

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA TURMA 19

LUANA PINHEIRO SAMPAIO

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

CASO PARA ENSINO: SALADAS VERDINHAS

Luana Pinheiro Sampaio

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade
Potiguar, Natal/RN, Brasil.

MBA em Administração Financeira, UNI-RN.
Natal/RN, Brasil.

Natal

2015

Introdução:

Os brasileiros estão cada vez mais conscientes de que manter uma rotina saudável é essencial para uma melhor qualidade de vida. Os Natalenses por serem agraciados pelo clima e ambientes de lazer, aproveitam bastante esse estilo de vida, seja na prática de esportes, evitando hábitos ruins ou mantendo uma dieta balanceada, apesar do dia corrido.

Observando uma oportunidade no mercado, o casal de empresários João e Maria da Silva decidiu criar o Saladas Verdinhas, com o objetivo de proporcionar uma alimentação saudável aos seus clientes com os mais variados tipos de saladas. Estreou como delivery em 2011, mas desde agosto de 2012 recebe a clientela em seu restaurante no bairro de Petrópolis na cidade de Natal. Sempre teve uma boa aceitação no mercado pela qualidade de seus produtos, mas também, devido à demanda reprimida e ausência de concorrentes.

Joana, formada em administração de empresas e estudante de pós-graduação, amiga da família Silva, em conversa informal soube das dificuldades que a empresa estava enfrentando e observou uma oportunidade de colocar em prática toda a experiência adquirida em seus anos de estudos. Dessa forma, resolveu analisar a situação da empresa para tentar encontrar e solucionar os problemas que tanto afligiam seus donos.

O primeiro passo considerado por Joana foi verificar os departamentos mais importantes da empresa e que apresentavam maior necessidade de uma avaliação e celeridade de mudanças, começando pelo setor financeiro.

Avaliação dos setores:

Financeiro

Joana fez um levantamento das rotinas financeiras da empresa e encontrou várias situações que colocavam em risco a saúde da mesma. Por exemplo: o escritório não havia uma rotina diária que fosse seguida de modo simplificado e transparente; não existia uma organização adequada para o devido setor. Foram identificados vários erros no decorrer de todo o processo.

A empresa trabalhava com várias planilhas financeiras com informações repetitivas que possuíam erros de soma e dados duplicados, o qual dificultava o trabalho

e o entendimento no cruzamento dos números, deixando a gerente financeira confusa com o que já havia sido pago ou não.

O acompanhamento das contas a pagar era feita através de uma planilha de previsão de pagamento, a qual não havia o controle da baixa corretamente, pois o valor atualizado com juros das contas em atraso não era modificado, permanecendo o valor antigo. Nessa planilha, estavam todas as despesas pessoais dos sócios, onde pagamentos e retiradas de dinheiro eram constante e sem limites.

A planilha caixa, que controla a entrada e saída de dinheiro tanto no delivery quanto no salão do restaurante, apresentava erros de somas de saldos de um mês para o outro. A gerente financeira não usava fórmulas do Excel, mas sim a calculadora, ocasionando erros constantes, produzindo informações mascaradas para os sócios quanto ao valor do dinheiro do caixa no dia.

A planilha de contas pendentes não era atualizada conforme fosse efetuado o pagamento e muito menos se dava entrada de uma nova conta atrasada na mesma.

A empresa possuía quatro pastas para organizar as contas a pagar: relativas ao ano, ao mês, à semana e ao dia. A desorganização foi um dos maiores problemas para a compreensão do que havia sido liquidado ou não.

Notou-se que a colaboradora do financeiro não tinha o hábito de consultar a contabilidade da empresa para esclarecer dúvidas pertinentes a qualquer assunto, permanecendo os questionamentos durante os processos realizados no dia a dia.

Empréstimos

O Saladas Verdinhas precisava ampliar seu negócio e resolveu aumentar o restaurante. Seu primeiro empréstimo foi realizado com essa finalidade, porém com a Copa do Mundo, a sua receita caiu 90%. A crise pela qual estava passando, fez com que a empresa fosse obrigada a pedir seu segundo empréstimo bancário para manter suas atividades em andamento.

Como não tinha um parâmetro com base em dados reais, realizou mais três novos empréstimos, totalizando uma dívida de 140 mil reais, com taxas juros altíssimas. A receita mensal gira em torno de 70 mil reais, as despesas estão ultrapassando as receitas em quase 15%, devido às altas parcelas dos empréstimos. As decisões tomadas se tornaram inviáveis para a saúde financeira da empresa, pois o gestor não se baseia em um planejamento a longo prazo, mas em soluções paliativas.

