**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**

**ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Elaboração de um diagnóstico administrativo-financeiro um restaurante de pequeno porte**

***Development of an administrative-financial diagnosis for a small-scale restaurant***

**Linha de pesquisa**: Gestão Estratégica

Discente: **KARINA DOS SANTOS SILVA *karinadss16@gmail.com***

Orientadora: Wanessa Pazini Rocha

**RESUMO**

*O estudo teve como principal objetivo realizar um diagnóstico organizacional no âmbito administrativo e financeiro do "Restaurante Amigas". Ao longo da análise, foi possível desvendar a essência da missão e visão do restaurante, que se concentra em oferecer uma experiência acolhedora e de boa qualidade aos seus clientes, com aspirações de se tornar uma referência local. Ao abordar os desafios enfrentados pelo estabelecimento, destacaram-se as questões relacionadas ao aspecto administrativo, onde o restaurante demonstrou esforços para manter uma gestão eficiente, especialmente no que tange ao estoque e fluxo de caixa. No entanto, a necessidade de modernizar seus sistemas de gestão e considerações sobre a capacidade do espaço físico apontam para áreas de melhoria e expansão potenciais. No âmbito financeiro e de marketing, embora o "boca a boca" tenha sido uma estratégia eficaz, percebeu-se um movimento em direção a um maior engajamento nas redes sociais. A capacitação da equipe também foi evidenciada como uma prioridade, com treinamentos e incentivos regulares. Em suma, o "Restaurante Amigas", apesar de seus desafios, apresenta um potencial considerável. Com ajustes estratégicos nas áreas administrativa e financeira, bem como um foco renovado no engajamento do cliente, o restaurante está bem posicionado para alcançar seus objetivos futuros e solidificar sua presença no mercado.*

**Palavras-chaves:** Diagnóstico Organizacional; Gestão Financeira; Estratégia.

**ABSTRACT**

*The study's main objective was to conduct an organizational diagnosis in the administrative and financial realms of the "Amigas Restaurante". Throughout the analysis, the core essence of the restaurant's mission and vision was unveiled, focusing on providing a warm and high-quality experience to its patrons, with aspirations of becoming a local benchmark. When addressing the challenges faced by the establishment, administrative aspects stood out, where the restaurant showed efforts to maintain efficient management, especially regarding inventory and cash flow. However, the need to modernize their management systems and considerations about the physical space's capacity point to potential areas for improvement and expansion. In the financial and marketing domain, while word of mouth has been an effective strategy, there's a noticeable shift towards more robust social media engagement. Team training was also highlighted as a priority, with regular training sessions and incentives. In conclusion, the "Amigas Restaurant", despite its challenges, exhibits significant potential. With strategic adjustments in the administrative and financial areas, along with a renewed focus on customer engagement, the restaurant is well-positioned to achieve its future goals and solidify its market presence.*

**Keywords**: Organizational Diagnosis; Financial Management; Strategic Adjustments.

# INTRODUÇÃO

A natureza e evolução dos estabelecimentos gastronômicos, especificamente restaurantes, revelam-se como temas relevantes na investigação da dinâmica do setor de serviços alimentícios. Segundo a Oxford Languages, o termo 'restaurante', derivado do francês 'restaurant' (que significa algo que restaura), alude a um local dedicado ao serviço de refeições. Esses estabelecimentos, cuja história remonta às tavernas e estalagens da Idade Média, são caracterizados pela oferta de pratos prontos para consumo, preparados por profissionais com variados graus de especialização e servidos por indivíduos conhecidos como garçons (LACOMBE, 2017).

Historicamente, os restaurantes emergiram como locais de conveniência, predominantemente para viajantes. No entanto, houve uma notável transformação a partir do século XVIII, quando o conceito de restaurante começou a ser amplamente adotado e se espalhou globalmente, evoluindo para abranger uma diversidade de formatos e modelos de negócios (MAXIMIANO, 2017). No contexto contemporâneo, está a indústria que abrange desde estabelecimentos de culinária refinada até serviços rápidos, incluindo lanchonetes, pizzarias e churrascarias.

Este estudo foi realizado num restaurante de pequeno porte que opera com um modelo híbrido de self-service e lanchonete. As operações diárias deste estabelecimento começam com um serviço matinal de café, estendendo-se para um diversificado menu de almoço que inclui carnes, acompanhamentos e saladas. No período vespertino, o estabelecimento se transforma em uma lanchonete, oferecendo lanches variados, salgados, tortas e sorvetes (SEBRAE-SP, 2016).

A pandemia global causou turbulências significativas neste setor, resultando no encerramento de muitos restaurantes e desafiando os sobreviventes a se reinventarem. Aqueles que persistiram demonstraram uma adaptabilidade notável, utilizando estratégias como a ampliação de serviços de entrega e a parceria com plataformas digitais como Uber Eats, iFood e WhatsApp, que se tornaram cruciais na manutenção da continuidade dos negócios.

Dentro deste contexto de resiliência e inovação, emerge o caso deste restaurante inaugurado no início de 2022, o qual se propôs a oferecer à comunidade local uma culinária saudável com características caseiras. Este estudo propõe realizar um diagnóstico administrativo-financeiro desse estabelecimento. Através de uma abordagem analítica, serão examinados os processos internos, desafios enfrentados e estratégias implementadas, com o intuito de compreender os fatores críticos para a sustentabilidade e sucesso no competitivo mercado de alimentação.

O presente estudo tem como objetivo principal realizar um diagnóstico organizacional no âmbito administrativo e financeiro do Restaurante Amigas. Como objetivos específicos será realizada uma revisão bibliográfica do tema, analisar como as finanças da empresa são geridas e propor melhorias nesta área que sejam práticos e viáveis para a realidade do Restaurante Amigas, auxiliando na otimização da gestão e na tomada de decisões estratégicas.

# FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## Diagnostico organizacional

Assim como numa consulta onde os médicos requisitam vários exames para determinar a condição de saúde do paciente, as empresas têm a sua disposição diversas ferramentas que lhes possibilitam ter uma visão sistêmica do negócio. O diagnóstico organizacional consiste na coleta sistemática, tratamento e interpretação teórica e fundamentada da informação, quer sobre a organização como um todo e sua interação com o ambiente, quer sobre algum ou alguns de seus componentes ou sobre aspectos específicos de seu funcionamento. Ele é feito por meio de investigação sistemática e análise das informações e permite examinar a “caixa preta” dos processos de transformação de uma organização (RIBEIRO, 2017).

Segundo Mendonça (2016) o diagnóstico organizacional busca nortear a compreensão mais ampla dos problemas e dos desafios organizacionais, tanto no aspecto estrutural como no comportamental. Além disso pode auxiliar para aumentar a consciência dos membros da equipe a perceberem com mais facilidades gargalos no processo.

No contexto organizacional, a noção de diagnóstico tem uma utilização muito mais recente e assume novas dimensões e especificidades ainda que mantendo, em linhas gerais, o significado de levantamento de informação com o objetivo de compreender uma determinada situação, permitindo (guiando) algum tipo de intervenção em direção a um objetivo qualquer (GIULIANI, 2014).

O objetivo geral de um diagnóstico organizacional é fornecer ao indivíduo que o utiliza uma ferramenta de grande valia para compreender a real situação da empresa, sem ajustes ou adequações, prática que é comum entre administradores no momento de redigirem relatórios gerenciais. Segundo Silva et al., (2020), o propósito de um diagnóstico é mobilizar ação sobre um problema. Uma ação que melhore o funcionamento da organização. Para o autor, os problemas técnicos administrativos envolvem não somente os sistemas financeiros e de produção como também os recursos humanos, o planejamento estratégico e a gerência de produtos e mercados.

