proporcionar motivação nos colaboradores.

De acordo com Drucker (1980) em tempos turbulentos uma empresa deve-se manter ágil, ser capaz de suportar a tensão e se movimentar rapidamente para aproveitar as oportunidades. E uma maneira de controlar a distribuição dos recursos a fim de concentrá-los seria organizar dois orçamentos: um operacional para as coisas que já estão sendo feitas e um para novas oportunidades de empreendimentos diferentes.

Para Catelli (2011), uma parte importante do processo de gestão seria a necessidade de avaliar os desempenhos na empresa como forma de controlar os processos e baseá-los em informações que espelhem fielmente a realidade. Deste modo, as decisões são tomadas no âmbito de cada gestor, o que requer uma definição clara e consistente de responsabilidades e de autoridade.

De acordo com Drucker (1980), uma empresa bem gerida precisa saber distinguir entre o crescimento bom e o ruim. Se todo crescimento que houver em um determinado

período de tempo resultar em incremento da produtividade, será um bom crescimento. Contudo, se o crescimento resulta em um mero aumento de volume e não aumenta a produtividade global, não é saudável para a empresa.

Uma estrutura organizacional balanceada segundo Frezatti (1999) deve conter elementos de conflito, uma vez que a gestão e o controle devem estar preparados para contribuir de forma positiva para o desempenho. Para que isto ocorra devem ser levadas em consideração algumas questões tais como:

Estruturação – forma de estruturar a organização para que haja um equilíbrio entre pressão e objetivos a se atingir.

Dosagem de poder – deve-se dar abertura para questionamentos e participação nos negócios, haja vista, que em muitas empresas, os executivos exerçam poder total sem poder sofrer questionamento algum.

Catelli (2011, p.151), afirma que “todas as atividades da empresa devem contribuir para o seu resultado. A gestão deve estar voltada para a rentabilidade, o que requer a existência de sistema de informações que apoiem adequadamente as decisões dos gestores”.

Ainda segundo Catelli (2011), a controladoria disponibiliza um sistema de informações gerenciais para dar suporte ao processo de gestão com informações consistentes que são responsáveis por viabilizar um conjunto de ações para induzir os gestores à decisão correta, apurar os resultados econômicos, permitir a avaliação de resultado de produtos e serviços e permitir a avaliação de desempenho.

