

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO FINANCEIRA: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS EM EMPRESAS DO
RAMO ALIMENTÍCIO**

**FINANCIAL MANAGEMENT: MULTIPLE CASE STUDIES IN FOOD INDUSTRY
COMPANIES**

Pedro Augusto Abrahão Dias
Prof.a Dra. Tereza Cristina M. Pinheiro de Lima
Prof. Celso Orlando Rosa
Prof. Paulo José Gonzaga

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como a gestão financeira influencia a sustentabilidade e o desempenho de empresas do ramo alimentício, por meio de um estudo de casos múltiplos realizado em três restaurantes localizados na cidade de Goiânia: Restaurante Matsuri, Restaurante Buena Brasa e Restaurante Bar do Jiló. A pesquisa caracterizou-se como aplicada, qualitativa, exploratória e descritiva, utilizando entrevistas semiestruturadas como principal instrumento de coleta de dados. Os resultados demonstraram que os restaurantes reconhecem a importância do planejamento financeiro, do fluxo de caixa, do controle de custos e do capital de giro para a continuidade das atividades empresariais. Observou-se também predominância da utilização de planilhas eletrônicas e controles manuais, além de dificuldades relacionadas à alta dos insumos, carga tributária, sazonalidade e desperdícios operacionais. Conclui-se que a adoção de práticas estruturadas de gestão financeira contribui diretamente para a organização dos recursos, redução de riscos financeiros, melhoria da lucratividade e fortalecimento da competitividade das empresas analisadas.

Palavras-chave: Gestão financeira. Micro e pequenas empresas. Fluxo de caixa. Restaurantes. Sustentabilidade empresarial.

ABSTRACT

The present research aimed to analyze how financial management influences the sustainability and performance of companies in the food industry through a multiple case study conducted in three restaurants located in Goiânia: Restaurante Matsuri, Restaurante Buena Brasa, and Restaurante Bar do Jiló. The research was classified as applied, qualitative, exploratory, and descriptive, using semi-structured interviews as the main data collection instrument. The results showed that the restaurants recognize the importance of financial planning, cash flow management, cost control, and working capital for business continuity. It was also observed that electronic spreadsheets and manual controls are predominantly used, as well as challenges related to rising input costs, tax burdens, seasonality, and operational waste. It is concluded that the adoption of structured financial management practices contributes directly to resource organization, reduction of financial risks, improvement of profitability, and strengthening of the competitiveness of the analyzed companies.

Keywords: Financial management. Micro and small businesses. Cash flow. Restaurants. Business sustainability.

INTRODUÇÃO

A gestão financeira é amplamente reconhecida como um dos principais pilares para a sustentabilidade e o crescimento das organizações, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas, que operam com recursos limitados e maior vulnerabilidade às oscilações do mercado. Em cenários caracterizados por elevada competitividade, instabilidade econômica e constantes transformações no comportamento do consumidor, a administração eficiente dos recursos financeiros torna-se determinante para a continuidade das atividades empresariais (Figueiredo et al., 2023).

Nesse contexto, a gestão financeira não se restringe ao simples controle de receitas e despesas, mas envolve o planejamento, o monitoramento e a análise das decisões relacionadas a investimentos, financiamentos e capital de giro, proporcionando maior previsibilidade e segurança no processo decisório. Nos estudos realizados por Oliveira e Nascimento (2022) destacam que a utilização sistemática de ferramentas como planejamento financeiro, controle orçamentário e análise de indicadores contribui significativamente para a organização das informações econômicas e para a melhoria do desempenho organizacional. Muitas micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades não necessariamente pela insuficiência de faturamento, mas pela deficiência no controle e na gestão adequada de seus recursos financeiros (Câmara e Campos, 2025).

Quando se direciona essa análise para o setor de alimentação, observa-se que a gestão financeira assume relevância ainda mais acentuada. Isso ocorre em razão das particularidades operacionais que envolvem controle de estoques perecíveis, variação constante nos preços de insumos, necessidade de capital de giro elevado e manutenção de margens de lucro frequentemente reduzidas (Oliveira et al., 2024).

Diante do cenário destacado anteriormente, o estudo justifica-se uma vez que os em restaurantes no ramo alimentício exige planejamento financeiro rigoroso e controle sistemático para evitar desperdícios, prejuízos e desequilíbrios financeiros que possam comprometer a competitividade do empreendimento.

Diante dessas considerações teóricas e das particularidades do setor alimentício, torna-se pertinente investigar como os princípios da gestão financeira são aplicados na prática. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo geral analisar como a gestão financeira influencia a sustentabilidade e o desempenho de empresas do ramo alimentício, por meio de um estudo de casos múltiplos realizado em três restaurantes localizados na cidade de Goiânia: Restaurante Matsuri, Restaurante Buena Brasa e Restaurante Bar do Jiló.

Para alcançar esse propósito, estabelecem-se como objetivos específicos: identificar as ferramentas de controle financeiro utilizadas pela empresa; analisar a organização do fluxo de caixa e do capital de giro; verificar como ocorre o controle de custos e a formação de preços; examinar a relação entre gestão financeira e lucratividade; e avaliar os impactos dessas práticas na sustentabilidade do restaurante.

Assim, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como as práticas de gestão financeira influenciam a sustentabilidade e o desempenho de micro e pequenas empresas do ramo alimentício?

Considerando os pressupostos teóricos apresentados, parte-se da hipótese de que a adoção de práticas estruturadas de gestão financeira contribui positivamente para a sustentabilidade e o desempenho do restaurante, ao proporcionar maior controle dos recursos, melhor organização do capital de giro e redução de riscos financeiros. Em contrapartida, pressupõe-se que a ausência ou deficiência dessas práticas pode gerar desequilíbrios no fluxo de caixa, dificuldades na manutenção da liquidez e diminuição da lucratividade, comprometendo a competitividade do empreendimento no mercado local.

Por fim, este trabalho encontra-se organizado de forma a possibilitar uma compreensão progressiva da temática abordada. Inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica, na qual são discutidos os principais conceitos relacionados à gestão financeira, com ênfase nas micro e pequenas empresas e nas ferramentas de planejamento, controle de custos, capital de giro e fluxo de caixa. Na sequência, descreve-se a metodologia da pesquisa, contemplando a natureza do estudo, a abordagem adotada, os procedimentos técnicos empregados e os instrumentos de coleta e análise dos dados. Posteriormente, desenvolve-se o estudo de caso múltiplos, no qual se realiza a análise da gestão financeira de três restaurantes localizado em Goiânia. Por fim, apresentam-se as considerações finais, reunindo os principais achados da pesquisa e suas contribuições para a área da gestão financeira.

FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Gestão financeira: conceitos fundamentais

O presente capítulo apresenta um estudo teórico construído com a finalidade de abordar os temas centrais da gestão financeira a partir do diálogo com um conjunto de autores na perspectiva de aprofundamento da pesquisa e de posterior discussão dos dados respondendo aos objetivos do estudo.

Além de sua importância no contexto atual, a gestão financeira passou por um processo de evolução ao longo do tempo, acompanhando as transformações econômicas e organizacionais ocorridas no ambiente empresarial. Os estudos relacionados à administração financeira começaram a ganhar maior destaque principalmente ao longo do século XX, período em que as empresas passaram a demandar métodos mais estruturados para administrar seus recursos e lidar com os desafios impostos pelo crescimento das atividades econômicas (Farias, 2023).

A gestão financeira é considerada um dos elementos mais importantes para a manutenção, o crescimento e a sustentabilidade das organizações. Em um cenário econômico caracterizado por constantes transformações, competitividade elevada e avanços tecnológicos, torna-se fundamental que as empresas desenvolvam estratégias eficientes para administrar seus recursos financeiros. Nesse contexto, a gestão financeira assume papel essencial ao fornecer informações e mecanismos que auxiliam no planejamento, na organização e no controle das atividades econômicas da empresa, contribuindo para a tomada de decisões mais seguras e fundamentadas (Hoji, 2017; Assaf Neto, 2020).

De modo geral, a gestão financeira pode ser compreendida como o conjunto de práticas e processos voltados à administração eficiente dos recursos monetários de uma organização. Essas práticas envolvem o planejamento das atividades financeiras, o acompanhamento das movimentações de recursos e a análise das decisões relacionadas à aplicação e à captação de capital. Dessa forma, a administração financeira não se limita ao registro de operações contábeis, mas constitui um processo contínuo de análise e tomada de decisões voltadas ao desempenho econômico da empresa (Antonik, 2016; Farias, 2023).