Novo Preço (Cardápio)

João e Maria são persistentes e amam seu negócio. Em uma tentativa de aumentar suas receitas, pediram ajuda a Joana para elaborar um novo cardápio, reformulando os pratos e os preços. De acordo com os conhecimentos da administradora, uma das estratégias para formação de preço é o uso do Mark-Up. Que é um fator aplicado sobre o custo de compra de uma mercadoria ou sobre o custo total unitário de um bem ou serviço. No cálculo podem ser inseridos todos os fatores que se deseja cobrar no preço de venda, sob forma de percentuais como mostra a fórmula:

$$\text{Mark-Up Multiplicador} = 1 / (1 - (\% \text{ despesas} + \% \text{ tributos} + \% \text{ lucro}))$$

As despesas encontravam-se na maioria dos meses acima das Receitas, o Mark-Up apresentou um valor alto muito além dos praticados no mercado. Dessa forma, deve-se pensar em outra estratégia de reformulação dos preços para que continuem acessíveis aos clientes.

Delivery

O Saladas Verdinhas cobra uma taxa de entrega fixa no valor de R\$5,00 reais e não cobra qualquer tipo de taxa de embalagem. Paga um valor mensal fixo a uma cooperativa de motoqueiros e ainda comissão para cada entrega realizada aos motoboys. Não atingindo o valor mínimo da comissão, são obrigados a pagar a diferença.

Em meio à crise, os sócios estavam se questionando sobre a continuação do serviço, devido ao custo com os motoqueiros e para manter o próprio delivery em funcionamento. Joana buscou analisar as receitas de seis meses geradas pelo restaurante para poder tomar uma decisão correta.

Tabela 1 - Receitas

Saladas Verdinhas	janeiro-14	fevereiro-14	março-14	abril-14	maio-14	junho-14
ENTRADAS						
DELIVERY	R\$ 24.243,00	R\$ 22.424,48	R\$ 22.360,67	R\$ 21.491,25	R\$ 21.918,58	R\$ 14.189,00
SALÃO	R\$ 17.339,65	R\$ 16.297,55	R\$ 14.141,55	R\$ 17.757,65	R\$ 16.163,35	R\$ 11.087,30
Total Recebido Dinheiro	R\$ 41.582,65	R\$ 38.722,03	R\$ 36.502,22	R\$ 39.248,90	R\$ 38.081,93	R\$ 25.276,30

Tecnologia da Informação

A empresa possui um sistema de informação integrado, que conecta os dados alimentados no salão do restaurante e delivery. Se utilizado de forma adequada poderá futuramente desenvolver relatórios estratégicos para tomada de decisão. Joana percebeu que a gerente financeira não sabia utilizá-lo apesar de possuir um responsável que realiza treinamentos gratuitos sobre todas as ferramentas disponíveis no software, se for solicitado.

Além disso, a colaboradora não tinha habilidades de informática suficientes, ela era responsável pelo delivery e apresentou um grande desenvolvimento em sua função, chamando a atenção dos sócios que acreditavam que ela teria o mesmo potencial no setor financeiro, o qual jamais havia trabalhado antes e também por estar fazendo um curso de gestão de pessoas.

Gestão de Pessoas

O departamento pessoal também foi contemplado durante o período em que Joana fez as análises na empresa. A Saladas Verdinhas conta com 12 colaboradores, que trabalham em turnos diurnos e noturnos, de segunda a sábado, de acordo com a escala.

Não foram encontradas muitas divergências nesse setor, apenas notou-se que alguns colaboradores recebiam seus salários através das contas correntes de outros funcionários que também trabalhavam na empresa.

Já com relação ao clima organizacional, apesar de muitos funcionários vestirem a camisa da empresa, percebeu-se grande insatisfação, desmotivação, brigas em horários de expediente, o que ocasionou em algumas vezes um mau atendimento aos clientes.

Pesquisas também podem ser realizadas com os colaboradores. É importante que se tenha conhecimento da percepção deles em relação ao ambiente de trabalho, nos quesitos remuneração, comunicação com os líderes, motivação, para tornar as relações mais transparentes e produtivas.

Um exemplo de Questionário de Clima Organizacional ver apêndice.

Marketing

Nunca houve anteriormente pesquisas para conhecer o perfil dos clientes internos e externos da organização. É importante que os proprietários saibam a opinião de todos sobre os mais diversos aspectos do negócio.

As pesquisas podem, por exemplo, trazer um feedback dos clientes e com isso melhorar e aprimorar os serviços e produtos prestados, principalmente pelo aumento dos novos preços e qualidade no atendimento, já que foram observadas críticas nas redes sociais em que o restaurante possui conta.

Conhecer os concorrentes também é de extrema importância, saber onde e como atuar, se destacar e entender os diferenciais é ponto fundamental para quem busca se sobressair no mercado.

Porém, João afirma que dita às tendências e os preços nesse nicho de mercado em Natal, e não precisa se preocupar com seus concorrentes. Como seu restaurante foi um dos primeiros no ramo da salada, ele acredita que já possui tradição e não deve temer aos novatos.