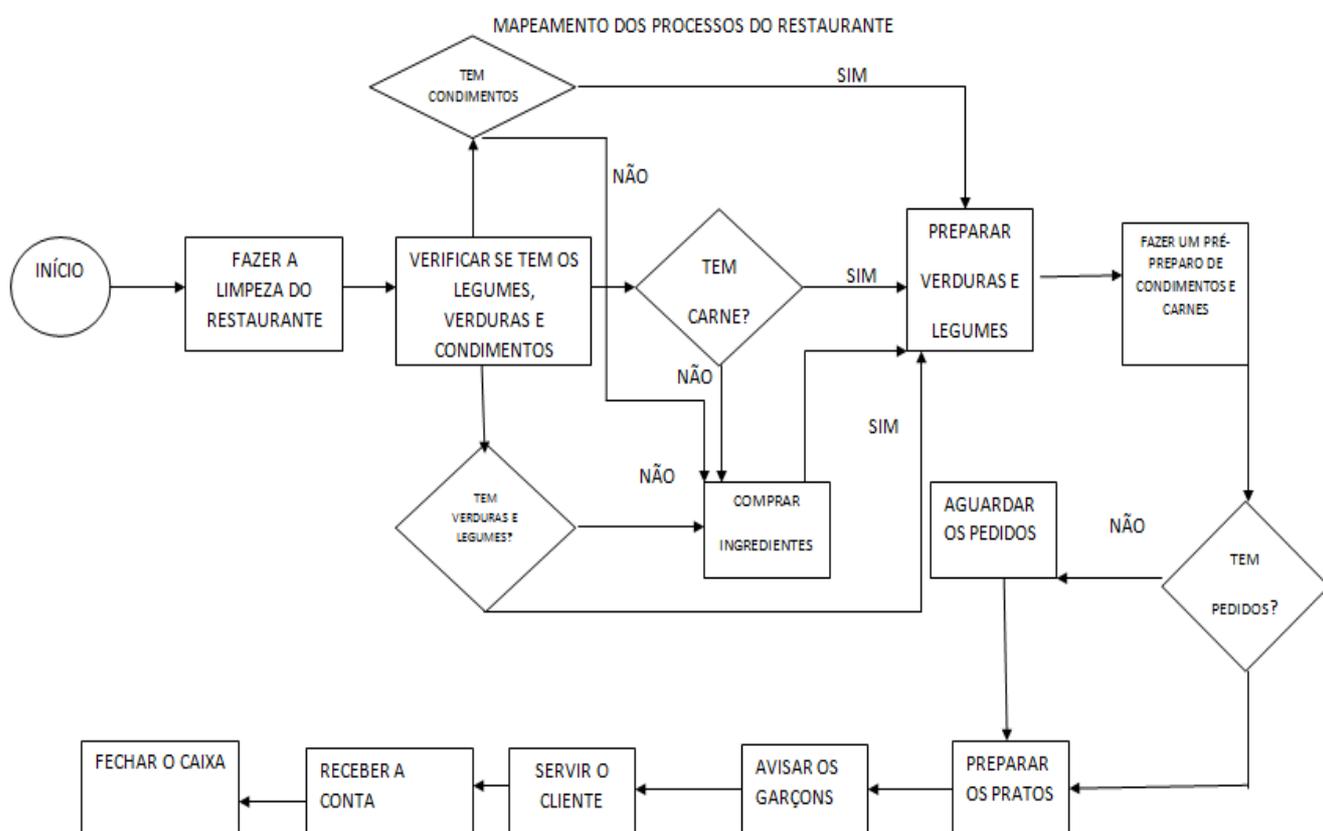
Resultados ou análises

Desde que foi reaberto, o restaurante não possui um sistema de controle de finanças, estoques e despesas bem definido. Deste modo, as contas se desequilibraram de tal maneira, que já não havia mais informações consistentes sobre o que realmente o restaurante estava tendo de faturamento e o valor total das despesas, e principalmente se as receitas estavam conseguindo cobrir as despesas. Além disso, o restaurante ainda não possui uma missão efetiva, que poderia ajudar nas diretrizes e no processo de planejamento estratégico. Isto acarreta, até mesmo, em problemas com os colaboradores, uma vez que, não fica bem claro o que a organização espera deles, tornando-se difícil cobrar resultados.

Sem o devido controle, principalmente o financeiro, é praticamente impossível uma empresa seguir adiante. As contas tornam-se cada vez mais descontroladas e dependendo da situação corre-se o risco de a empresa não conseguir se manter. Por isso, o controle e o processo de gestão deve ser bem definido, a fim de evitar esses problemas e a empresa conseguir manter-se competitiva no mercado.

Um ponto importante a ser analisado é o mapeamento dos processos para que os administradores tenham uma visão ampla e simplificada de todas as tarefas que o restaurante realiza ou precisa melhorar:

Figura 1 – fluxograma de atividades do restaurante.



Fonte: elaboração própria (2016)

Conclusão

Com a realização do estágio e a vivência prática do mesmo, foi possível perceber o quanto um bom planejamento estratégico antes do início do negócio se configura como uma

necessidade importante de todas as organizações, para definir os objetivos, traçar as metas e trabalhar pelo alcance de ambos. Dentre alguns requisitos importantes que ajudam na definição dos objetivos, estão a missão, a visão e os valores pregados pela organização que atuarão como um “norte” na tomada de decisão e identidade da empresa que deve ser conhecida por todos os seus colaboradores. No restaurante ainda não há uma missão definida, o que dificulta de certa maneira, o entendimento dos colaboradores sobre o que se espera deles e da empresa como um todo.

Após o início do negócio verificou-se a falta de quesitos básicos de gestão tais como controle e organização, e por este motivo, as contas acabaram saindo do planejado, houve desequilíbrio entre receitas e despesas e o restaurante passou a sofrer dificuldades financeiras e econômicas para fechar as contas.

Os gestores então decidiram por uma reestruturação de pessoal, mudanças nas despesas e estratégias de vendas para, deste modo, conseguir sanar os problemas. Porém, ainda existem alguns desvios, tais como despesas exageradas que poderiam ser evitadas, que ainda necessitam de cuidado e esforço. Mudança no modelo de gestão, melhores práticas na distribuição dos serviços, melhor comunicação com os funcionários para deixar claro o que se espera de cada um e as regras a serem cumpridas. E principalmente, obter informações financeiras consistentes sobre a real situação da empresa, para que possam ser tomadas as melhores decisões.

Caso seja necessário, planejar mudanças também nos processos de preparo dos alimentos, economizando ingredientes e evitando desperdício. Uma ficha técnica dos pratos é uma boa opção para início de controle de quantidades e preços. O estoque de bebidas também outro importante fator, já começou a ser realizado, porém, é imprescindível a colaboração também dos gestores em compreenderem que deve se ter rigor com relação as quantidades e pedidos para que haja diminuição efetiva das despesas.

Dando continuidade ao trabalho de gestão e reestruturação das finanças que já foi iniciado, o restaurante conseguirá equilibrar as contas e manter-se no mercado, cumprindo sua função social enquanto empresa e honrando seus compromissos, com credores, colaboradores e clientes.



Referências

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos turbulentos. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 1999.

