

ESTUDO DE CASO RESTAURANTE A COSTELA DE OURO

INTRODUÇÃO

A cidade de Natal, por ser uma cidade considerada de cunho turístico, agrega várias empresas no ramo de prestação de serviços. Os principais são as grandes redes hoteleiras, as agências de turismo proporcionando passeios e, principalmente os bares e restaurantes.

Os bares e restaurantes são uma atração à parte. Existem uma grande quantidade de estabelecimentos oferecendo vários tipos de comida. Os que mais se destacam são aqueles que oferecem a típica comida nordestina e os que oferecem os pratos feitos à base de frutos do mar. E é nesse ambiente culinário, que o estudo de caso foi construído.

O estabelecimento escolhido foi um restaurante situado no bairro de Cidade Verde, município de Nova Parnamirim. O restaurante se chama A Costela de Ouro e teve as suas atividades iniciadas no ano de 2006. O atual proprietário é o srº Gustavo Sales e o mesmo convive com o grande dilema que é o de adquirir um ponto comercial maior em um local diferente da cidade.

A história do restaurante

O restaurante foi criado pelo primeiro proprietário, o srº Ricardo Braga que enxergou na sua demissão a oportunidade de se tornar dono do próprio negócio. Como o srº Ricardo tinha trabalhado em uma famosa churrascaria da cidade, ele teve a idéia de comercializar um corte do boi que quase ninguém gostava. Talvez as pessoas não gostassem por ter em mente que a costela era composta somente por ossos e pouca carne. Mas, com o corte correto essa carne pode ser extremamente farta e succulenta.

A princípio a costela era vendida para viagem, no meio da rua onde a estrutura do negócio contava apenas com um toldo branco, uma churrasqueira e demais aparatos. Mas, a costela não era uma costela qualquer. Era uma costela temperada com um condimento especial, embalada e cozida na sua própria gordura por horas a fio. O nome se dá costela de ouro, devido a cor dourada em que a costela fica após estar pronta. Resultado: a costela fez o maior sucesso. Tanto sucesso que foi preciso alugar um ponto comercial. O ponto foi alugado mas, por falta de capital para investimento o srº Ricardo resolveu vender o restaurante.

O novo proprietário, o srº Gustavo Sales trouxe para o restaurante não só a vontade de melhorar o negócio. Trouxe junto consigo, o capital necessário para dar cara nova ao estabelecimento e obviamente novas idéias. Comerciante nato e com um feeling comercial apurado, o srº Gustavo viu naquela compra a oportunidade de conhecer e aprender sobre outro tipo de negócio e acreditou que com as melhorias necessárias o restaurante poderia atrair novos clientes e conseguir aumentar o seu faturamento.

O restaurante foi reformado. Foi colocada uma cobertura e madeira e telhas rústicas, as mesas e cadeiras foram substituídas por novas, balcões frigoríficos e freezers foram comprados, houve a aquisição de novas churrasqueiras, a cutelaria foi toda substituída e a cozinha ganhou armários e prateleiras, mesa de aço inox, fogão industrial e geladeiras para o armazenamento de material de consumo. Com toda essa mudança, o restaurante atende às exigências da vigilância sanitária e de saúde.

No cardápio foram introduzidas novas carnes como picanha bovina, picanha suína, alcatra, carré, lingüiça e filé de peito de frango. Todas cozidas no bafo e grelhadas como a costela. Petiscos também foram introduzidos. E como toda mudança tem repercussão, com essa não poderia ter sido diferente. O restaurante atraiu mais clientes e triplicou o seu faturamento.

O funcionamento do restaurante

Hoje, o restaurante funciona a partir de quarta – feira até o domingo. Às quartas e quintas – feiras abre apenas para o jantar. Nas sextas, sábados e domingos almoço e jantar. O cardápio é à la carte, sendo o prato principal do restaurante é a costela no bafo, vendida nas versões bovina, suína defumada e de carneiro.

Podem ser pedidas sem acompanhamento ou com guarnição composta por feijão verde, arroz branco, macaxeira cozida, farofa de manteiga e salada à vinagrete. No local também são oferecidas bebidas de diversos tipos e sobremesas caseiras.

Existe um checklist de todas as ações que devem ser feitas para o funcionamento do restaurante. Tanto na abertura quanto no fechamento. Algumas delas são a limpeza do salão, mesas e cadeiras, verificação de temperatura do alimentos, a necessidade de material de suporte, ativação das travas de segurança nas portas e etc.