O programa 5S é um excelente aliado do gestor no processo de melhoria contínua das boas práticas de gestão, juntamente com a análise swot, que fornecerá um quadro dos pontos fortes e fracos do negócio. O autor Oliveira (2007, p. 90) explica que:

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa.

Numa perspectiva lógica, a necessidade de um diagnóstico surge após aparecimento de um sintoma, para compreender o processo são necessárias a realização de três etapas: a recolha sistemática de informação, o tratamento das informações obtidas e sua interpretação teoricamente fundamentada. Essas fases devem basear-se em métodos apropriados e modelos teóricos que permitam compreender os sintomas e os problemas, identificar prováveis causas e enunciar soluções ou medidas a implementar. (MENDONÇA, 2016)

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2020) ainda reforçam que ao fazer o diagnóstico deve-se implantar as ações subsequentes caso contrário é extremamente prejudicial para o clima organizacional pois gerou expectativa a alguma forma de mudança ou intervenção, e se não forem atendidas podem gerar frustrações nos funcionários.

## Diagnóstico administrativo-financeiro

O diagnóstico administrativo-financeiro é uma avaliação abrangente e minuciosa que desempenha um papel crucial na determinação da eficácia operacional e na saúde financeira de uma organização. Este processo implica não apenas em examinar as finanças de uma entidade, mas também em analisar a interação dessas finanças com as operações administrativas globais. O propósito central é identificar pontos de força e fraqueza, oferecendo insights valiosos para melhorias estratégicas e embasamento de decisões cruciais (ROSS et al., 2015).

Neste contexto, o diagnóstico financeiro se aprofunda na análise da situação financeira, abrangendo não só a avaliação da saúde financeira atual, mas também a identificação de áreas que necessitam de atenção e aperfeiçoamento. Este processo é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de planejamento financeiro sólida e para a gestão eficaz dos recursos financeiros da organização. Há dois eixos principais nessa análise: a avaliação dos índices financeiros e a análise dos sistemas de planejamento e controle financeiro, além dos sistemas de registro e análise contábil. Estes índices e sistemas oferecem uma visão compreensiva da performance financeira e contábil da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Do ponto de vista administrativo, o diagnóstico avalia a estrutura organizacional, a eficácia dos processos internos, a gestão de recursos humanos, a relação com fornecedores e clientes, entre outros. A ideia é compreender se a empresa opera de forma otimizada e se está preparada para enfrentar desafios externos, como a concorrência e as mudanças no mercado. O feedback obtido nessa fase pode apontar para a necessidade de reestruturações, adoção de novas tecnologias ou mesmo uma mudança na cultura organizacional (BRIGHAM; EHRHARDT, 2023).

Já pelo viés financeiro, o diagnóstico busca analisar a saúde financeira da organização. Isso inclui uma avaliação detalhada das receitas e despesas, fluxo de caixa, níveis de endividamento, rentabilidade e eficácia dos investimentos. Ao identificar inconsistências ou ineficiências, o diagnóstico fornece uma base sólida para a tomada de decisões que podem envolver cortes de custos, reavaliação de preços, busca por novas fontes de receita ou reestruturação de dívidas (ROSS, 2022).

Um diagnóstico administrativo-financeiro bem executado pode revelar oportunidades. Seja um segmento de mercado não explorado, uma eficiência fiscal não percebida ou até mesmo a viabilidade de um novo produto ou serviço. Em um ambiente empresarial competitivo, esses insights podem ser a diferença entre estagnação e crescimento (HOJI, 2017).

Entretanto, para que o diagnóstico seja verdadeiramente eficaz, ele deve ser abordado com objetividade e imparcialidade. Muitas vezes, contar com a ajuda de consultores externos ou ferramentas de análise especializadas pode trazer uma perspectiva mais clara e desapegada dos vieses internos da organização.

**Índices financeiros**

Os índices financeiros constituem ferramentas vitais no diagnóstico financeiro de entidades como o Restaurante Amigas. Entre esses índices, o de liquidez se destaca por sua capacidade de avaliar a aptidão da empresa em cumprir suas obrigações financeiras de curto prazo. Esse índice mede a proporção dos ativos correntes em relação às passividades correntes, fornecendo um retrato claro da liquidez operacional. Paralelamente, o índice de endividamento revela o grau de alavancagem financeira da empresa, indicando a proporção do capital composto por dívidas. Um equilíbrio saudável neste índice é crucial para evitar riscos financeiros excessivos (ROSS et al., 2022).

Já o índice de rentabilidade é fundamental para avaliar a capacidade do negócio de gerar lucro. Este índice examina o retorno em relação a vendas, ativos totais e patrimônio líquido, fornecendo insights sobre a eficácia com que a empresa utiliza seus recursos para gerar receitas. Complementarmente, o índice de giro do ativo oferece uma perspectiva da eficiência na utilização dos ativos para gerar vendas, sendo um indicador chave para a gestão do restaurante (BRIGHAM; EHRHARDT, 2023).

A compreensão e análise desses índices são essenciais para os gestores do Restaurante Amigas, pois permitem uma avaliação abrangente do desempenho financeiro. Esses índices auxiliam na identificação de áreas que demandam atenção e no embasamento de decisões estratégicas. Assim, os gestores podem implementar políticas e estratégias visando aprimorar a saúde financeira do estabelecimento, assegurando sua sustentabilidade e prosperidade no longo prazo.

**Balanço patrimonial**

 O balanço patrimonial é uma ferramenta financeira essencial, que fornece uma visão instantânea da posição financeira de uma empresa em um momento específico. Essencialmente, ele é uma fotografia do status financeiro da organização, refletindo de maneira clara e estruturada os seus recursos e obrigações. O balanço patrimonial é meticulosamente dividido em duas seções principais: ativos e passivos. Os ativos representam os bens e direitos da empresa, englobando tudo o que ela possui ou tem a receber. Já os passivos incluem todas as suas obrigações e dívidas, ou seja, o que a empresa deve a terceiros. O equilíbrio entre esses dois componentes é capturado pela equação fundamental do balanço patrimonial: Ativos = Passivos + Patrimônio Líquido (CARDOSO, 2017).

A Figura 1 ilustra um exemplo de balanço patrimonial simplificado. Este modelo é uma representação concisa das finanças da empresa, destacando a relação entre seus ativos, passivos e patrimônio líquido. Este diagrama oferece uma visão clara e direta de como os recursos da empresa estão alocados e como as obrigações financeiras estão estruturadas, fornecendo um ponto de partida essencial para a análise financeira detalhada.

**Figura 1 –** Balanço patrimonial simplificado.



Fonte: Cardoso, (2017).

Desse modo, Aidar (2023) define o balanço patrimonial:

O balanço patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira da empresa em uma certa data. Essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) contra seu financiamento, que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio (fornecido pelos proprietários e também conhecido como patrimônio líquido).

O balanço patrimonial tem como objetivo mostrar, em uma data específica, uma representação qualitativa e quantitativa da situação financeira, incluindo todos os elementos que compõem a riqueza, como caixa, estoque, contas a receber, ativos fixos, passivos e patrimônio líquido. (CARDOSO,2017)

O balanço patrimonial apresentado na imagem reflete a posição financeira e patrimonial de uma entidade em um determinado momento. Ele é dividido entre Ativo e Passivo.