Nesse sentido, as finanças das empresas estão diretamente relacionadas à maneira como os recursos financeiros são obtidos, aplicados e controlados dentro das organizações. Assaf Neto (2020), considera que a eficiência desse processo depende da capacidade dos gestores de interpretar informações econômicas e transformá-las em estratégias capazes de fortalecer a estrutura financeira da empresa. Assim, a gestão financeira assume caráter estratégico, pois influencia diretamente a capacidade da organização de investir, expandir suas atividades e manter sua competitividade no mercado (Assaf Neto, 2020).

Outro aspecto relevante refere-se aos objetivos econômicos das organizações, uma vez que as empresas buscam ampliar sua capacidade de geração de riqueza e consolidar sua

posição no mercado em que atuam. Os estudos realizados revelam que nesse contexto, a administração financeira tem como finalidade orientar decisões que contribuam para a utilização eficiente dos recursos disponíveis, considerando fatores como custos, investimentos e formas de financiamento. Pesquisas realizadas por Marion (2019), a análise das informações financeiras permite compreender a situação econômica da empresa e fornece subsídios importantes para o planejamento estratégico e para a definição de metas organizacionais.

De acordo com Hoji (2017), entre as principais responsabilidades do gestor financeiro destacam-se o planejamento das atividades financeiras, a análise de investimentos, a avaliação de alternativas de financiamento e o acompanhamento do desempenho econômico da empresa. Essas atividades exigem conhecimento técnico, capacidade analítica e visão estratégica, uma vez que as decisões financeiras podem impactar diretamente os resultados organizacionais.

No contexto das micro e pequenas empresas, a gestão financeira assume importância ainda maior. Diferentemente das grandes organizações, essas empresas geralmente possuem recursos financeiros mais limitados e estruturas administrativas menos complexas (Kischner; Rigo; Neis, 2019). Dessa forma, a adoção de práticas adequadas de planejamento e controle financeiro torna-se essencial para garantir a estabilidade econômica e a continuidade das atividades empresariais.

Nesse contexto contemporâneo, a gestão financeira passou a assumir papel ainda mais relevante nas organizações. O administrador financeiro não é responsável apenas pelo controle de receitas e despesas, mas também pela análise de cenários econômicos, pela identificação de oportunidades de investimento e pela elaboração de estratégias que contribuam para o crescimento sustentável da empresa (Wernke; Ritta; Souza, 2019). Dessa forma, a atuação do gestor financeiro tornou-se fundamental para garantir a estabilidade econômica e o desenvolvimento das organizações.

A ausência de gestão financeira estruturada pode gerar diversos problemas para os pequenos negócios, como dificuldades no controle de receitas e despesas, falta de planejamento para investimentos e utilização inadequada dos recursos disponíveis. Esses fatores podem comprometer o desempenho da empresa e aumentar os riscos relacionados à instabilidade financeira (Iudicibus; Martins, 2021). Por esse motivo, diversos estudos apontam a gestão financeira como um dos principais fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no mercado.

Dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae indicam que uma parcela significativa dessas organizações encerra suas atividades nos primeiros anos de funcionamento. Entre os fatores mais frequentemente associados a esse cenário destacam-se dificuldades relacionadas ao planejamento financeiro, ao controle inadequado dos custos e à falta de organização na administração dos recursos. Esses aspectos evidenciam a importância da gestão financeira como instrumento essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento dos empreendimentos (Sebrae, 2016).

Além disso, a disseminação da educação financeira entre gestores e empreendedores tem contribuído para fortalecer as práticas de administração financeira nas organizações. Barbosa (2020) considera que o conhecimento sobre conceitos financeiros possibilita compreender melhor a dinâmica dos recursos monetários e contribui para decisões mais conscientes na gestão do capital empresarial. Nesse sentido, iniciativas voltadas à educação financeira têm sido apontadas como importantes instrumentos para melhorar o desempenho econômico das empresas e reduzir falhas relacionadas ao gerenciamento de recursos.

Outro aspecto relevante diz respeito à integração da gestão financeira com outras áreas do conhecimento, como administração, contabilidade e economia. Essa integração permite compreender de forma mais ampla os fatores que influenciam o desempenho organizacional, considerando tanto aspectos internos da empresa quanto variáveis externas relacionadas ao

ambiente econômico. Dessa forma, a gestão financeira contribui para a construção de estratégias mais consistentes e alinhadas aos objetivos institucionais (Antonik, 2016).

Diante desse cenário, observa-se que a gestão financeira representa uma área fundamental para o funcionamento das organizações, pois envolve o planejamento, o controle e a análise dos recursos necessários para a realização das atividades empresariais. Quando conduzida de forma eficiente, contribui para a estabilidade econômica das empresas, reduz riscos financeiros e amplia as possibilidades de crescimento em um ambiente competitivo (Farias, 2023).

Considerando esses aspectos, torna-se evidente que a administração financeira desempenha papel estratégico no desenvolvimento das organizações. A capacidade de planejar, analisar e controlar os recursos financeiros permite que as empresas enfrentem os desafios do mercado com maior segurança e eficiência (Marion, 2019). Nesse sentido, compreender as ferramentas da gestão financeira é essencial para a implementação de práticas administrativas capazes de garantir a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Ferramentas de Gestão Financeira

Em um contexto empresarial marcado pela intensa competitividade e pelas constantes transformações, a aplicação de ferramentas de gestão financeira torna-se indispensável para assegurar eficiência e sustentabilidade organizacional. A gestão financeira consiste no gerenciamento sistemático dos recursos econômicos da empresa por meio de métodos, técnicas e instrumentos que apoiam o gestor na tomada de decisões estratégicas. O foco central está na maximização do retorno sobre os investimentos, garantindo que os objetivos corporativos sejam alcançados de maneira planejada e organizada (Wernke, 2012; Gitman, 2017).

A eficácia da gestão financeira depende do uso adequado de instrumentos capazes de organizar, analisar e interpretar informações econômicas da empresa. Kunert (2024) destaca que tais ferramentas permitem o monitoramento contínuo do fluxo de caixa, assegurando que o gestor esteja ciente da real situação financeira do negócio. Além disso, Mattos (2018) enfatiza que a aplicação correta desses recursos potencializa a inovação, a produtividade e a qualidade, fortalecendo a competitividade da organização no mercado.

Entre as principais ferramentas de gestão financeira, destacam-se o fluxo de caixa, o planejamento financeiro, o capital de giro e as demonstrações contábeis. Cada uma desempenha funções específicas, mas sua integração fornece uma visão abrangente da saúde financeira da empresa. O fluxo de caixa é considerado central, pois possibilita controlar entradas e saídas de recursos, fornecendo informações essenciais para a criação de valor e a tomada de decisões estratégicas (Gitman, 2017; Kunert, 2024).

O fluxo de caixa pode ser classificado em três categorias: operacional, referente à produção e venda de bens e serviços; investimento, relacionado à compra e venda de ativos; e financiamento, envolvendo a captação de recursos próprios ou de terceiros (Assaf Neto; Lima, 2019). Sua análise pode ser histórica, prevista ou corrigida, permitindo ao gestor identificar desvios, projetar necessidades financeiras futuras e adotar ações corretivas de maneira estratégica.

A elaboração do fluxo de caixa ocorre por dois métodos: direto, que registra todas as movimentações operacionais, oferecendo visão clara do funcionamento diário da empresa; e indireto, baseado no lucro líquido do exercício e no regime de competência, permitindo projeções financeiras detalhadas e decisões estratégicas mais precisas (Rocha et al., 2025). O uso adequado dessa ferramenta é fundamental, especialmente para micro e pequenas empresas, pois previne crises de liquidez e assegura o planejamento eficiente dos recursos disponíveis.

O planejamento financeiro consiste em um processo administrativo que organiza, projeta e direciona os recursos da empresa para alcançar objetivos futuros de maneira eficiente, eficaz e efetiva (Valverde; Chiareto; Goulart, 2020). Essa ferramenta permite ao gestor avaliar os ativos mais rentáveis, identificar oportunidades e obstáculos, organizar orçamentos e estabelecer planos estratégicos que garantam ganhos e sustentabilidade.

Um planejamento financeiro bem estruturado reduz custos desnecessários e fornece suporte à tomada de decisão baseada em dados confiáveis e atualizados. Ele possibilita que a organização se prepare para eventos imprevistos, assegurando que recursos e metas estejam alinhados. Dessa forma, a empresa torna-se mais resiliente, competitiva e capaz de responder rapidamente às alterações do mercado (Kunert, 2024).

