

# O lucro não morre na venda.

## Morre na gestão.

Casa cheia não significa caixa saudável.  
Margem apertada, desperdício silencioso e decisões  
sem clareza suficiente podem estar escondidos.

1

Tributação  
correta

2

Gestão de  
pessoas

3

Controle  
financeiro

## Junior Lopes

Empresário . Consultor de Empresários . Contador

21 anos de experiência em contabilidade consultiva para o food service

# Aquilo que não é analisado *drena resultado.*

Margem se protege com método, classificação fiscal correta, gestão de pessoas estruturada e contabilidade estratégica. O que é auditado, organizado e acompanhado vira lucro.

No segmento de alimentação, não basta vender. É preciso preservar margem em cada decisão tomada. Esse guia apresenta três pilares que, quando negligenciados, drenam resultado de forma silenciosa e acumulada.

A margem costuma se perder antes mesmo de chegar ao caixa. Identificar onde ela escapa é o primeiro passo para protegê-la. Os quatro pontos mais comuns são:

## 1 **Compra sem estratégia**

Decisões de fornecedor baseadas apenas em preço ignoram o impacto tributário e a margem real do produto.

## 2 **Tributação mal interpretada**

Classificações erradas geram pagamento de impostos acima do devido, todo mês, sem perceber.

## 3 **Falta de controle financeiro**

Sem dados confiáveis, o gestor toma decisões no escuro e perde oportunidades de correção.

## 4 **Equipe sem estrutura**

Alta rotatividade, benefícios mal geridos e gestão reativa drenam recursos e afetam o padrão da operação.

# Substituição Tributária: o imposto que você pode estar pagando errado.

Muitos restaurantes pagam mais imposto do que deveriam, todos os meses, sem perceber e sem ninguém para apontar onde a perda acontece.

## O que é a Substituição Tributária (ST)?

A Substituição Tributária é simples na essência e cara quando ignorada. O ICMS-ST é recolhido pelo fornecedor ou fabricante antes da venda ao restaurante. O imposto já vem embutido no produto antes de chegar até você. Você não vê esse imposto, mas ele já está dentro da sua margem.

O problema surge quando o gestor não sabe disso e precifica ou registra o produto de forma errada, pagando duas vezes ou calculando a margem sobre um custo distorcido.

## Insumo vs. Revenda: a diferença que custa caro

Esse é um dos erros mais caros no food service e um dos mais difíceis de perceber sem orientação especializada.

### Insumo

Ingrediente que integra um prato preparado. Não é revendido como produto final, é transformado. Tem tratamento fiscal próprio.

### Revenda

Produto vendido ao consumidor final na mesma forma em que foi comprado. Segue regras de ICMS-ST como produto comercializado.

Quem não separa insumo de revenda precifica errado, paga mais imposto e perde margem sem entender por quê.

# O preço da desorganização

Quando a separação entre insumo e revenda não é feita corretamente, as consequências se acumulam mês a mês, silenciosas mas consistentes.

## 1 Imposto maior que o devido

Você paga ICMS-ST sobre operações que não deveriam ser tributadas da mesma forma, drenando caixa sem que ninguém perceba a causa.

## 2 Precificação com custo errado

Com o custo real distorcido, o preço do prato é calculado sobre uma base incorreta, comprimindo margem ou criando ilusão de lucro.

## 3 Perda acumulada invisível

Mês a mês, a margem escapa. Sem diagnóstico, o gestor apenas sente que algo não fecha, sem nunca identificar onde está o problema.

## Onde auditar primeiro no food service

Nem todos os itens têm o mesmo impacto de ST. Os produtos abaixo concentram os maiores riscos de pagamento indevido e são o ponto de entrada mais inteligente para uma auditoria.

### Bebidas

Cerveja, refrigerante, água mineral, energético. Alta incidência de ST, muitas vezes não rastreada pelo gestor.

### Laticínios e sorvetes

Produtos com tributação específica que exigem classificação correta entre insumo e revenda.