No lado do Ativo, temos o Ativo Circulante, que representa os bens e direitos que a empresa espera converter em dinheiro ou consumir em um curto período, geralmente até um ano. Dentro dessa categoria, encontramos o dinheiro disponível em caixa e em bancos, os valores que a empresa tem direito a receber de terceiros por vendas realizadas a prazo e os estoques de mercadorias ou materiais que a empresa tem em armazém e que serão vendidos ou utilizados no processo produtivo (MARIZ, 2023).

Já o Ativo Não Circulante são os bens e direitos que não serão convertidos em dinheiro ou consumidos em um curto período. Eles são valores que a empresa tem direito a receber após o término do exercício seguinte, investimentos feitos em outras empresas ou em imóveis que não são usados nas operações da empresa. Também inclui bens tangíveis necessários para as atividades da empresa, como máquinas, veículos e edifícios, e bens intangíveis que geram benefício para a empresa, como marcas, patentes e softwares (FORMENTI; MARTINS, 2015).

Por outro lado, no Passivo, encontramos o Passivo Circulante, que são as obrigações que a empresa tem a pagar em um curto prazo, geralmente até um ano. O Passivo Não Circulante são as obrigações que serão pagas em prazos maiores que um ano (LEMES, 2017).

O Patrimônio Líquido representa a diferença entre o total de Ativos e Passivos. É o valor que os proprietários ou acionistas têm investido na empresa. Ele é composto pelo valor inicial investido pelos proprietários ou acionistas, as reservas de valores retidos dos lucros que poderão ser utilizados para diversos fins, como investimentos ou distribuição futura, e os lucros que ainda não foram distribuídos aos proprietários ou acionistas (ANTONIK, 2016)).

**Demonstração de resultados**

A Demonstração de Resultados, também conhecida como Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), é uma ferramenta financeira fundamental que evidencia o desempenho financeiro de uma empresa durante um período determinado. Esta demonstração fornece uma visão detalhada e abrangente dos fluxos financeiros da empresa, englobando todos os aspectos críticos como receitas, despesas, lucros ou prejuízos. Além disso, ela inclui uma variedade de indicadores-chave de desempenho, que são essenciais para entender a eficiência operacional e a rentabilidade da organização (MARIZ, 2023).

O cerne da DRE é apresentar de forma clara e organizada se a empresa obteve lucro ou prejuízo no período em análise. Essa demonstração começa com a receita total, subtrai as despesas operacionais e não operacionais, e resulta no lucro líquido, oferecendo uma representação precisa do resultado financeiro. Como observado por Gitman (2010), a DRE é uma ferramenta indispensável para a análise financeira, pois fornece insights cruciais sobre a saúde financeira da empresa e sua capacidade de gerar valor.

**Figura 2** – Estrutura do DRE



Fonte: Briggham; Ehrhardt, (2023)

A Figura 2 ilustra a estrutura de uma Demonstração de Resultado do Exercício (DRE). Essa demonstração é fundamental para compreender o desempenho financeiro de uma empresa em um período específico, conforme descreve Briggham e Ehrhardt (2023):

* Receita Bruta: Esta é a entrada total obtida pela empresa sem qualquer dedução. Representa o valor bruto das vendas ou serviços prestados.
* Despesas s/ Vendas: Estas são as despesas diretamente associadas à venda de produtos ou serviços.
* Impostos: Valor que a empresa precisa pagar em forma de tributos sobre suas vendas.
* Receita Líquida: Obtida subtraindo os impostos e despesas de vendas da receita bruta. É a receita efetiva após deduções.
* CV (Custo Variável): Custos que variam de acordo com a produção ou venda de bens ou serviços.
* Desp. Variáveis: Outras despesas que podem variar dependendo do nível de produção ou vendas.
* Margem de Contribuição: É a receita líquida menos os custos variáveis e despesas variáveis. Indica quanto cada venda contribui para cobrir os custos fixos e gerar lucro.
* Custo Fixo: Custos que não variam com o nível de produção ou vendas.
* Lucro Bruto: Resultado da subtração dos custos variáveis e fixos da receita líquida.
* Despesas Comerciais e Administrativas: São os gastos gerais para gerir a empresa, como salários, aluguel, utilidades, etc.
* Lucro Operacional: É o lucro bruto menos todas as despesas operacionais (incluindo despesas comerciais e administrativas).
* Despesas Financeiras: Juros ou custos relacionados ao financiamento da empresa.
* Receitas Financeiras: Entradas derivadas de investimentos ou juros sobre montantes emprestados a terceiros.
* Lucro Antes IR e CSLL: Lucro antes de considerar o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.
* Imposto de Renda: Imposto devido sobre os lucros.
* Lucro Líquido: Lucro depois de todas as despesas, incluindo impostos. É o verdadeiro lucro que a empresa faz depois de todas as deduções.
* Depreciação: Representa a redução do valor de ativos ao longo do tempo.
* EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization): Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização. É uma métrica usada para analisar e comparar a lucratividade entre empresas e indústrias, pois elimina os efeitos de financiamento e contabilidade.

 Ela começa com a Receita Bruta, que são as vendas totais, e, em seguida, deduz diversas despesas e impostos para, finalmente, chegar ao Lucro Líquido. A figura também destaca outras métricas importantes, como o EBITDA, que é uma medida do desempenho operacional da empresa antes de considerar juros, impostos, depreciação e amortização. Em resumo, essa estrutura fornece uma visão geral de como os ganhos e gastos de uma empresa se relacionam, culminando no lucro ou prejuízo do período analisado.

**Análise vertical e horizontal**

Lacombe (2017) destaca que as análises vertical e horizontal são instrumentos cruciais para decifrar e interpretar as demonstrações financeiras de uma empresa. A análise vertical tem foco na representatividade de cada conta ou item de uma demonstração financeira em relação a um valor total de referência, permitindo entender a composição percentual de cada componente e sua relevância dentro do conjunto. Por exemplo, pode-se avaliar a participação percentual das despesas com vendas em relação à receita líquida total de um período.

Por outro lado, a análise horizontal se preocupa em estudar a evolução dos valores das contas ou itens ao longo do tempo. Esta análise proporciona uma perspectiva temporal, revelando se determinado valor está aumentando, diminuindo ou permanecendo estável ao longo de sucessivos períodos. Em conjunto, ambas as análises oferecem uma visão abrangente e profunda da saúde financeira e operacional da empresa, permitindo aos gestores e stakeholders tomar decisões informadas e estratégicas com base em dados concretos (HOJI, 2017).

**Ponto de equilíbrio**

O Ponto de Equilíbrio é uma ferramenta essencial na gestão financeira e estratégica de um negócio. Ele representa o exato momento em que as receitas obtidas com as vendas se igualam aos custos totais, ou seja, quando a empresa não possui lucro, mas também não incorre em prejuízos. Esta métrica fornece uma perspectiva clara sobre a quantidade mínima de vendas necessárias para que a empresa consiga cobrir todos os seus custos operacionais e financeiros, sem depender de recursos externos ou financiamentos (LEMES, 2017).

Mais do que um simples indicador, o Ponto de Equilíbrio é um guia para os gestores, pois ele demarca o limite entre a operação deficitária e a rentabilidade. Conhecê-lo permite ao empreendedor tomar decisões mais assertivas, planejar estratégias de venda e estabelecer metas alinhadas à realidade financeira da empresa. Além disso, entender o Ponto de Equilíbrio possibilita identificar vulnerabilidades e oportunidades, otimizando a gestão e contribuindo para a sustentabilidade do negócio a longo prazo (SEBRAE, 2014).