O capital de giro refere-se aos recursos financeiros essenciais para sustentar as operações cotidianas da empresa, incluindo caixa, contas a receber, estoques e pagamento de despesas operacionais (Assaf Neto; Lima, 2019). Sua gestão eficiente garante liquidez, equilíbrio financeiro e continuidade das atividades, enquanto a administração inadequada pode gerar dificuldades de solvência e comprometer a regularidade operacional.

As demonstrações contábeis complementam essas ferramentas, fornecendo informações detalhadas sobre a situação financeira, econômica e patrimonial da empresa. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) evidencia lucros ou prejuízos considerando receitas e despesas pelo regime de competência, independentemente da movimentação financeira efetiva. O Balanço Patrimonial (BP) apresenta ativos, passivos e patrimônio líquido, permitindo análises de liquidez, solvência e desempenho econômico (Gitman, 2017).

A integração entre fluxo de caixa, planejamento financeiro, capital de giro e demonstrações contábeis fortalece a capacidade da empresa de antecipar problemas financeiros, avaliar o desempenho econômico e identificar oportunidades de investimento. Em micro e pequenas empresas, a aplicação estruturada dessas ferramentas é determinante para manter liquidez, competitividade e adaptabilidade frente a mudanças de mercado (Oliveira; Nascimento, 2024).

Portanto, as ferramentas de gestão financeira ultrapassam o controle operacional, assumindo um papel estratégico no planejamento, monitoramento e execução de ações que promovam crescimento sustentável. A utilização integrada dessas ferramentas permite reduzir riscos, melhorar a performance organizacional e explorar oportunidades, garantindo continuidade, competitividade e resultados financeiros positivos no longo prazo.

Gestão Financeira em micro e pequenas empresas

A gestão financeira nas micro e pequenas empresas (MPEs) assume um papel estratégico fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento desses empreendimentos no cenário econômico atual. Considerando que essas organizações operam, em sua maioria, com recursos limitados e maior vulnerabilidade às oscilações do mercado, torna-se imprescindível a adoção de práticas financeiras eficientes que possibilitem o controle, o planejamento e a tomada de decisões assertivas (Santos; Dorow; Beuren, 2016).

As MPEs possuem características específicas que as diferenciam das grandes organizações, como estrutura organizacional simplificada, centralização das decisões no proprietário e menor acesso a recursos financeiros e tecnológicos. Nesse contexto, a gestão financeira tende a ser realizada de forma mais intuitiva do que técnica, o que pode comprometer o desempenho do negócio. Segundo Farias (2023), a ausência de conhecimentos formais em administração financeira por parte dos gestores é um dos principais fatores que contribuem para a fragilidade dessas empresas no mercado.

Um dos principais desafios enfrentados pelas MPEs está relacionado ao planejamento financeiro. Muitas dessas empresas não elaboram projeções de receitas e despesas, nem

estabelecem metas financeiras claras, o que dificulta a organização dos recursos e a preparação para situações adversas. De acordo com Assaf Neto (2020), o planejamento financeiro é essencial para orientar o uso adequado dos recursos, permitindo antecipar necessidades de capital e reduzir riscos operacionais. Sem esse planejamento, a empresa tende a agir de forma reativa, o que pode comprometer sua sustentabilidade.

Outro fator crítico é o controle do fluxo de caixa. Nas micro e pequenas empresas, é comum a inexistência de registros sistemáticos das entradas e saídas de recursos, o que impede uma visão clara da situação financeira. Kunert (2024) destaca que o fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para o monitoramento financeiro, pois permite identificar períodos de escassez de recursos e planejar ações corretivas. A falta desse controle pode levar a problemas de liquidez, dificultando o cumprimento de obrigações financeiras e comprometendo a continuidade das operações.

Além disso, a gestão inadequada do capital de giro representa um dos principais motivos de falência das MPes. O capital de giro é responsável por sustentar as atividades operacionais da empresa no curto prazo, sendo essencial para o pagamento de fornecedores, funcionários e demais despesas. Conforme Assaf Neto e Lima (2019), a má administração desses recursos pode resultar em desequilíbrios financeiros, levando a empresa a recorrer a empréstimos com altas taxas de juros, agravando ainda mais sua situação econômica.

Outro problema recorrente é a mistura entre finanças pessoais e empresariais, prática bastante comum em pequenos negócios. Essa falta de separação dificulta a análise real do desempenho financeiro da empresa, prejudicando o controle e a tomada de decisões. Segundo o SEBRAE (2023), essa prática impede o empreendedor de identificar se o negócio está, de fato, gerando lucro ou operando no prejuízo, além de comprometer o planejamento financeiro.

O acesso ao crédito também se apresenta como um desafio relevante para as MPes. Apesar da existência de linhas de financiamento específicas, muitos empreendedores enfrentam dificuldades devido à burocracia, à exigência de garantias e às elevadas taxas de juros. Nesse sentido, alternativas como cooperativas de crédito e fintechs têm ganhado destaque por oferecer condições mais acessíveis e adequadas à realidade dos pequenos negócios (Souza; Lima, 2020).

Diante desses desafios, a adoção de ferramentas de gestão financeira torna-se indispensável para melhorar o desempenho das MPes. Instrumentos como fluxo de caixa, planejamento financeiro, controle de custos e análise de demonstrativos contábeis permitem ao gestor obter uma visão mais clara da situação econômica da empresa e tomar decisões mais fundamentadas (Gitman, 2017; Kunert, 2024). A utilização dessas ferramentas contribui para a organização financeira, a redução de desperdícios e o aumento da eficiência operacional.

Outro aspecto importante é a educação financeira dos empreendedores. A falta de conhecimento em finanças é um dos principais fatores que contribuem para a alta taxa de mortalidade das MPes. Reis (2020) ressalta que o domínio de conceitos financeiros permite ao gestor compreender melhor a dinâmica dos recursos e tomar decisões mais conscientes. Nesse sentido, programas de capacitação e apoio oferecidos por instituições como o SEBRAE têm papel fundamental no desenvolvimento das competências gerenciais dos empreendedores.

Além disso, o uso de tecnologias tem contribuído para a modernização da gestão financeira nas MPes. Softwares de gestão financeira e sistemas integrados permitem automatizar processos, reduzir erros e fornecer informações em tempo real, facilitando o controle e a análise dos dados financeiros (Gonçalves et al., 2025). Essas ferramentas tornam a gestão mais eficiente e acessível, mesmo para empresas de pequeno porte.

A integração entre gestão financeira e gestão estratégica também se mostra essencial para o sucesso das MPes. A definição de metas, a análise de ambiente e o acompanhamento de indicadores de desempenho permitem alinhar as decisões financeiras aos objetivos organizacionais. Segundo Medeiros, Mota e Castro (2023), a adoção de práticas estratégicas

contribui para a identificação de oportunidades e a redução de riscos, fortalecendo a competitividade da empresa.

Dessa forma, observa-se que a gestão financeira nas micro e pequenas empresas vai além do simples controle de receitas e despesas, assumindo um papel estratégico na condução dos negócios (Rocha et al., 2025). A capacidade de planejar, organizar e analisar os recursos financeiros permite que essas empresas enfrentem os desafios do mercado com maior segurança e eficiência.

Em síntese, a adoção de práticas eficientes de gestão financeira é essencial para a sobrevivência e o crescimento das micro e pequenas empresas, especialmente diante das limitações e desafios do mercado. A utilização de ferramentas gerenciais, aliada ao investimento em capacitação e à adoção de uma visão estratégica, favorece a tomada de decisões mais assertivas e o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Nesse contexto, a profissionalização da gestão financeira contribui diretamente para o desempenho organizacional, ampliando a competitividade e promovendo a sustentabilidade dos negócios no longo prazo (Gurgel, 2025).

METODOLOGIA

O presente capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos adotados na realização desta pesquisa, evidenciando os caminhos percorridos para garantir o rigor científico e a confiabilidade dos resultados obtidos.

O campo de estudo caracteriza-se como interdisciplinar, uma vez que integra conhecimentos das áreas de administração, contabilidade e finanças, com foco na gestão financeira aplicada a micro e pequenas empresas do setor alimentício. Tal integração possibilita uma análise mais ampla das práticas organizacionais e financeiras desenvolvidas nos restaurantes estudados, conforme destacam Lakatos e Marconi (2017), ao enfatizarem a importância da articulação entre diferentes áreas do conhecimento na produção científica.