A compra da carne é feita semanalmente pelo proprietário, sendo considerada a compra mais importante. O que é estocado são as bebidas, material de limpeza e os produtos considerados secos, como por exemplo, os grãos.

Nada que seja congelado ou resfriado é feito estoque. Assim é garantido, que esses produtos estejam sempre novos e frescos para o consumo. Não deve ser esquecida aqui, a questão da negociação. Todos os preços são pesquisados e passam pelo processo de barganha.

No restaurante trabalham o srº Gustavo que é responsável principalmente pelos pedidos das mesas e caixa. A srª Rosa esposa do proprietário, que supervisiona

todas as atividades da cozinha. O ex proprietário do estabelecimento, o srº Ricardo também trabalha no restaurante e é o responsável pelas churrasqueiras e pela qualidade das carnes.

Na cozinha trabalham quatro ajudantes e no salão em dias de muito movimento, são necessários até 06 atendentes. Para o proprietário, os funcionários merecem atenção pois, são a forma de primeiro contato que o cliente tem com o lugar. Portanto a padronização e aparência são as maiores preocupações, por parte dos proprietários. A maior dificuldade é conseguir funcionários que tenham uma boa articulação verbal para atender e tirar todas as dúvidas sobre os pratos para o cliente.

O dilema do proprietário

Todo tipo de negócio exige uma gestão clara e definida. Em relação ao restaurante A costela de Ouro, muitos aspectos já foram definidos. Até mesmo alguns conceitos de comercialização da antiga gestão foram aceitos pela atual. Mas, algumas dúvidas atormentam o srº Gustavo.

A principal dúvida do srº Gustavo, exige uma análise muito cuidadosa: a mudança de ponto comercial. O restaurante já tem um fluxo de pessoas muito satisfatório, em comparação ao passado. Nos finais de semana, o movimento é tão grande que se forma fila de espera. Essa situação é angustiante para o proprietário pois, ele se incomoda ao ver pessoas em pé esperando para serem atendidas. Algumas vezes, famílias inteiras desistiram de esperar e foram até outros estabelecimentos.

Como essa situação não é agradável para o srº Gustavo, ele estudou de todas as formas maneiras de aumentar o número de mesas e cadeiras, mas, infelizmente o espaço físico do restaurante não comporta esse aumento de demanda, por isso cogita-se a idéia de mudar o restaurante de local.

Essa mudança irá exigir um investimento bastante alto por parte do dono. Já que o mesmo, deseja também comprar o novo imóvel. Com um lugar maior, gastos

maiores virão acompanhados. O srº Gustavo deverá analisar se existe dinheiro em caixa para tal. Caso contrário terá que recorrer ao empréstimo de terceiros e criar dívidas inexistentes até então. Aí, se inicia uma outra análise: de melhor financiador, prazo e taxas de juros. A questão é saber até quanto vale a pena investir tão alto. Será que de fato o retorno será o esperado?

Segundo o srº Gustavo, o ponto comercial dos sonhos já foi encontrado. É um ponto comercial que fica localizado em uma avenida principal e que o tamanho equivale a duas vezes mais o espaço atual. Se hoje no salão do restaurante ele tem quarenta mesas, no novo lugar ele poderá colocar em torno de cento e vinte mesas. O que acabará de imediato com o problema da espera e o da desistência dos clientes.

A questão é se vale a pena comprar. O local precisará de uma reforma que irá custar em média R\$ 30 mil reais. O ponto comercial está sendo vendido por R\$ 70 mil reais. As despesas com cutelaria, novas mesas e cadeiras, sistema de automação custará em torno de R\$ 20 mil reais. O proprietário afirma que não possui todo esse valor em caixa, dispõe de apenas a metade que irá ser utilizado para dar entrada no novo ponto. O restante será financiado através de banco, que ofereceu uma linha de crédito e algumas vantagens: carência de 90 dias para pagamento da primeira parcela, parcelamento em 36 meses e taxa mensal de 4,6%.