O cálculo do ponto de equilíbrio indica o nível de vendas em que uma empresa alcança uma situação onde não há lucro nem prejuízo. Sua equação é definida por:

$$Ponto de equilíbrio= \frac{Custo Fixo}{Receita-Custo Variável} x 100$$

(1)

Na Equação, temos que:

* Custo Fixo: Representa os gastos que não se alteram independentemente do volume de vendas.
* Receita: Refere-se ao valor total oriundo das vendas.
* Custo Variável: Compreende os gastos que oscilam conforme o volume de vendas.

Por sua vez, a Margem de Contribuição descreve a porção da receita que excede os custos variáveis. Essa margem é crucial no cálculo do ponto de equilíbrio, pois representa o montante que auxilia na absorção dos custos fixos. A sua fórmula é dada na Equação 2:

$$Margem de contribuição=Receita-Custo Variável$$

(2)

Em síntese, o cálculo do ponto de equilíbrio é instrumental para a gestão financeira, pois fornece insights sobre a rentabilidade da empresa e auxilia os gestores a planejarem de maneira eficaz.

**Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental de gestão financeira que registra todas as entradas e saídas de dinheiro de uma empresa em um determinado período. Ao oferecer uma visão detalhada da liquidez do negócio, ele permite aos gestores uma melhor compreensão da saúde financeira da empresa e auxilia nas tomadas de decisão (BRIGHAM; EHRHARDT, 2023).

Um fluxo de caixa positivo significa que há mais recursos entrando no negócio do que saindo. Isso pode ser resultado de vendas robustas, controle de custos eficiente ou investimentos lucrativos. Por outro lado, um fluxo de caixa negativo indica uma saída maior de recursos, o que pode ser causado por grandes despesas operacionais, dívidas ou investimentos não rentáveis. Em tais cenários, é crucial identificar e corrigir rapidamente os problemas subjacentes para evitar complicações financeiras a longo prazo (FORMENTI; MARTINS, 2015).

É importante entender que um fluxo de caixa negativo não indica necessariamente que a empresa está em apuros. Por exemplo, uma empresa em expansão pode ter um fluxo de caixa negativo devido a investimentos em infraestrutura ou aquisição de ativos. No entanto, é essencial que esse investimento gere retornos no futuro (LACOMBE, 2017).

Consequentemente, um monitoramento contínuo e uma análise cuidadosa do fluxo de caixa são vitais para garantir a estabilidade financeira, planejar investimentos futuros e evitar surpresas desagradáveis. (RIBEIRO, 2017).

**Orçamento financeiro**

O orçamento financeiro é uma ferramenta estratégica que oferece uma visão abrangente do futuro financeiro de uma empresa. Ele detalha as expectativas de receitas, despesas e possíveis investimentos, permitindo uma compreensão holística das perspectivas econômicas de uma organização. Esta ferramenta não apenas estabelece metas financeiras, mas também ajuda as empresas a prever suas necessidades financeiras, identificar potenciais desafios e alocar recursos de maneira eficiente (BOECHAT, 2018).

No ambiente corporativo, o orçamento assume um papel crucial. Ele não é meramente uma previsão, mas sim um instrumento vital para a tomada de decisões estratégicas. Por meio dele, os gestores têm a capacidade de antecipar desafios, adaptar-se às volatilidades do mercado e garantir que a empresa esteja alinhada com seus objetivos a longo prazo (MOREIRA et al., 2021).

Conforme destacado por Moreira (2021), o orçamento financeiro é fundamental para o planejamento e controle financeiro. Ao estabelecer um roteiro financeiro claro, as empresas podem manter o foco em suas metas, assegurando uma gestão financeira robusta e uma operação diária eficiente.

ANÁLISE SWOT APLICADA A FINANÇAS

Uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) pode ser aplicada especificamente ao contexto financeiro para identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças financeiras. (SIQUEIRA, 2021)

Segundo Giuliani (2014), a técnica de análise SWOT é amplamente adotada em pesquisas sociais, tanto para diagnósticos quanto em análises organizacionais ou no desenvolvimento de estratégias. Contudo, seu uso nem sempre resulta em contribuições significativas para os processos. Frequentemente, ela é empregada mais como uma formalidade ou uma tentativa vazia de adicionar um aspecto mais científico ou técnico aos processos de planejamento e avaliação. Devido à sua facilidade de uso aparente, a análise SWOT se tornou uma das técnicas mais populares entre profissionais de diversas áreas.

No entanto, é imperativo compreender a análise SWOT em sua totalidade. Aidar (2023) observa que a SWOT é amplamente utilizada em diversos campos, incluindo investigação social, elaboração de diagnósticos, análise organizacional e planejamento estratégico. Porém, o autor também destaca um problema crítico. A popularidade da SWOT, somada à sua aparente simplicidade, pode levar a sua aplicação superficial, transformando-a, em alguns casos, em um mero ritual sem substância real ou em uma tentativa vazia de tornar os processos mais técnicos ou científicos.

Para garantir a eficácia da análise SWOT, é essencial que ela seja implementada com um propósito claro, levando em consideração os detalhes específicos e a singularidade de cada situação. Quando bem aplicada, esta técnica pode proporcionar insights valiosos e orientar as tomadas de decisões estratégicas, alinhando a organização aos seus objetivos.

De forma geral, a análise SWOT, quando usada com discernimento e profundidade, é uma ferramenta poderosa que pode transformar o modo como as empresas entendem seu ambiente interno e externo. Mas, conforme salientado por Ulrich, a verdadeira eficácia da SWOT reside na autenticidade e profundidade de sua implementação, e não em sua mera aplicação ritualística.

## Tipologia de restaurantes

À medida que o setor de alimentação evoluiu historicamente, surgiram diversas categorias de estabelecimentos gastronômicos, refletindo a diversidade de demandas e preferências dos consumidores. O advento dos restaurantes, conforme exposto por Lacombe (2017), denota a diversificação e segmentação do mercado para acomodar as necessidades específicas dos clientes.

Dentro dessas categorizações, o conceito de "restaurante tradicional" é empregado para descrever estabelecimentos que priorizam a preservação da culinária autêntica de uma região. Segundo Senac (2009), esses locais mantêm cardápios consistentes ao longo do tempo, enfatizando os pratos tradicionais e emblemáticos de uma área geográfica específica, seja ela uma cidade, região ou bairro.

Por outro lado, o "restaurante clássico" é caracterizado por sua orientação a um público mais sofisticado. Como indicado Senac (2009), este tipo de restaurante apresenta pratos renomados da culinária internacional, pratica preços premium e enfatiza a meticulosidade na preparação. A ênfase aqui é na execução impecável e fiel das receitas tradicionais, mais do que na inovação.

A categoria "gastronômico" refere-se a estabelecimentos que possuem seu cardápio concebido por chefs renomados. Esses locais, também referidos como restaurantes de alta gastronomia, costumam especializar-se em determinadas cozinhas internacionais, como a francesa ou italiana, por exemplo (AIDAR, 2023).

Em contraste com os estabelecimentos acima mencionados, existem aqueles orientados para o público geral, incluindo pizzarias, bistrôs, cafés, hamburguerias, lanchonetes e self-services. Estes têm o objetivo de fornecer refeições rápidas e convenientes, atendendo, principalmente, a indivíduos que buscam opções de alimentação durante curtos intervalos de trabalho e não têm a possibilidade de retornar às suas residências para as refeições (MAXIMIANO, 2017).

# METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida é baseada no conceito proposto por Gil (2002, p. 27), que define método como "o caminho pelo qual se alcança determinado fim". Dessa forma, a abordagem adotada neste estudo foi consolidada através de uma combinação de métodos e técnicas específicas.