A natureza da pesquisa é classificada como aplicada, pois busca gerar conhecimentos voltados à compreensão e análise de problemas práticos relacionados à gestão financeira empresarial. Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada possui como finalidade produzir conhecimentos direcionados à solução de situações concretas, contribuindo para o aperfeiçoamento de processos organizacionais e tomada de decisões.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que se fundamenta na interpretação das práticas financeiras adotadas pelos restaurantes analisados. Esse tipo de abordagem possibilita compreender aspectos subjetivos, operacionais e contextuais relacionados à administração financeira das organizações pesquisadas. Conforme Farias Filho e Arruda Filho (2015), a pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais aprofundada da realidade estudada, considerando percepções, comportamentos e relações existentes no ambiente organizacional.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. É exploratória por proporcionar maior familiaridade com o tema investigado, especialmente no contexto da gestão financeira em microempresas do ramo alimentício. Ao mesmo tempo, é descritiva, pois busca identificar, analisar e detalhar as práticas financeiras adotadas pelos restaurantes participantes da pesquisa. De acordo com Gil (2019), pesquisas exploratórias contribuem para ampliar o conhecimento sobre determinado problema, enquanto as descritivas têm como finalidade retratar características e fenômenos observados na realidade estudada.

A abrangência do estudo é transversal, visto que a coleta e análise dos dados ocorreram em um único momento no tempo, sem acompanhamento contínuo das empresas. Segundo Farias Filho e Arruda Filho (2015), estudos transversais permitem obter um recorte

específico da realidade investigada, representando as condições existentes no período em que a pesquisa foi realizada.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de casos múltiplos. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de livros, artigos científicos, dissertações, teses e materiais institucionais relacionados à gestão financeira em micro e pequenas empresas, fornecendo embasamento teórico para análise dos dados obtidos. Conforme Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador contato com estudos e conhecimentos já produzidos sobre a temática investigada.

O estudo de casos múltiplos foi realizado em três restaurantes localizados na cidade de Goiânia, sendo eles o Restaurante Matsuri, especializado em culinária japonesa; o Restaurante Buena Brasa, voltado para refeições à la carte em clubes sociais; e o Restaurante Bar do Jiló, especializado em refeições populares, petiscos e bebidas. A utilização de múltiplos casos permitiu comparar práticas financeiras distintas dentro do mesmo setor econômico, possibilitando uma análise mais ampla e contextualizada. Segundo Gil (2019), o estudo de caso possibilita investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, favorecendo maior aprofundamento analítico.

No que se refere à coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os responsáveis pela gestão financeira dos restaurantes, incluindo gestores, gerentes e auxiliares financeiros. O roteiro das entrevistas contemplou questões relacionadas ao planejamento financeiro, controle de fluxo de caixa, capital de giro, controle de custos, desperdícios, formação de preços, ferramentas utilizadas na gestão financeira e principais desafios enfrentados pelas empresas.

Os dados secundários foram obtidos por meio de materiais bibliográficos e informações disponibilizadas pelas próprias empresas durante a realização da pesquisa. A análise dos dados ocorreu por meio de interpretação qualitativa, buscando identificar semelhanças, diferenças, práticas adotadas e desafios enfrentados pelos restaurantes em relação à gestão financeira.

RESULTADOS: COLETA E ANALISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS: RESTAURANTE MATSURI, RESTAURANTE BUENA BRASA E RESTAURANTE BAR DO JILÓ

RESTAURANTE MATSURI

A empresa analisada neste estudo caracteriza-se como uma microempresa atuante no ramo alimentício, especializada na culinária japonesa. Seu foco está na oferta de pratos típicos, como sushi, sashimi e preparações quentes, além de bebidas e coquetéis que complementam a experiência gastronômica oferecida aos clientes. Inserida em um mercado competitivo, a organização busca se destacar pela qualidade dos produtos e pelo atendimento diferenciado.

Localizada na cidade de Goiânia, em uma região de fácil acesso, a empresa conta com uma equipe composta por aproximadamente 20 colaboradores, distribuídos entre as áreas de cozinha, atendimento ao cliente e apoio administrativo. Sua estrutura organizacional é simples e caracteriza-se pela centralização das decisões nos proprietários, que atuam diretamente na gestão do negócio e no acompanhamento das atividades operacionais e financeiras.

O restaurante foi adquirido pelo atual proprietário em 11 de maio de 2017, e com dedicação, esforço e planejamento, o restaurante conseguiu fortalecer sua presença no mercado e consolidar uma identidade marcada por um ambiente mais organizado, familiar e

acolhedor. Até os dias atuais, os proprietários permanecem à frente da administração, trabalhando continuamente para garantir a qualidade dos serviços oferecidos e o crescimento sustentável do negócio.

RESTAURANTE BUENA BRASA

O Restaurante Buena Brasa também se caracteriza como uma microempresa do ramo alimentício, voltada à comercialização de refeições *à la carte*, petiscos e bebidas em ambientes recreativos e clubes sociais. Seu diferencial está na atuação em unidades instaladas dentro de clubes, oferecendo aos clientes um espaço destinado tanto ao lazer quanto à convivência familiar e social. Em meio à competitividade do setor, a empresa procura destacar-se pela tradição no atendimento, qualidade dos produtos e fidelização da clientela.

Situado na cidade de Goiânia, o restaurante iniciou suas atividades em 2011 no Clube OAB e, posteriormente, expandiu suas operações para outras unidades localizadas no setor Jaó e no Clube Ferreira Pacheco. Sua estrutura administrativa caracteriza-se pela atuação conjunta de sócios, gerentes e auxiliares financeiros, que participam diretamente das decisões relacionadas às áreas operacional, administrativa e financeira.

RESTAURANTE BAR DO JILÓ

O Restaurante Bar do Jiló configura-se como uma microempresa do setor alimentício, especializada na comercialização de refeições populares, petiscos e bebidas. O estabelecimento destaca-se pela oferta de pratos tradicionais, principalmente a conhecida “jantinha”, além de bebidas variadas destinadas ao público que busca um ambiente descontraído para lazer, alimentação e socialização. Em um cenário competitivo, o restaurante mantém seu reconhecimento por meio da tradição, da qualidade dos produtos e da proximidade com os clientes.

Localizado em Goiânia, o restaurante possui aproximadamente 23 anos de atuação no mercado, considerando a antiga unidade e o endereço atual. Ao longo de sua trajetória, consolidou-se como um estabelecimento tradicional da região, apresentando estrutura organizacional simples e administração centralizada nos gestores, responsáveis pelo acompanhamento direto das atividades operacionais e financeiras.

COLETA DE DADOS

RESTAURANTE MATSURI

No primeiro momento da entrevista com a gestora do restaurante autoriza as perguntas, seguindo um roteiro semiestruturado foi questionado sobre as especificidades da gestão financeira tendo a resposta de que:

a gestão financeira exige bastante atenção, porque a gente trabalha com produtos perecíveis, custos que mudam constantemente e uma margem de lucro que precisa ser acompanhada de perto. No caso de um restaurante de cultura oriental, isso é ainda mais delicado, porque a gente trabalha com peixes, frutos do mar e produtos específicos que costumam ter grande variação de preço. Então, é necessário controlar bem o estoque, evitar desperdícios e manter capital de giro suficiente para não comprometer o funcionamento do restaurante.

Na sequência o entrevistador questiona sobre o desperdício e seu impacto no lucro que é confirmado e complementa que “alguns ingredientes possuem custo elevado, qualquer desperdício acaba afetando diretamente a margem do restaurante. Por isso o controle precisa ser diário”

Foi perguntado como o gestor descreve a gestão financeira do restaurante tendo a resposta de que “eu considero a gestão organizada, mas ainda em evolução. A gente tem um controle das receitas e despesas e acompanhamos o fluxo do caixa constantemente, mas parte desse processo ainda é feita manualmente e por planilhas. A ideia é melhorar futuramente com sistemas mais automatizados”.

Posteriormente, a afirmação de que um sistema automatizado faria diferença uma vez que “agilizaria os processos e reduziria erros. Hoje nós gastamos muito tempo conferindo informações manualmente”.

Sobre a existência de um planejamento financeiro a informação foi que:

O planejamento é feito com base no histórico de faturamento, nas despesas fixas e variáveis e também na previsão de movimento do restaurante. Observamos os meses anteriores para entender os períodos de maior e menor demanda e fazemos estimativas de gastos com fornecedores, funcionários, aluguel, energia e outros custos operacionais.