Notas de Ensino

Resumo

O caso procura analisar situações problemáticas encontradas durante o processo de consultoria realizado em Janeiro/2015 em um restaurante na cidade de Natal. O estudo tem a intenção de ampliar o senso crítico dos leitores, desenvolver a percepção estratégica para encontrar soluções diante das situações apresentadas.

Nomes e informações sobre a empresa foram preservados devido ao termo de sigilo assinado pela autora. Os dados foram coletados durante o projeto de consultoria; informações cedidas pela empresa e através de arquivos pessoais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, tomada de decisão, saúde financeira.

Abstract

The case seeks to analyze problematic situations encountered during the consultation process conducted in January/2015 at a restaurant in the city of Natal. The study intends to broaden readers' critical sense, develop the strategic insight to find solutions to the situations presented.

Names and information about the company have been preserved due to confidentiality signed by the author. The data were collected during the consulting project; information provided by the company and through personal archives.

Keywords: strategic planning, decision making, financial health.

Fonte de Dados

Os dados adquiridos para o desenvolvimento desse caso foram obtidos através de observação da pesquisadora, durante um projeto de consultoria realizado entre os meses de novembro a fevereiro de 2015, com o auxílio dos colaboradores da empresa.

Os gráficos e imagens fazem parte do acervo pessoal da pesquisadora.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação na área de administração, gestão de negócios, Finanças. Metodologia indicada: 1) Uma breve introdução sobre planejamento estratégico e financeiro. 2) Leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) Procurar alternativas para solucionar as situações citadas no caso; 4) Discussão em plenária; 5) Explanação com embasamento teórico do professor.

Objetivos de Aprendizagem

O caso para ensino tem como objetivo desenvolver no aluno o senso crítico para tomar decisões a respeito dos processos que envolvem a rotina de um restaurante na cidade de Natal.

Pretende-se desenvolver no aluno: 1) Ampliação dos conhecimentos a cerca de planejamento estratégico e financeiro; 2) Informações sobre algumas etapas de processos relevantes ao desenvolvimento de um projeto; 3) Desenvolver a capacidade de tomada de decisões. 4) Ampliar o senso crítico a respeito das diversas situações encontradas no dia-a-dia das pequenas empresas. 5) Procurar entender como gerir empresas.

Alternativas para análise do caso

As finanças estão presentes no dia a dia de qualquer pessoa, seja na realização de um simples orçamento doméstico, no planejamento financeiro de grandes corporativas internacionais ou em um fluxo de caixa de pequenas empresas. Ela é um importante setor dentro das organizações, pois diante de seus indicadores podemos avaliar a saúde financeira e concentrar esforços para onde se mais necessita, procurando sempre atingir

os objetivos almejados. “Uma empresa é como um organismo vivo que nasce, cresce e morre. Porém, sua morte pode ser prorrogada ou evitada, se for bem administrada financeiramente, pois uma empresa em boa situação financeira não quebra”.(HOJI, 2009, p.5).

Com a atual crise pela qual o país está passando, é muito frequente se ouvir falar em planejamento, controle de custos, corte de gastos, investimentos, índices financeiros como base para tomada de decisões. O mercado está se tornando mais consciente em analisar seus lucros, índices de endividamento, taxas de juros, avaliar suas despesas e receitas, entre outros, ou seja, criar estratégias para que se torne cada vez mais preparado para as variações do ambiente externo. “Em termos empresariais, estratégia é: (...) a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo.” (CHIAVENATO, 2013, p.368).

Ao tentar se destacar no mercado, o Saladas Verdinhas não realizou um planejamento adequado, um dos motivos que ocasionou a situação atual descrita no caso. O planejamento estratégico guia toda a organização, em seus mais variados níveis e etapas, estipulando suas metas para atingir o fim almejado. Um bom planejamento é a base para o processo de tomada de decisão, pois com base em dados reais se podem avaliar o real risco e as melhores oportunidades no ambiente. “(...) traçar uma estratégia é o ponto de partida sobre o qual apoiar todas as iniciativas de maneira consistente.” (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008, p.40).

A empresa é um ambiente dinâmico, com processos, pessoas, projetos em constante integração. Todas as decisões devem ser tomadas avaliando todos os setores das empresas. Diferente do que ocorre em sua maioria, que avaliam apenas o momento ou pontos isolados, e não enxergam que é apenas uma parcela do real problema. Por mais que as organizações ditem tendências, nunca devem deixar de usar seus indicadores internos e externos como base para manter sua saúde e sustentabilidade.

Questões para discussão

- 1) Identifique as principais dificuldades que a empresa Saladas Verdinhas enfrentou durante o processo de consultoria.
- 2) Você contrataria a gerente financeira? Justifique.