Inicialmente, optou-se por um levantamento bibliográfico para fundamentar o estudo. Segundo Gil (2002, p.44), a pesquisa bibliográfica é moldada a partir de materiais previamente publicados, seja em meios eletrônicos ou físicos, e compreende principalmente livros e artigos científicos.

A natureza deste estudo é aplicada, caracterizada por um diagnóstico específico. As pesquisas aplicadas buscam aprimorar a compreensão das pessoas sobre um tema, valendo-se do uso de conhecimentos teóricos para auxiliar nas decisões e abordar problemas emergentes. (LUNETA; GUERRA, 2023)

O método fenomenológico também foi incorporado, focando no estudo do fenômeno tal como ele se apresenta, sem deduções ou explicações adicionais (LUNETA; GUERRA, 2023). Em relação ao propósito, o estudo adotou uma abordagem descritiva, visando identificar e expor as características do fenômeno em análise.

Na coleta de dados, empregou-se uma abordagem qualitativa. Os dados foram coletados in loco, no estabelecimento "Amigas Restaurante", localizado em Leopoldo de Bulhões, Goiás. As ferramentas de coleta incluíram análise documental, entrevistas e revisão de registros mantidos pelas proprietárias.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com as proprietárias Raquel e Mércia em 27 de setembro de 2023, sendo a primeira no período da manhã e a segunda à tarde. O objetivo era entender mais profundamente o ambiente interno do restaurante. As entrevistas, embora pautadas por um roteiro, mantiveram um caráter fluido, permitindo que novas questões surgissem durante a conversação. Todas as respostas foram registradas e posteriormente transcritas para análise.

Como parte integrante do estudo de caso, foi conduzido um diagnóstico SWOT para identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do estabelecimento. Seguindo esse diagnóstico, foram realizados demonstrativos financeiros e análise de fluxo de caixa para entender a saúde financeira do restaurante. Para futuras considerações, sugere-se a realização de pesquisas de satisfação com os clientes, estudo de mercado local e avaliação do posicionamento da marca no segmento.

**RESULTADOS**

**Análise swot**

A fim de realizar uma avaliação abrangente e aprofundada do "Amigas Restaurante", situado em Leopoldo de Bulhões, Goiás, é essencial começar com uma sólida compreensão do seu contexto operacional e dos fatores que influenciam seu desempenho no mercado.

Ao considerar as diversas nuances do negócio e as informações já discutidas, o instrumento ideal para embasar nosso entendimento e proporcionar insights é a análise SWOT. Esta ferramenta, consolidada no mundo dos negócios, nos permite examinar de maneira sistemática as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam o restaurante. Dessa forma, apresentamos a análise SWOT detalhada do "Amigas Restaurante" no Quadro 1, que servirá como ponto de partida para as próximas etapas da nossa avaliação.

**Quadro 1** - Análise SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Interno** | **Externo** |
| **Positivo** | Pontos Fortes: | Oportunidades: |
| - Equipe dedicada e treinada.- Cardápio variado e baseado na culinária local.- Gestão eficiente e adaptável. | - Expansão do mercado gastronômico na região.- Crescimento do turismo local.- Incentivos fiscais para pequenos negócios. |
| **Negativo** | Pontos Fracos: | Ameaças: |
| - Limitações no espaço físico do restaurante.- Marketing e promoções limitadas. | - Concorrência crescente na região.- Flutuações sazonais na demanda.- Aumento dos preços dos insumos. |

Com base no Quadro 1, o "Amigas Restaurante" possui uma série de pontos fortes que o diferenciam no mercado e lhe conferem uma vantagem competitiva. A equipe dedicada e bem treinada garante um serviço de alta qualidade, resultando na fidelização dos clientes. Além disso, o cardápio variado, com foco na culinária local, permite ao restaurante destacar-se entre seus concorrentes, atendendo a um nicho específico do mercado.

O mercado gastronômico tem presenciado um notável crescimento na região, ampliado pela expansão do turismo local. Esse avanço tem proporcionado ao "Restaurante Amigas" perspectivas promissoras. Além disso, o cenário atual tem proporcionado incentivos fiscais direcionados para pequenos empreendimentos, o que pode ser um diferencial significativo, facilitando o acesso a recursos financeiros e abrindo portas para possíveis expansões ou diversificações do negócio.

No entanto, nem tudo são flores. A região também tem observado um aumento expressivo na quantidade de estabelecimentos concorrentes, tornando o mercado mais saturado e competitivo. Adicionalmente, o restaurante precisa se adaptar às flutuações sazonais, que causam variações na demanda ao longo do ano. Além disso, um ponto de preocupação é o crescente custo dos insumos. Com os preços aumentando consistentemente, a margem de lucro do restaurante pode ser impactada, o que exige uma gestão financeira mais apurada e estratégias eficazes de precificação.

Logo, o "Amigas Restaurante" está bem posicionado no mercado, mas deve continuar inovando e adaptando-se às mudanças do ambiente para manter sua relevância e competitividade. A análise SWOT serve como um guia para a tomada de decisões estratégicas e para a identificação de áreas que necessitam de melhorias ou de novas estratégias.

**Análise swot administrativo-financeiro**

A fim de obter uma compreensão mais abrangente e detalhada das nuances operacionais e de gestão do "Amigas Restaurante", decidimos direcionar nossos esforços e atenção para desvendar a intricada vertente administrativo-financeira do estabelecimento. Esta decisão surgiu da necessidade de compreender com precisão como o restaurante administra seus recursos e enfrenta desafios financeiros no cenário competitivo atual.

Dando sequência à nossa investigação e buscando fornecer insights valiosos, o Quadro 2 foi elaborado, apresentando uma análise SWOT meticulosamente desenvolvida especificamente para essa área crucial da operação. Esta análise tem o propósito de destacar e avaliar, com maior profundidade, as dinâmicas financeiras e administrativas que moldam a realidade do restaurante, proporcionando assim um panorama claro de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no contexto administrativo-financeiro.

**Quadro 2 -** Análise SWOT Administrativo-Financeira

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Interno** | **Externo** |
| **Positivo** | Pontos Fortes: | Oportunidades: |
| - Controle rigoroso de custos e despesas.- Estoque bem gerenciado, evitando desperdícios.- Fluxo de caixa positivo e estável. | - Possibilidade de parcerias para obtenção de insumos a preços mais baixos.- Crescimento da economia local favorecendo o poder aquisitivo dos clientes.- Oportunidades de financiamento com juros baixos. |
| **Negativo** | Pontos Fracos: | Ameaças: |
| - Dependência de fornecedores locais.- Falta de um fundo de reserva para emergências.- Sistema de contabilidade antiquado. | - Instabilidade econômica nacional.- Aumento da taxa de juros afetando os empréstimos.- Alterações na legislação tributária, levando a impostos mais altos. |

Ao explorar as nuances administrativo-financeiras do "Amigas Restaurante", o Quadro 2 nos oferece uma análise SWOT que destila a essência da sua gestão financeira. Este quadro evidencia um controle rigoroso de custos e despesas, indicativo de uma gestão atenta. O gerenciamento eficaz do estoque, que evita desperdícios, juntamente com um fluxo de caixa positivo e estável, destaca a solidez financeira do restaurante.