Afirma-se ainda que o planejamento costuma mudar durante o mês no caso de “um aumento inesperado de insumos ou queda no movimento. Aí precisamos reajustar algumas decisões para manter o caixa equilibrado”.

Sobre o controle do fluxo de caixa e com que frequência é realizado, o entrevistado responde que “o fluxo de caixa é controlado diariamente. Registramos todas as entradas e saídas para acompanhar se o restaurante está operando dentro do esperado”.

No que se refere a previsões de entradas e saídas, a gestora afirma que “as previsões são feitas com base no histórico de vendas, nos pagamentos programados e nas compras necessárias para o funcionamento do restaurante. Isso ajuda bastante na organização financeira e evita surpresas no caixa. (...) Por exemplo, em períodos em que percebemos queda no movimento, já reduzimos compras maiores e priorizamos produtos com maior saída para evitar desperdícios e gastos desnecessários”.

A questão sobre a existência de dificuldades enfrentadas em função de falta de caixa foi respondida que:

Sim, principalmente em períodos de baixa demanda ou quando alguns fornecedores aumentaram muito os preços. Nessas situações, foi necessário reduzir custos, renegociar prazos de pagamento e reorganizar as compras. (...) um período complicado porque além da preocupação com os custos, também existe a responsabilidade de manter o funcionamento do restaurante, pagar funcionários e manter a qualidade do atendimento.

No que se refere ao capital de giro e se é suficiente para manter as atividades do restaurante, a informação é de que “na maior parte do tempo sim, mas em alguns períodos ele pode ficar mais apertado, principalmente quando há aumento de custos ou queda nas vendas. Por isso, é importante manter uma reserva financeira”. Na sequência sobre a necessidade de recorrer a empréstimos ou crédito foi dito que “sim, principalmente no início das atividades e em momentos em que foi necessário reforçar o capital de giro ou realizar alguns investimentos no restaurante”.

Sobre como é feito o controle dos custos operacionais a resposta foi de que “o controle é feito através do acompanhamento das despesas fixas e variáveis, como aluguel, energia,

fornecedores, folha de pagamento e manutenção. Fazemos registros constantes e análises frequentes para entender onde é possível reduzir custos”.

A questão em seguida foi sobre quais os principais custos do restaurante atualmente e o gestor responde “os insumos, principalmente peixes e produtos importados, além da folha de pagamento, aluguel, energia, gás e despesas com fornecedores”.

Em continuidade sobre se os custos dos ingredientes impactam no negócio e a resposta é positiva na medida em que “quando o preço dos ingredientes sobe, isso reduz diretamente a margem de lucro. E nem sempre conseguimos repassar esse aumento para o cliente. Assim, “precisamos encontrar equilíbrio entre preço e qualidade e manter a qualidade dos pratos sem tornar o preço inviável para os clientes”.

Sobre como é feita a formação dos preços dos produtos, a informação é:

Os preços são definidos considerando os custos dos ingredientes, despesas operacionais, margem de lucro e os preços da concorrência. Em pratos com ingredientes mais caros, como peixes e frutos do mar, o cálculo precisa ser ainda mais cuidadoso.

Sobre as ferramentas utilizadas para o controle financeiro a resposta é que “atualmente utilizamos principalmente planilhas eletrônicas e registros financeiros manuais para conferência. Apesar disso, temos interesse em implantar sistemas mais completos futuramente como falei, essa é a ideia”.

Outra questão levanta os principais desafios financeiros enfrentados tendo a informação de que os “maiores desafios são controlar o fluxo de caixa, lidar com a constante variação dos preços dos insumos, manter capital de giro suficiente e reduzir desperdícios operacionais”.

Afirma ainda, que a sazonalidade também influencia em “períodos de maior movimento e outros mais fracos, então precisamos nos preparar financeiramente para manter o equilíbrio do restaurante durante todo o ano”.

Por fim foi questionado se a gestão financeira influencia na lucratividade e sustentabilidade do negócio e a resposta é “sim, diretamente, sem controle financeiro o restaurante pode acabar vendendo bastante e mesmo assim ter prejuízo. Uma boa gestão permite controlar custos, evitar desperdícios e tomar decisões mais seguras para garantir a continuidade do negócio”. E continua, “ter um bom planejamento financeiro ajuda a evitar compras desnecessárias, reduz perdas e melhora a organização financeira do restaurante. Isso impacta diretamente nos resultados e na lucratividade”.

RESTAURANTE BUENA BRASA

A entrevista foi realizada com o auxiliar financeiro do restaurante Buena Brasa, localizado no Clube OAB, foi solicitada autorização para a realização da entrevista, sendo informado que os proprietários também autorizaram a aplicação das perguntas. Seguindo um roteiro semiestruturado, o entrevistador questionou sobre as especificidades da gestão financeira em microempresas do ramo alimentício, tendo como resposta que:

no ramo alimentício, principalmente em restaurantes, é necessário ter um bom controle operacional e também dos funcionários, principalmente em função das sazonalidades. É importante controlar os freelancers para não gastar mais do que o necessário e, ao mesmo tempo, evitar falta de funcionários em períodos de maior movimento.

Quando questionado sobre como descrevia a gestão financeira do restaurante atualmente, o entrevistado afirmou que “a gestão do restaurante hoje em dia é muito deficiente, apesar de existir uma divisão de responsabilidades entre os sócios, gerente e auxiliar financeiro”.

Sobre a existência de planejamento financeiro, a informação foi de que “o planejamento é realizado utilizando como referência os meses anteriores e também os mesmos períodos de anos passados, considerando custos variáveis, quantidade de alimentos, bebidas e necessidade de funcionários e freelancers, principalmente aos finais de semana”.

Em seguida, foi perguntado quem participa do planejamento financeiro, sendo informado que os responsáveis são os gerentes e os sócios do restaurante. Quanto à frequência de revisão do planejamento, o entrevistado afirmou que ela ocorre mensalmente, quando os sócios analisam os custos e verificam pontos que precisam ser melhorados.

No que se refere ao controle do fluxo de caixa, o auxiliar financeiro informou que “o restaurante realiza esse controle, porém os gerentes são os principais responsáveis, sendo feito principalmente no início e final de cada mês”.

Sobre a utilização de previsões de entradas e saídas de dinheiro, foi relatado que:

as previsões dependem muito do período do ano. Em meses de férias e feriados, como dezembro, janeiro e julho, o fluxo de clientes é muito maior, exigindo maior planejamento para evitar problemas no caixa. Já em meses com menor movimento, como agosto, o planejamento não é tão detalhado.

A questão relacionada à existência de dificuldades com falta de caixa foi respondida negativamente, sendo explicado que “sempre houve um controle adequado dos produtos armazenados, evitando excesso de estoque e reduzindo o risco de falta de caixa para compras futuras”.

Quanto ao capital de giro, o entrevistado afirmou que ele é suficiente para manter as atividades do restaurante, destacando que “sempre sobra um pouco no final do mês para garantir a continuidade das operações”.

Sobre o controle dos custos operacionais, a resposta foi de que “o controle é realizado principalmente por meio de planilhas e análise de dados. O Excel é utilizado para identificar os principais custos e auxiliar no planejamento financeiro”. Em continuidade, foi informado que o entrevistado realiza esse acompanhamento mensalmente.

Ao ser questionado sobre o controle de desperdício, especialmente de alimentos, o auxiliar financeiro destacou que:

na unidade do Clube OAB, por trabalhar mais com à la carte, o desperdício é menor, já que os pratos são preparados conforme a demanda. Nos serviços de buffet, busca-se produzir na medida certa e, quando há sobras, elas geralmente são destinadas à alimentação dos próprios funcionários.

Sobre os principais custos do restaurante atualmente, o entrevistado respondeu que “os maiores custos estão relacionados aos insumos, principalmente proteínas como carnes, cujos preços aumentaram significativamente nos últimos anos. Isso impacta tanto os custos da empresa quanto os preços repassados ao consumidor”.

Em seguida, ao ser questionado se os custos dos ingredientes impactam diretamente o negócio, a resposta foi positiva, sendo enfatizado que “o aumento dos preços dos insumos afeta muito a operação do restaurante”.

No que se refere à formação dos preços dos produtos, a informação apresentada foi de que “os preços são definidos considerando os custos dos ingredientes, despesas operacionais, energia, funcionários, margem de lucro e até possíveis perdas operacionais, como quebra de pratos e copos. Além disso, a margem de lucro varia conforme o tipo de produto vendido”.