- 3) Quais estratégias você abordaria para melhorar a situação financeira da empresa?
- 4) Com relação aos demais setores da empresa, qual seria sua postura diante das adversidades apresentadas no caso?

Sugestão de resposta

- 1) A empresa não possuía uma funcionária qualificada para orientar os sócios sobre a real situação financeira. O grande volume de empréstimo foi realizado com intenções de resolver problemas imediatos, sem pensar em um planejamento em longo prazo para quita-los. A forma de se criar um novo preço não podia ser aplicado com a ferramenta mais utilizada para isso; teve-se que criar uma nova forma. O setor do delivery estava sendo questionado devido aos altos custos. O sistema de informação não estava sendo utilizado. Os funcionários estavam desmotivados. Não se utilizou estratégias de marketing para otimizar o negócio.
- 2) Não contrataria. A colaboradora apresentava grande desenvolvimento em um setor que já estava sendo prejudicado pela crise, e foi posta em outro da qual não tinha experiência alguma, além de não apresentar as habilidades suficientes para realizar as rotinas diárias, como saber utilizar as ferramentas necessárias nem os processos padrões no setor.
- 3) Para melhorar a situação financeira seria necessária a renegociação de toda dívida, chegando a parcelas mensais que pudessem ser pagas dentro da realidade da empresa, mesmo que isso signifique maior prazo. Uma alternativa seria avaliar bancos que possuem a opção de compra de dívidas, quitar tudo e pagar apenas a ele. Com relação ao novo cardápio, poderia ser feita uma avaliação dos preços aplicados pelos concorrentes e os custos de cada prato para chegar a preços compatíveis e acessíveis com os praticados no mercado. O setor de delivery deve permanecer, pois representa maior parte da receita do restaurante e poderia negociar com a cooperativa de motoqueiros a redução do valor fixo ou variável pago para eles.
- 4) Ensinar todos os funcionários a alimentar e utilizar corretamente o sistema de informação, para proporcionar futuramente relatórios de análises que viabilizem

uma melhor tomada de decisão; aplicar questionários de clima organizacional, procurar entender os motivos das insatisfações, trabalhar em cima disso e criar planos de metas e bonificações por desempenho; desenvolver estratégias de marketing para conhecer os concorrentes; aumentar a divulgação para conquistar novos clientes e criar programas de fidelização para manter os atuais.

Referências:

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração:** O essencial em teoria geral da administração. 2 ed. São Paulo: Manole, 2013.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira na Prática:** Guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAROZZI, Victório, TRUNKL, Cássio. **Sustentabilidade no setor financeiro:** Gerando valor e novos negócios. São Paulo: Senac, 2008.

Fontes Complementares:

Entrevista realizada com os colaboradores envolvidos no caso.

Apêndice:

Tabela - Questionário Clima Organizacional

	QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	As relações entre as pessoas do meu setor são de amizade.					
2	Os meus colegas cooperam entre si.					
3	Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada.					
4	No meu setor, os servidores recebem bem um novo colega.					
5	No meu trabalho atual sinto-me satisfeito(a) com meu entendimento com a chefia.					
6	O ambiente físico de trabalho é agradável.					
7	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
8	O setor onde trabalho é limpo.					

9	O espaço físico de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
10	Existe ventilação adequada no ambiente de trabalho.					
11	Os funcionários da minha instituição têm os equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
12	No setor onde trabalho o chefe valoriza os servidores.					
13	No setor onde trabalho o chefe elogia quando o servidor faz um bom serviço.					
14	No setor onde trabalho os servidores são recompensados quando conseguem um bom desempenho.					
15	No setor onde trabalho, sinto-me satisfeito(a) com o interesse do chefe pelo meu serviço.					
16	No meu trabalho atual sinto-me satisfeito(a) com o salário, pois ele valoriza minha capacidade profissional.					
17	No meu trabalho há oportunidade de ser promovido(a).					
18	Estou satisfeito(a) com a autonomia que tenho no meu trabalho para decidir sobre a realização de novos procedimentos.					
19	Estou satisfeito(a) com a autonomia que tenho no meu trabalho para decidir sobre flexibilização de horários.					
20	Estou satisfeito(a) com a autonomia que tenho no meu trabalho para definir prioridades.					
21	Estou satisfeito(a) com a autonomia que tenho no meu trabalho para decidir sobre melhorias nas condições de trabalho.					
22	No setor onde trabalho há um esforço das chefias em ampliar o grau de autonomia dos servidores.					
23	Existe comunicação entre as chefias e os servidores.					
24	A comunicação das regras e normas facilita o trabalho do meu setor.					
25	No meu setor de trabalho o diálogo é utilizado para resolver os problemas.					
26	As sugestões e críticas dos servidores são sempre bem aceitas pelas chefias superiores.					
27	No meu setor somos informados(as) sobre as principais decisões.					

Fonte: Acervo Pessoal