No entanto, também existem desafios evidentes. A dependência de fornecedores locais pode restringir a capacidade do restaurante de diversificar e possivelmente encontrar melhores negócios. A ausência de um fundo de reserva para emergências é preocupante, pois eventos inesperados poderiam desestabilizar a operação financeira. Além disso, o uso de um sistema de contabilidade antiquado sugere uma possível necessidade de modernização para garantir eficiência e precisão.

Olhando para o cenário externo, o crescimento da economia local e a possibilidade de parcerias para obtenção de insumos a preços mais baixos são oportunidades empolgantes. Estas podem permitir ao restaurante maximizar seus lucros e expandir suas operações. As oportunidades de financiamento com juros baixos também oferecem uma chance de investimento em melhorias ou expansão.

Contudo, as ameaças externas não devem ser negligenciadas. A instabilidade econômica nacional e possíveis alterações na legislação tributária poderiam afetar negativamente as margens de lucro. Além disso, um possível aumento na taxa de juros poderia tornar quaisquer dívidas ou empréstimos existentes mais onerosos.

Dadas essas considerações, é evidente que, enquanto o "Amigas Restaurante" exibe uma série de pontos fortes na sua gestão administrativo-financeira, ainda existem áreas de melhoria e desafios potenciais a serem enfrentados. Tais insights são fundamentais para a elaboração de estratégias eficazes de enfrentamento e otimização dos processos internos.

**Fluxo de caixa**

Ao iniciarmos a análise financeira do "Amigas Restaurante", nos deparamos com uma lacuna significativa no controle financeiro: a ausência de um fluxo de caixa estruturado. O fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para qualquer estabelecimento, pois oferece uma visão clara da movimentação financeira, facilitando decisões estratégicas.

Para remediar esta situação e oferecer um ponto de partida na compreensão da situação financeira do restaurante, elaboramos um fluxo de caixa referente ao mês de setembro de 2023, apresentado na Tabela 1. Optamos por iniciar com apenas um mês para simplificar a apresentação e proporcionar um entendimento claro do processo de entrada e saída de recursos. Este mês servirá como base para a elaboração de um controle mensal, que será estendido e aprimorado nos meses subsequentes.

**Tabela 1 -** Fluxo de Caixa do "Amigas Restaurante" (setembro de 2023)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Data** | **Descrição** | **Entrada (R$)** | **Saída (R$)** | **Saldo (R$)** |
| 01/09 | Saldo Inicial | - | - | 5.000,00 |
| 05/09 | Venda de Alimentos | 3.000,00 | - | 8.000,00 |
| 10/09 | Pagamento de Salários | - | 2.000,00 | 6.000,00 |
| 15/09 | Venda de Alimentos | 3.750,00 | - | 9.750,00 |
| 20/09 | Pagamento de Fornecedores | - | 2.500,00 | 7.250,00 |
| 25/09 | Venda de Alimentos | 3.250,00 | - | 10.500,00 |
| 30/09 | Despesas Diversas | - | 1.250,00 | 9.250,00 |

A ausência prévia deste controle é uma lacuna preocupante, pois, sem um fluxo de caixa adequado, torna-se desafiador antecipar possíveis crises, fazer investimentos ou mesmo entender a rentabilidade do negócio. O fluxo de caixa para setembro de 2023 é um primeiro passo em direção à otimização da gestão financeira do "Amigas Restaurante".

A Tabela 1 nos dá um panorama financeiro interessante do "Amigas Restaurante". Observando as movimentações, podemos identificar aspectos notáveis e possíveis áreas de melhoria no gerenciamento financeiro do estabelecimento.

Saldo Inicial (01/09): Começar o mês com R$ 5.000,00 sugere que o restaurante tinha um colchão financeiro relativamente modesto. Em setores com variações de demanda, como a gastronomia, é crucial ter um bom saldo inicial para cobrir eventuais despesas inesperadas.

Venda de Alimentos: As vendas de alimentos ao longo do mês totalizaram R$ 10.000,00. Apesar de indicar uma boa movimentação, podemos nos questionar: esse valor é consistente com os meses anteriores? Há potencial para aumentar as vendas através de promoções ou campanhas de marketing?

Pagamento de Salários (10/09): O valor de R$ 2.000,00 para salários pode parecer baixo, o que nos leva a questionar se a equipe é reduzida ou se há uma política salarial abaixo do mercado. Isso pode levar a problemas de retenção de funcionários no futuro.

Pagamento de Fornecedores (20/09): Este desembolso sugere uma relação estreita com fornecedores locais. Será que o restaurante está conseguindo as melhores negociações e preços? Uma revisão periódica dos contratos pode resultar em economias significativas.

Despesas Diversas (30/09): R$ 1.250,00 em despesas diversas indica que há custos fixos e variáveis operacionais. Seria interessante detalhar essas despesas para identificar oportunidades de redução.

Saldo Final: Terminar o mês com R$ 9.250,00 é positivo, mostrando que as operações são lucrativas. Entretanto, o aumento de R$ 4.250,00 em relação ao saldo inicial pode não ser suficiente para cobrir eventuais despesas extraordinárias ou investimentos futuros.

O fluxo de caixa mostra uma operação lucrativa, mas com espaço para otimizações. É crucial detalhar as despesas e avaliar periodicamente as estratégias de venda e relações com fornecedores. Adicionalmente, o restaurante pode considerar a implantação de um sistema de controle financeiro mais robusto, para monitorar e projetar o fluxo de caixa com maior precisão.

**Plano de melhoria para "amigas restaurante"**

Para elaborar uma estratégia de melhoria eficaz para o "Amigas Restaurante", é fundamental, além das análises prévias realizadas, entender a perspectiva da atual gestão. Assim, aplicamos um questionário, cujas questões estão dispostas no Quadro 3. As respostas coletadas foram minuciosamente analisadas para direcionar nossas propostas.

**Quadro 3 -** Perspectivas da Gestão do 'Amigas Restaurante.

|  |  |
| --- | --- |
| **PERGUNTA** | **RESPOSTA** |
| Como vocês definem a missão e a visão do "Amigas Restaurante"? | "Olha, a gente sempre quis que o Amigas fosse um lugar acolhedor, sabe? Nossa missão é fazer com que cada cliente se sinta em casa, desfrutando de uma boa comida. E no futuro, a gente sonha em ser referência aqui na região, não só pela comida, mas pelo ambiente que a gente oferece." |
| Quais são os maiores desafios enfrentados atualmente pelo restaurante? | "Ah, com certeza é manter a qualidade dos ingredientes com os preços aumentando e também a concorrência que tá crescendo muito por aqui." |
| Como vocês percebem o relacionamento com os clientes? Há algum feedback recorrente? | "Os clientes geralmente gostam muito daqui. Mas a gente tem ouvido que seria bom, por exemplo, abrir aos domingos, que segundo eles, ninguém que cozinhar no final de semana." |
| Que práticas de gestão são adotadas no dia a dia do restaurante? | "Bom, a gente tenta manter tudo bem organizado, principalmente o estoque e o fluxo de caixa. Mas, sabe como é, tem dia que a correria é tanta que fica difícil." |
| Como é feita a seleção dos ingredientes e fornecedores para o restaurante? | "Nós damos prioridade pra fornecedores locais. E sempre estamos provando e testando pra garantir que a comida fique top." |
| Há alguma estratégia de marketing ou divulgação que tem sido particularmente eficaz? | "O boca a boca sempre foi nosso forte. Mas agora, estamos tentando investir mais nas redes sociais, fazer umas promoções." |
| Como a equipe é capacitada e motivada para atender às expectativas dos clientes? | "A gente faz treinamentos de vez em quando e tenta manter um bom ambiente de trabalho. E claro, uma bonificação de vez em quando também ajuda, né?" |
| Existem áreas do restaurante que vocês acreditam necessitar de melhorias ou inovações? | "Com certeza. A gente tá vendo que o espaço tá ficando pequeno pro tanto de cliente. E o sistema de gestão que a gente usa tá meio ultrapassado." |
| Quais são os principais pontos fortes do restaurante, na opinião de vocês? | "Eu acho que é a qualidade da comida e o atendimento. A equipe é muito unida e a gente sente que os clientes percebem isso." |
| O restaurante tem algum plano ou meta de expansão para os próximos anos? | "Olha, por enquanto, a gente tá focada em melhorar o que já temos. Mas quem sabe no futuro? A gente sonha em abrir uma segunda unidade, talvez.” |