Sobre as ferramentas utilizadas para o controle financeiro, o entrevistado afirmou que “o Excel é a principal ferramenta utilizada para registrar fornecedores, gastos, receitas e acompanhar o fluxo de caixa. Eventualmente outros sócios podem utilizar sistemas complementares, mas o principal recurso ainda são as planilhas eletrônicas”.

Questionado sobre o uso de inteligência artificial no restaurante, o auxiliar financeiro informou que, até o momento, não há utilização significativa dessa tecnologia, especialmente porque o restaurante, por estar localizado dentro de clubes, já possui fluxo constante de clientes e não depende tanto de estratégias de marketing digital.

Outra questão levantada foram os principais desafios financeiros enfrentados pelo restaurante, sendo destacado que “os maiores desafios atualmente são o aumento constante dos preços dos insumos e o crescimento da carga tributária, fatores que reduzem a margem de lucro do negócio”. O entrevistado acrescentou ainda que alguns clubes podem cobrar taxas sobre as vendas, além do aluguel do espaço, o que também representa um custo relevante para os restaurantes instalados nesses locais.

Ao ser questionado se esses desafios já chegaram a ameaçar a continuidade do negócio, o auxiliar financeiro afirmou que “os restaurantes localizados em clubes sofreram menos impactos durante a pandemia em comparação aos restaurantes de rua, principalmente porque já possuíam um público frequente. Apesar disso, houve impactos e necessidade de adaptação”.

Por fim, foi questionado se a gestão financeira influencia na lucratividade e sustentabilidade do restaurante, sendo respondido que:

uma boa administração financeira permite identificar custos desnecessários, reduzir despesas e evitar problemas relacionados a impostos e fluxo de caixa. Além disso, o planejamento adequado evita compras excessivas ou insuficientes de insumos, reduzindo desperdícios e melhorando os resultados financeiros do restaurante.

RESTAURANTE BAR DO JILÓ

No primeiro momento da entrevista com o gerente do Restaurante Bar do Jiló foi solicitada autorização para a realização da entrevista, sendo prontamente autorizada. Seguindo um roteiro semiestruturado, o entrevistador iniciou questionando sobre as especificidades da gestão financeira em microempresas do ramo alimentício, tendo como resposta que “a empresa trabalha muito com micro lucros, ou seja, com margens pequenas que dependem diretamente do volume de vendas. Assim, quanto maior o número de vendas, maior o lucro, enquanto períodos de baixa movimentação acabam prejudicando o resultado final do caixa”.

Na sequência, o entrevistado destacou que o movimento do restaurante sofre forte influência das condições climáticas, afirmando que “o faturamento é maior em períodos de calor, enquanto em épocas de chuva e frio as vendas podem cair cerca de 70%”. O gerente complementou ainda que o principal foco do estabelecimento é a alimentação, especialmente a “jantinha”, uma vez que ela proporciona maior lucratividade em comparação às bebidas, cuja margem de lucro gira em torno de 40%.

Quando questionado sobre como descreve a gestão financeira do restaurante atualmente, o entrevistado afirmou que “a gestão financeira está muito melhor em comparação ao início das atividades, principalmente devido à busca por conhecimento e aprendizagem, contando também com o apoio do Sebrae”. Em seguida, relatou que o restaurante possui aproximadamente 23 anos de funcionamento, considerando o período da antiga unidade e da atual localização.

Sobre a existência de planejamento financeiro, o gerente informou que “o restaurante realiza planejamento financeiro, especialmente em função da construção de uma nova unidade. Dessa forma, é necessário organizar o caixa, separar recursos para a obra e manter as

atividades da unidade atual funcionando normalmente”. Acrescentou ainda que as condições climáticas interferem diretamente no planejamento, destacando que em períodos frios as vendas diminuem, sendo necessário buscar alternativas de produtos, como a venda de caldos, para equilibrar o faturamento. Também afirmou que o restaurante não realiza grandes investimentos em marketing, pois o estabelecimento já possui tradição e clientela consolidada.

No que se refere ao controle do fluxo de caixa, o entrevistado respondeu que “o controle é realizado diariamente e, ao final de cada mês, também é feito um balanço completo das entradas e saídas financeiras”.

Sobre a utilização de previsões de entradas e saídas de dinheiro, o gerente afirmou que:

essas previsões são feitas principalmente considerando fatores climáticos, já que o calor favorece o consumo de bebidas e alimentos. Em períodos de chuva ou frio, as vendas caem significativamente, tornando necessário prever essas situações para manter o caixa equilibrado e garantir o pagamento das despesas fixas, especialmente dos funcionários.

Questionado sobre dificuldades enfrentadas com falta de caixa, o entrevistado respondeu que:

durante a pandemia o restaurante enfrentou sérios problemas financeiros, já que o estabelecimento não possuía forte atuação com delivery e dependia do consumo presencial. Com o fechamento temporário das atividades, cerca de 90% das vendas caíram, sendo necessário recorrer a empréstimos para manter o funcionamento do negócio.

Em relação ao capital de giro, o gerente afirmou que atualmente ele é suficiente para manter as atividades da unidade em funcionamento. Sobre o controle dos custos operacionais, a resposta foi de que: “o controle é realizado por meio de sistemas informatizados e análises constantes feitas pelos responsáveis pela administração, observando entradas e saídas financeiras”.

Ao ser questionado sobre o controle de desperdícios, especialmente de alimentos, o entrevistado destacou que: “há um controle rigoroso principalmente em relação aos alimentos, sobretudo carnes e refeições preparadas. Já no caso das bebidas, as perdas são menores por serem produtos industrializados. Segundo o gerente, o desperdício gira em torno de 2% a 3%”.

A questão seguinte abordou os principais custos do restaurante atualmente, sendo informado que: “os maiores custos são impostos, aluguel e folha de pagamento dos funcionários”.

Sobre os impactos dos custos dos ingredientes no negócio, o gerente respondeu que: “os preços dos insumos, principalmente das carnes, variam constantemente. Em muitos momentos o restaurante mantém os preços dos produtos mesmo com aumento nos custos, trabalhando com margens reduzidas para evitar repasses excessivos ao consumidor”.

Quanto à formação dos preços dos produtos, o entrevistado afirmou que “os preços são definidos com base nos custos dos produtos e despesas operacionais, buscando uma margem de lucro próxima de 100% nos alimentos e cerca de 30% nas bebidas”.

Em continuidade, ao ser questionado sobre as ferramentas utilizadas para o controle financeiro, o gerente informou que “o restaurante utiliza planilhas eletrônicas e sistemas informatizados para o acompanhamento financeiro”. Além disso, destacou a utilização do software Vulkan como ferramenta de apoio para a gestão das informações financeiras e operacionais.

Sobre os principais desafios financeiros enfrentados pelo restaurante, o entrevistado destacou que “os impostos representam o maior desafio financeiro, uma vez que aumentam conforme o volume de vendas e, quando atrasados, geram ainda mais dificuldades para o negócio”.

Por fim, foi questionado se a gestão financeira influencia na lucratividade e sustentabilidade do restaurante, sendo respondido que “a gestão financeira influencia diretamente nos resultados do negócio, pois permite compreender se a empresa está obtendo lucro ou prejuízo, além de auxiliar no controle das entradas e saídas financeiras e na tomada de decisões”.

O Quadro 1 apresenta uma síntese comparativa das principais práticas e desafios relacionados à gestão financeira dos restaurantes pesquisados. Observa-se que, apesar das diferenças operacionais entre os estabelecimentos, existem aspectos comuns relacionados ao controle de custos, fluxo de caixa, capital de giro e impactos causados pela variação dos preços dos insumos. Além disso, percebe-se predominância da utilização de ferramentas simples de controle financeiro, como planilhas eletrônicas e registros manuais, evidenciando oportunidades de modernização e aprimoramento da gestão financeira nas empresas analisadas.