### Molhos e condimentos

Frequentemente classificados de forma genérica, gerando inconsistência na base tributária.

### Snacks e carnes processadas

Produtos industrializados com alto volume de compra e margem sensível a erros de classificação.

# Equipe forte sustenta operação forte.

Gestão de pessoas não é tema secundário no food service. É parte direta da margem e um dos pontos onde mais se perde, de forma silenciosa e acumulada.

## Alta rotatividade custa caro

Cada colaborador que sai leva consigo treinamento, padrão e tempo investido. E quem assume o lugar começa do zero enquanto a operação sustenta a transição.

### 1 Treinamento perdido

Cada desligamento apaga o investimento feito em capacitação que raramente é documentado ou transferido antes da saída.

### 2 Quebra de padrão

Equipe nova em formação gera inconsistência no serviço, nos processos e na experiência do cliente.

### 3 Desgaste operacional

Quem fica absorve mais. O gestor resolve mais. O custo invisível da instabilidade aparece no final do mês, mas nunca em um único item.

## Benefício social não é só obrigação

É estratégia de retenção. O foco não é apenas cumprir a lei. É construir vínculo, estabilidade e permanência dentro da operação.

Colaborador protegido tende a ficar mais. Quem fica mais produz melhor. Quem produz melhor sustenta o padrão e reduz o custo oculto da rotatividade.

A diferença entre uma equipe estável e uma em rotação constante não é apenas operacional. É financeira, estratégica e diretamente ligada à percepção de valor que o cliente tem do estabelecimento.

# Número que não é lido não é gerenciado.

Controle financeiro no food service não é planilha de gastos. É visão estratégica sobre o que está acontecendo com a margem agora, não no mês que vem.

Quando os três pilares (tributação, gestão de pessoas e controle financeiro) são tratados com método, o restaurante muda de nível. Lucro é consequência de gestão, não de sorte.

## O que um controle financeiro estratégico permite:

- > Conciliação das vendas entre PDV e recebimentos das adquirentes
- > Auditoria das taxas de cartão, aluguel de equipamentos e antecipação
- > Conciliação bancária para identificar divergências, erros e possíveis fraudes
- > Gestão de voucher e delivery, separação entre repasses, taxas e vendas
- > Visão unificada para operações com mais de uma unidade
- > Controle do fluxo de caixa com visão clara de entradas e saídas futuras
- > Gestão de contas a pagar e receber com alertas de vencimento
- > DRE gerencial em tempo real

## A diferença entre fechar e ler o mês

A diferença entre uma contabilidade operacional e uma contabilidade estratégica não está no tamanho do escritório. Está no que ela faz com as informações do seu negócio. Uma fecha o mês. A outra lê o mês, entende o que aconteceu e orienta o que fazer a seguir.

# Contabilidade que gera *resultado, não apenas relatórios.*

Com visibilidade real sobre margem e custo, redução de carga tributária com segurança, equipe mais estável e menos custosa, e decisões baseadas em dados e não em intuição, o restaurante deixa de operar no escuro.

Esse guia apresentou os três pilares que, quando organizados, protegem a margem e sustentam o crescimento de qualquer operação no food service. Nenhuma informação aqui é teoria. É o que acontece na prática, todo dia, em restaurantes reais.

## PRÓXIMO PASSO

### Quer saber onde sua empresa pode estar perdendo margem?

Converse diretamente com o Junior Lopes.  
Sem compromisso. Sem custo.

**WhatsApp: (27) 99862-3919**

## O QUE VOCÊ GANHA COM A CONVERSA:

- > Diagnóstico rápido do cenário tributário atual
- > Identificação de oportunidades de redução de impostos
- > Visão clara da saúde financeira da operação
- > Orientação sobre gestão de pessoas e retenção de equipe

*"Juntos somos mais fortes."*

**Junior Lopes**

juniorlopes.com.br | @altuscontabilidade