O questionário intitulado "Perspectivas da Gestão do 'Amigas Restaurante'" revela importantes aspectos sobre o funcionamento e as aspirações do estabelecimento. A resposta à primeira pergunta sugere que o restaurante preza pela criação de um ambiente acolhedor e amistoso. Esse aspecto da identidade do restaurante, onde o cliente deve se sentir em casa, é uma característica forte que pode ser usada tanto em estratégias de marketing quanto em treinamentos para a equipe.

Os desafios mencionados, como o aumento nos preços dos ingredientes e a crescente concorrência, sublinham a importância de uma gestão de custos afiada e a necessidade de se encontrar diferenciais que destaquem o "Amigas Restaurante" dos demais

As práticas de gestão diárias, por sua vez, parecem enfrentar desafios, especialmente em dias de maior movimentação. Isso indica que ferramentas de gestão mais eficientes ou treinamentos adicionais podem ser benéficos. Em relação à seleção de ingredientes, a priorização por fornecedores locais é um ponto positivo que pode ser explorado em campanhas de marketing, reforçando o compromisso do restaurante com a comunidade local e a sustentabilidade.

No tocante às estratégias de divulgação, percebe-se que o "boca a boca" tem sido fundamental, mas há um reconhecimento da importância das redes sociais. Investir mais intensamente em plataformas digitais, campanhas e talvez colaborações com influenciadores pode ampliar significativamente o alcance do restaurante. A capacitação da equipe, por meio de treinamentos e bonificações, demonstra a preocupação em manter um padrão de atendimento, e isso é louvável. Entretanto, a implementação de programas contínuos de feedback pode ser uma excelente adição.

As áreas identificadas que precisam de inovação, como o espaço físico e o sistema de gestão, devem ser priorizadas para garantir um atendimento eficiente e a satisfação dos clientes. Por fim, ao considerar os planos futuros, antes de pensar em expansão, é crucial consolidar as operações atuais e assegurar que todas as áreas de melhoria sejam endereçadas.

Com base na análise SWOT e no Fluxo de Caixa de setembro de 2023, é evidente que o "Amigas Restaurante" possui um conjunto de pontos fortes significativos, mas também desafios a serem enfrentados. Para otimizar o desempenho e garantir a sustentabilidade a longo prazo, propomos o seguinte plano de melhoria:

1. Aproveitando Pontos Fortes e Oportunidades Externas:

* Expansão Controlada: Com uma equipe dedicada e treinada, e um cardápio baseado na culinária local, o restaurante pode considerar uma expansão controlada, talvez abrindo uma filial ou um espaço pop-up em áreas turísticas, aproveitando o crescimento do turismo local.
* Parcerias e Negociações: Deve-se buscar parcerias para obtenção de insumos a preços mais vantajosos, aproveitando o controle rigoroso de despesas e o bom relacionamento com fornecedores locais.

2. Endereçando Pontos Fracos Internos:

* Aprimoramento Digital: Implementar um sistema e intensificar a presença digital com promoções e campanhas de marketing, para atrair um público mais amplo.
* Espaço e Infraestrutura: Considerar a reconfiguração do espaço físico ou até uma possível mudança para um local mais amplo, caso as limitações atuais impeçam o crescimento.
* Sistema Contábil Modernizado: Atualizar o sistema de contabilidade para uma versão mais moderna e integrada, permitindo um controle financeiro mais eficiente.

3. Preparação para Ameaças Externas:

* Reservas Financeiras: Dada a instabilidade econômica nacional e o aumento potencial da taxa de juros, é crucial estabelecer um fundo de reserva para emergências. O fluxo de caixa positivo e estável pode auxiliar nesse sentido.
* Acompanhamento Legislativo: Monitorar constantemente as alterações na legislação tributária, para se preparar para possíveis aumentos de impostos e, ao mesmo tempo, aproveitar incentivos fiscais para pequenos negócios.

4. Estratégias Competitivas:

* Diferenciação: Diante da concorrência crescente na região, o restaurante deve continuar aprimorando sua proposta de valor, enfatizando seu cardápio local e a expertise da equipe.
* Promoções Sazonais: Considerando as flutuações sazonais na demanda, implementar promoções e eventos especiais durante os períodos de baixa demanda para atrair clientes.

Este plano de melhoria visa aproveitar ao máximo os pontos fortes do "Amigas Restaurante", ao mesmo tempo que aborda proativamente seus desafios. A implementação consistente e focada dessas estratégias tem o potencial de solidificar a posição do restaurante no mercado e garantir seu sucesso contínuo.

Outro ponto que pode ser melhorado refere-se à adoção do sistema “Consumer” no restaurante em questão. Ao considerar a implementação do sistema "Consumers", o restaurante pode se posicionar de maneira inovadora e atender às crescentes expectativas dos clientes por experiências digitais e otimizadas.

O sistema "Consumers" oferece uma gama de ferramentas digitais destinadas a melhorar a interação entre empresas e consumidores. Para o "Amigas Restaurante", isso pode se traduzir em diversas vantagens tangíveis. Primeiramente, considerando o feedback recorrente dos clientes, o "Consumers" pode oferecer uma solução integrada e fácil de usar que permita aos clientes fazer pedido com apenas alguns cliques. Isso não só melhora a experiência do cliente, mas também ajuda o restaurante a gerenciar melhor seu fluxo de clientes e sua capacidade de atendimento.

O sistema pode integrar funcionalidades de programas de fidelidade. Com isso, o "Amigas Restaurante" teria a capacidade de oferecer recompensas, descontos ou promoções especiais para clientes recorrentes, incentivando assim o retorno e a fidelização dos mesmos. Isso se alinha perfeitamente com a visão do restaurante de ser um espaço acolhedor, tornando cada visita uma experiência personalizada e gratificante.

Outro ponto importante é a gestão de feedbacks. O sistema "Consumers" pode fornecer uma plataforma na qual os clientes podem deixar avaliações e comentários. Dessa forma, o restaurante pode coletar insights valiosos sobre áreas de melhoria e também reconhecer e recompensar os membros da equipe que recebem elogios frequentes.

Na esfera de marketing, a integração com redes sociais e campanhas promocionais pode ser potencializada pelo sistema. Ao se associar ao "Consumers", o "Amigas Restaurante" pode criar campanhas direcionadas, oferecer promoções especiais e, assim, ampliar seu alcance, atrair novos clientes e consolidar sua presença online.

A elaboração e implementação de um plano de melhoria para o "Amigas Restaurante" é uma maneira estratégica de solidificar sua posição em um mercado competitivo. A sustentabilidade financeira, garantida por um fluxo de caixa positivo e um fundo de reserva, oferece uma base sólida, permitindo que o restaurante se concentre no crescimento sem o medo constante de contratempos financeiros. Uma expansão controlada, tal como a abertura de filiais, pode não apenas elevar a receita, mas também fortalecer a marca em diferentes regiões, atraindo uma clientela diversificada.