Quadro 1 - Síntese dos restaurantes pesquisados

Aspectos analisados	Restaurante Matsuri	Restaurante Buena Brasa	Restaurante Bar do Jiló
Especificidades da gestão financeira	Controle rigoroso de perecíveis, estoque, desperdícios e capital de giro devido à alta variação dos preços de peixes e frutos do mar.	Necessidade de controle operacional e de funcionários, especialmente freelancers em períodos sazonais.	Trabalho com margens pequenas (“micro lucros”), dependendo do volume de vendas e do movimento do estabelecimento.
Situação da gestão financeira	Considerada organizada, porém ainda em evolução, com muitos processos manuais.	Considerada deficiente, apesar da divisão de responsabilidades entre sócios e gestores.	Melhorou ao longo do tempo com busca por conhecimento e apoio do Sebrae.
Planejamento financeiro	Baseado em histórico de faturamento, despesas fixas e variáveis e previsão de movimento.	Realizado com base em meses anteriores e sazonalidade. Revisado mensalmente pelos sócios.	Relacionado ao funcionamento da unidade atual e à construção de nova unidade. Considera clima e sazonalidade.
Fluxo de caixa	Controle diário das entradas e saídas.	Controle realizado principalmente no início e final de cada mês.	Controle diário e balanço mensal.
Previsões financeiras	Feitas conforme histórico de vendas, pagamentos e compras necessárias.	Dependem do período do ano, principalmente férias e feriados.	Relacionadas principalmente às condições climáticas e ao impacto nas vendas.
Dificuldades com falta de caixa	Sim, em períodos de baixa demanda e aumento dos insumos.	Não relatou problemas significativos devido ao controle de estoque.	Sim, especialmente durante a pandemia, quando houve queda de aproximadamente 90% das vendas.
Capital de giro	Geralmente suficiente, mas pode ficar apertado em períodos de crise.	Suficiente para manter as atividades e ainda sobra valor ao final do mês.	Atualmente suficiente para manter a unidade em funcionamento.
Controle dos custos operacionais	Acompanhamento constante das despesas fixas e variáveis.	Controle por meio de planilhas e análise de dados no Excel.	Realizado com auxílio de sistemas informatizados e análises financeiras.
Controle de desperdícios	Controle diário devido ao alto custo dos ingredientes.	Menor desperdício no à la carte; sobras do buffet são reaproveitadas pelos funcionários.	Controle rigoroso principalmente em carnes e refeições; desperdício estimado entre 2% e 3%.

Aspectos analisados	Restaurante Matsuri	Restaurante Buena Brasa	Restaurante Bar do Jiló
Principais custos	Insumos, peixes, produtos importados, folha de pagamento, aluguel e energia.	Insumos, principalmente proteínas, além de energia e funcionários.	Impostos, aluguel e folha de pagamento.
Impacto dos ingredientes	Alta dos preços reduz diretamente a margem de lucro.	Aumento dos insumos impacta diretamente os custos e preços finais.	Variação dos preços das carnes afeta as margens de lucro.
Formação de preços	Considera custos, despesas operacionais, margem de lucro e concorrência.	Inclui ingredientes, despesas operacionais, perdas e margem de lucro.	Busca margem de lucro de aproximadamente 100% nos alimentos e 30% nas bebidas.
Ferramentas utilizadas	Planilhas eletrônicas e registros manuais.	Principalmente Excel e planilhas eletrônicas.	Planilhas, sistemas informatizados e software Vulkan.
Uso de tecnologia/IA	Interesse em sistemas automatizados futuramente.	Não utiliza IA de forma significativa.	Já utiliza software de gestão financeira.
Principais desafios financeiros	Controle do fluxo de caixa, variação dos insumos e desperdícios.	Aumento dos insumos, carga tributária e custos relacionados aos clubes.	Elevada carga tributária e oscilações climáticas que afetam as vendas.
Influência da gestão financeira	Fundamental para evitar prejuízos, desperdícios e garantir continuidade do negócio.	Auxilia na redução de custos e melhora dos resultados financeiros.	Essencial para identificar lucros, prejuízos e apoiar a tomada de decisões.

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

ANÁLISE DE DADOS

A partir das entrevistas realizadas com os responsáveis financeiros dos restaurantes Matsuri, Buena Brasa e Bar do Jiló, foi possível identificar características semelhantes relacionadas à gestão financeira em microempresas do ramo alimentício. Em todos os casos, os entrevistados destacaram a necessidade de controle constante dos custos, do fluxo de caixa e dos desperdícios, considerando as particularidades do setor, como perecibilidade dos produtos, sazonalidade e variação dos preços dos insumos.

No Restaurante Matsuri, a gestão financeira foi associada principalmente ao controle de produtos perecíveis, como peixes e frutos do mar, além da necessidade de manter capital de giro suficiente para garantir o funcionamento do restaurante. Já no Buena Brasa, o destaque foi para o controle operacional e de funcionários, especialmente freelancers, em razão da variação de movimento entre períodos de férias e meses com menor fluxo de clientes. No Bar do Jiló, o entrevistado ressaltou que o negócio trabalha com margens pequenas de lucro, dependendo diretamente do volume de vendas para garantir resultados positivos.

Esses relatos se aproximam do que afirma Assaf Neto (2020), ao destacar que as empresas dependem de controle financeiro contínuo para manter equilíbrio entre custos, receitas e liquidez. Além disso, autores como Oliveira et al. (2024) apontam que a oscilação dos preços dos insumos e o desperdício representam desafios frequentes para restaurantes e pequenos negócios alimentícios.

Em relação ao planejamento financeiro, os três restaurantes demonstraram utilizar informações de períodos anteriores como base para organizar suas finanças. O Matsuri utiliza histórico de faturamento, despesas e previsão de movimento; o Buena Brasa considera meses anteriores e sazonalidades; enquanto o Bar do Jiló adapta seu planejamento conforme fatores

climáticos e períodos de maior ou menor movimento. Embora exista planejamento, percebe-se que ele ocorre de maneira mais operacional do que estratégica.

Nesse sentido, Gitman (2017) afirma que o planejamento financeiro auxilia na antecipação de problemas e na tomada de decisões mais seguras. Porém, nos restaurantes analisados, ainda existe forte dependência de controles simples e adaptações realizadas conforme as dificuldades aparecem, principalmente relacionadas à queda de vendas ou aumento dos custos.

Quanto ao fluxo de caixa, os entrevistados demonstraram reconhecer sua importância para o funcionamento do negócio. No Matsuri e no Bar do Jiló o controle ocorre diariamente, enquanto no Buena Brasa é realizado principalmente no início e final do mês. Os responsáveis destacaram que o acompanhamento das entradas e saídas financeiras é fundamental para evitar problemas de caixa e garantir o pagamento das despesas fixas. Segundo Assaf Neto e Lima (2019), o fluxo de caixa é uma das principais ferramentas de controle financeiro, pois permite acompanhar a movimentação dos recursos e identificar possíveis dificuldades financeiras com antecedência.

Outro ponto recorrente nas entrevistas foi o impacto dos custos operacionais e dos insumos sobre a lucratividade. Nos três restaurantes, os entrevistados afirmaram que os preços de carnes, peixes e demais ingredientes aumentaram significativamente nos últimos anos, reduzindo as margens de lucro. Além disso, despesas como aluguel, folha de pagamento e impostos foram apontadas como custos relevantes.

No Buena Brasa e no Bar do Jiló, os entrevistados mencionaram ainda a influência da sazonalidade e do movimento de clientes sobre os resultados financeiros. O Bar do Jiló destacou que períodos frios e chuvosos podem reduzir drasticamente as vendas, enquanto o Buena Brasa relatou maior movimento em meses de férias e feriados. Para Kotler e Keller (2019), fatores externos como clima, economia e comportamento do consumidor influenciam diretamente o desempenho das empresas, exigindo maior capacidade de adaptação por parte dos gestores.

Sobre as ferramentas utilizadas para controle financeiro, observou-se predominância do uso de planilhas eletrônicas e controles manuais, principalmente no Matsuri e no Buena Brasa. Já o Bar do Jiló afirmou utilizar, além de planilhas, o software Vulkan para acompanhamento financeiro. Apesar disso, os entrevistados reconheceram a necessidade de modernizar os processos e implantar sistemas mais automatizados.

Os estudos realizados por Laudon (2014), a utilização da tecnologia da informação nas empresas contribui para o aumento da competitividade organizacional, uma vez que favorece a melhoria dos processos administrativos, facilita a análise de informações estratégicas, amplia a agilidade nas atividades corporativas e auxilia na projeção de cenários e tomadas de decisão futuras. Dessa forma, percebe-se que a adoção de tecnologias pode representar avanço importante para os restaurantes analisados.