No cenário digital de hoje, um sistema digital oferece uma forte presença online são indispensáveis, pois melhoram a experiência do cliente e capturam um mercado mais jovem e orientado para a tecnologia. O restaurante também se beneficia ao destacar sua culinária local e a expertise de sua equipe, posicionando-se como uma opção *premium* no mercado e, potencialmente, justificando preços mais elevados.

Antecipar-se a desafios externos, como flutuações econômicas e mudanças tributárias, prepara o estabelecimento para se adaptar rapidamente a tais adversidades. Finalmente, uma abordagem de melhoria contínua garante que o restaurante seja adaptável e flexível, atendendo consistentemente às expectativas dos clientes. Em suma, o plano de melhoria não só assegura a estabilidade no curto prazo, mas também estabelece uma trajetória de sucesso e expansão para o futuro do "Amigas Restaurante".

A importância dessa ação reside na capacidade do restaurante de otimizar seus atuais recursos e qualidades. Ao considerar uma expansão controlada, o "Amigas Restaurante" tem a chance de aumentar sua presença e alcance no mercado. Isso não só aumenta a rentabilidade, mas também fortalece a marca. Parcerias estratégicas com fornecedores, por outro lado, podem melhorar a eficiência operacional e oferecer melhores margens de lucro ao otimizar os custos.

Endereçando Pontos Fracos Internos: Resolver os pontos fracos é fundamental para garantir a sustentabilidade a longo prazo do negócio. Uma forte presença digital, por exemplo, é quase indispensável no mundo atual. Facilita o acesso dos clientes, melhora a visibilidade da marca e pode resultar em maiores vendas. Melhorar o espaço físico e modernizar sistemas, como o contábil, não só otimiza as operações diárias, mas também melhora a experiência do cliente e a gestão financeira.

Preparação para Ameaças Externas: Em qualquer negócio, estar preparado para potenciais ameaças externas é crucial. Ter reservas financeiras é uma maneira proativa de se proteger contra instabilidades econômicas. Isso garante que o restaurante possa enfrentar tempos difíceis sem comprometer a qualidade do serviço ou ter que demitir funcionários. Além disso, estar atualizado com as mudanças legislativas permite ao restaurante adaptar-se rapidamente, garantindo conformidade e evitando possíveis sanções.

Estratégias Competitivas: Distinguir-se em um mercado competitivo é vital para o sucesso contínuo. Ao focar na diferenciação, como um cardápio baseado na culinária local e uma equipe altamente treinada, o "Amigas Restaurante" pode estabelecer um nicho no mercado. Promoções sazonais, por sua vez, são ferramentas eficazes para manter um fluxo constante de clientes, mesmo durante períodos tradicionalmente mais lentos, garantindo uma receita estável ao longo do ano.

Em suma, cada uma dessas ações na proposta de melhorias visa fortalecer o posicionamento do "Amigas Restaurante" no mercado, otimizar suas operações internas e garantir sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo revelou várias nuances operacionais, administrativas e financeiras do "Amigas Restaurante". Através de uma análise aprofundada, foi possível identificar áreas de excelência e também aquelas que necessitam de aprimoramento imediato.

Primeiramente, é notável a paixão e dedicação da equipe de gestão do restaurante. A missão e visão delineadas refletem um desejo genuíno de oferecer uma experiência culinária ímpar, combinada com um ambiente acolhedor. No entanto, os desafios de manter a qualidade dos ingredientes em face do aumento dos preços e a crescente concorrência local não podem ser ignorados. Estes desafios, embora significativos, representam uma oportunidade para reavaliar fornecedores, diversificar fontes e até mesmo reestruturar o menu, se necessário.

Outro ponto importante levantado foi a relação com os clientes. Embora o feedback seja em grande parte positivo, a demanda por um sistema digital evidencia a necessidade de modernização e integração digital para atender às expectativas atuais do consumidor. A adesão a sistemas como o "Consumers" pode ser uma resposta eficaz a essa demanda, fornecendo oportunidades de marketing e fidelização.

Em termos administrativos e financeiros, a gestão do "Amigas Restaurante" tem feito esforços consideráveis para manter as operações fluidas. No entanto, a necessidade de uma atualização no sistema de gestão e a consideração sobre a capacidade do espaço físico são indicativos de que o restaurante está em um ponto de inflexão. Investimentos em tecnologia e, possivelmente, expansão ou reestruturação do espaço podem ser vitais para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

Por fim, ao refletir sobre este diagnóstico, fica claro que o "Amigas Restaurante", embora pequeno, tem um potencial imenso. Com a combinação certa de inovações tecnológicas, revisão de estratégias e uma gestão focada no cliente, o restaurante não apenas superará seus desafios atuais, mas também se posicionará como uma referência regional, concretizando a visão de seus gestores.

# REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo-coleção debates em administração**. Cengage Learning, 2023.

ANTONIK, Luis Roberto. **Empreendedorismo: Gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Alta Books Editora, 2016.

BOECHAT, Stephan Righi. **Orçamento por resultados e direito financeiro**. Editora Edgard Blücher, 2018.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. Cengage learning, 2023.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. Cengage learning, 2023.

CARDOSO, G.C. **Diagnóstico financeiro e avaliação de uma empresa de pequeno porte enquadrada no simples nacional.** 2017. 65 f. Monografia (Especialização em MBA de Finanças) – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2017.

DA SILVA, Elaine Cristina Gomes et al. Estudo das teorias da administração na gestão de pequenas propriedades rurais. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 239-257, 2020.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. Cengage Learning, 2020.

FORMENTI, Michele Caroline Lima; MARTINS, Isabel Cristina Silva. Análise da gestão financeira nas micro e pequenas empresas de Osasco. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 1, n. 1, p. 40-61, 2015.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Administração de varejo para pequenas e médias empresas**. Paco Editorial, 2014.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. Grupo Gen-Atlas, 2017.

LACOMBE, Francisco. **Administração**. Saraiva Educação SA, 2017.

LEMES, Giovanni Bugni. **Administração Financeira**. Clube de Autores, 2017.

LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista OWL (OWL Journal)-REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO**, v. 1, n. 2, p. 149-159, 2023.

MARIZ, Fábio. **Administração financeira: fundamentos e conceitos**. Editora Senac São Paulo, 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. In: **Introdução à administração**. 2017. p. xxiii-xxiii.

MENDONÇA, Helenides; FERREIRA, Maria Cristina; NEIVA, Elaine Rabelo. **Análise e diagnóstico organizacional:** Teoria e Prática. Vetor Editora, 2020.

MOREIRA, Caroline C. et al. **Orçamento empresarial**. Projeto Integrado, 2021. Disponível em: http://localhost:8080/handle/prefix/2298. Acesso em: [data de acesso, se necessário].

MOREIRA, Caroline C. et al. Orçamento empresarial. **Projeto Integrado**, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da administração**. Saraiva Educação SA, 2017.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**. AMGH Editora, 2015.

ROSS, Stephen et al. **Fundamentos de administração financeira**. Bookman Editora, 2022.

SEBRAE. **Pesquisa Setor/Segmento Alimentação Fora do Lar.** 2016. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/alimentacao\_fora\_lar\_2016.pdf. Acesso em: 20 nov. 2023.

SENAC. **Garçons e garçonetes.** 2009+. Disponível em: https://cursosenacalanagarcons.blogspot.com/2009/06/tipologia-de-restaurantes.html. Acesso em: 23 nov. 2023.