Por fim, todos os entrevistados reconheceram que a gestão financeira influencia diretamente na lucratividade e sustentabilidade do negócio. Os relatos demonstraram que o controle dos custos, do estoque, do fluxo de caixa e dos desperdícios é fundamental para evitar prejuízos e garantir a continuidade das atividades. Assim, percebe-se que, mesmo com limitações estruturais, os restaurantes buscam manter práticas financeiras que contribuam para a sobrevivência e estabilidade do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência da gestão financeira na sustentabilidade e no desempenho de micro e pequenas empresas do ramo alimentício, por meio de um estudo de casos múltiplos realizado nos restaurantes Matsuri, Buena Brasa e Bar

do Jiló, localizados na cidade de Goiânia. A partir das análises desenvolvidas, foi possível compreender que a gestão financeira exerce papel estratégico para a manutenção das atividades empresariais, especialmente em um setor caracterizado pela elevada competitividade, sazonalidade, oscilações nos preços dos insumos e necessidade constante de controle operacional.

Os resultados demonstraram que os restaurantes pesquisados reconhecem a importância de ferramentas como planejamento financeiro, fluxo de caixa, controle de custos, administração do capital de giro e redução de desperdícios. Apesar disso, observou-se predominância da utilização de planilhas eletrônicas e controles manuais, evidenciando limitações estruturais e oportunidades de modernização dos processos administrativos e financeiros.

Além disso, a pesquisa evidenciou que a gestão financeira vai além do simples controle de receitas e despesas, assumindo papel fundamental na tomada de decisões estratégicas, no equilíbrio financeiro e na competitividade empresarial. A utilização adequada das ferramentas financeiras contribui diretamente para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, aumento da lucratividade e continuidade das operações.

Por fim, conclui-se que a adoção de práticas estruturadas de gestão financeira é indispensável para a sobrevivência e o crescimento das micro e pequenas empresas do setor alimentício. Espera-se que este estudo possa contribuir para futuras pesquisas na área da administração financeira e servir como referência para empreendedores que buscam aprimorar seus processos gerenciais e fortalecer a sustentabilidade de seus negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrich, E. G., & Cruz, J. A. W. (2020). *Gestão financeira moderna: Uma abordagem prática* (2ª ed.). Curitiba - PR: InterSaberes.
- Antonik, L. R. (2016). *Empreendedorismo: Gestão financeira para micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Atla Books.
- Assaf Neto, A. (2020). *Finanças corporativas e valor* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Assaf Neto, A., & Lima, F. G. (2019). *Administração financeira: Teoria e prática* (4ª ed.). GEN São Paulo: Atlas.
- Banco Central do Brasil. (2021). *Relatório de cidadania financeira*. https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/rif/relatorio_de_cidadania_financeira_2021.pdf
- Barbosa, O. (2020). *Educação financeira: Vencendo os tabus do dinheiro*. Goiânia: Kelps (E-book).
- Brasil. (2006). *Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. <http://www.planalto.gov.br>
- Câmara, L. M., & Campos, C. S. (2025). A importância do fluxo de caixa na gestão financeira de micro e pequenas empresas: Uma revisão da literatura (*Trabalho de Conclusão de Curso*). Fundação Universidade Federal de Rondônia.
- Camargo, Eduardo Scott Franco de. *Gestão financeira para negócios em alimentação*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020. E-book.
- Castro, M. H. C. A. Fatores determinantes de desperdício de alimentos no Brasil: Diagnóstico da situação. 2002. 93 f. *Monografia* (Especialização em Gestão de Qualidade em Serviços de Alimentação) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2002
- Costa, É. da S., Aquino, L. M. A. P. de, & Demarchi, L. (2015). *Gestão financeira* (E-book). Cuiabá: UFMT.
- Costa, Wênika Preston Leite Batista; Lima, Ozeana Celestino de; Silva, Sérgio Luiz Pedrosa; SILVA, Janderson Dantas. Determinantes da gestão de custos nas micro e pequenas empresas.

Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, v. 11, n. 21, p. 38–59, dez. 2022. Doi: <https://doi.org/10.5965/2764747111212022038>. Acesso em: 22 abr. 2026.

Farias, E. R. (2023). *Gestão financeira* [Recurso eletrônico]. (1ªed.) UNICAP Digital.

Farias Filho, Milton Cordeiro; Arruda Filho, Emílio José Montero (2015). *Planejamento da pesquisa científica*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.

Figueiredo, A. L., et al. (2023). Desafios das micro e pequenas empresas no Brasil: Uma análise sobre o papel do gestor. *ID on line – Revista de Psicologia*, 17(65), 480–488.

Gil, A. Carlos (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Gitman, L. J. (2017). *Princípios da administração financeira* (14ª ed.). São Paulo: Pearson.

Gonçalves, A. dos S., Moreira, E. N., Jesus, J. F. V. de, Roxo, L. F., Gomes, E. M., Silva, D. R., & Maas, A. S. V. D. (2025). Do tradicional ao digital: A evolução da gestão financeira de MPes com inteligência artificial. *Cadernos Cajuína*, 10(4), e1177.

Gratão, Lúcia Helena Almeida; Silva, Jhessika Ferreira; Silva, Clemilson Antônio da; Aguiar, Sandra Maria Rosa; Evangelista, Tatiana Silva Rocha. Impacto financeiro do desperdício de alimentos em uma unidade produtora de refeições. *Revista Desafios*, v. 3, n. 2, p. 36–42, 2016. Doi: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2359-3652.2016v3n2p36>

Gurgel, L. C. (2025). Gestão financeira na consolidação e expansão de micro e pequenas empresas no Brasil. *Portal de Trabalhos Acadêmicos*, 18(1).

Hoji, M. (2017). *Administração financeira e orçamentária* (11ª ed.). São Paulo: Atlas.

Iudícibus, S., & Martins, E. (2021). *Contabilidade introdutória* (12ª ed.). São Paulo: Atlas.

Kischner, P., Rigo, L., & Neis, A. (2019). Relevância da gestão financeira em empresas de pequeno porte. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/gestao-financiera-empresas.html>

Kotler, P; Keller, K. (2019). *Administração de Marketing*. 15. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kunert, V. V. (2024). *Gestão financeira como ferramenta para minimizar impactos de eventos aleatórios negativos* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Laudon, K. Sistemas de informações gerenciais. Tradução Thelma Guimarães. 11ª edição. São Paulo: Pearson Universidades, 2014.

Macedo, V., Thurlher, L., Dias, E. F., & Cavalcante, M. (2021). Transformação digital nas organizações: Reflexões sobre as competências de um gestor do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11(esp.), 115–130.

Marion, J. C. (2019). *Análise das demonstrações contábeis* (8ª ed.). Atlas.

Medeiros, C. G. L., Mota, M. T. A., & Castro, W. A. (2023). Strategic planning: Level of use of strategic planning tools in companies in Nova Serrana. *Research, Society and Development*, 12(6), e12512638993. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v12i6.38993>.

Morozini, F; Raifur, L; Morozini, J. F. Gestão estratégica de crédito na prática para empresas. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, v. 11, n. 5, p. 1–22, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/ijsmtv11n5-003>

Oliveira, L. da S., Silva, K. de F. S. G., Souza, M. K. P., Chaves, R. da S., Carvalho, L. P., & Mendonça, X. M. F. D. (2024). Gerenciamento de processos em um restaurante universitário: Estudo de caso. *Anais New Science Publishers*, 1(1).

Oliveira, S. M. N. de, & Nascimento, A. J. S. do. (2024). Ferramentas de gestão financeira: Uma revisão bibliográfica acerca do uso em micro e pequenas empresas. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 12(1).

Reis, N. K. V. (2020). *Educação financeira e pequenos negócios: Um foco no gestor* (Monografia de graduação). Universidade Federal de Sergipe.

- Rocha, A. S., Pereira, D. M. S., Macedo, Y. S. M. L., Oliveira, R. O., & Souza, S. R. (2025). Gestão financeira e controle de fluxo de caixa: Um estudo de caso em empresa de pequeno porte. *Revista DELOS*, 18(74), 1–25.
- Santos, V. dos, Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1), 153–186.
- SEBRAE. (2016). *Sobrevivência de empresas no Brasil*.
- Valverde, C., Chiareto, J., & Goulart, L. E. T. (2020). A importância do planejamento financeiro e do controle orçamentário para a tomada de decisão em instituições de ensino. *Revista Liceu On-line*, 9(1), 1–15.
- Wernke, R. (2012). *Gestão financeira: Ênfase em aplicações e casos nacionais*. Rio de Janeiro: Saraiva Uni.
- Wernke, R., Junges, I., Ritta, C. O., & Souza, D. C. (2019). Perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 8(3), 69–98.