Atualmente o estabelecimento não possui nenhuma dívida de qualquer natureza. O srº Gustavo está enfrentando esse dilema pois, o investimento é alto. Mas, em contrapartida poderá aumentar consideravelmente o seu fluxo de pessoas e com isso a sua venda no final de semana. Já que a despesa média do cliente na mesa é em torno de R\$ 70,00 e que cada mesa leva 40 minutos ocupada é uma situação que definitivamente precisa ser pensada.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O caso aborda a análise de decisão de investimento, através de capital de terceiros. Optando pelo o investimento o proprietário irá resolver um problema de cunho

qualitativo que é o de diminuir a espera de liberação de mesa para consumo. Melhorando de certa forma a qualidade na prestação do seu serviço.

Fonte dos dados

O caso foi relatado pelo ponto de vista do atual proprietário, o srº Gustavo Sales que explicou o que o levou a adquirir o restaurante e a sua dúvida em relação à compra de um ponto comercial maior. Este caso relata a situação de um caso real em uma empresa que comercializa refeições. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação, questionários e entrevistas com os gestores.

Objetivos de aprendizagem

O caso enfatiza uma dificuldade do gerenciamento financeiro de uma microempresa. Estas dificuldades se dão geralmente pela falta de conhecimentos nesta área por parte do empreendedor, como também pela falta de planejamento para gerenciar um negócio. Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) conhecimentos sobre gestão financeira; 2) possibilidade de aplicação dos conceitos de administração financeira; 3) reconhecimento da necessidade de fazer um planejamento ao abrir um negócio e de revisá-lo constantemente; 4) importância de manter um controle financeiro sobre as atividades operacionais da empresa; 5) análise ao implantar uma política de crédito; 6) estudo das opções de linhas de financiamento mais apropriadas às necessidades da empresa.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser utilizado em salas de aula para que incentive a discussão entre os alunos sobre qual a melhor decisão a ser tomada. Turmas de gestão de negócios e de gestão financeira podem recebê-lo e estudá-lo.

Pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Nota-se a importância da seqüência dos passos: 1) Explicação sobre planejamento e gestão financeira em e uso dos

conceitos da área; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) apresentação pelo professor da temática e da situação.

Análise do caso

Este caso é um caso de análise de gestão que envolve decisões financeiras. De acordo com alguns aspectos as decisões devem ser tomadas da melhor forma possível. Os objetivos de curto ou longo prazos devem ser construídos em cima de pilares consistentes, ou seja, os objetivos devem ser claros e atingíveis. Planejados com base em uma realidade não muito longe de ser atingida.

Dentre tantos estabelecimentos na cidade, o restaurante A costela de Ouro chama a atenção pela diferenciação no cardápio. Desde o princípio na primeira gestão, a idéia do novo, de vender algo novo foi abraçada de uma maneira muito forte. O acreditar e o querer fazer o melhor sempre estão presentes.

Acredito que muitas empresas têm problemas de gestão. Seja qual for a origem. Os problemas, as dúvidas do proprietário do estabelecimento neste caso, podem ser as dúvidas de muitos empresários. A diferença está na forma de solucionar. O primeiro passo é reconhecer que existem de fato obstáculos a serem superados. Depois é estudar e analisar qual o melhor caminho a ser percorrido. Traçar um plano de ação realizável e por fim pô-lo em prática. É muito fácil você encontrar empresas que tenham problemas, Uns graves outros nem tanto. O difícil é encontrar gestores que tenham a coragem e capacidade de mudá-los.

No caso do restaurante citado o dilema é um dilema importante. Não é algo que se solucione de forma rápida. É uma decisão que irá impactar o planejamento financeiro como um todo do estabelecimento. Principalmente o seu fluxo de caixa. O gestor tem a opção de se endividar ou não. Até que ponto é interessante financeiramente assumir uma dívida antes inexistente? Do ponto de vista de pesquisa de mercado, será que de fato o novo ponto comercial trará os resultados esperados? Essas e demais perguntas devem ser levantadas.

O importante é enfatizar mais uma vez que o planejamento financeiro é de extrema importância para qualquer tipo de empresa. No caso do restaurante a Costela de Ouro, o primeiro passo é identificar se de fato a mudança para um novo ponto comercial trará os benefícios esperados. Isso poderia ser feito através de uma gestão de fluxo de caixa de longo prazo incluindo obviamente as prestações do financiamento. Uma simulação de vendas também poderia ser feita, com uma estimativa do aumento do fluxo de clientes. Com esses dados em mão, poderia ser feita uma confrontação das informações.

Segundo Assaf Neto, para qualquer empresa tomar uma decisão que envolva dinheiro, um levantamento da saúde financeira deve ser feito. Ele fala também, que é importante sempre ter o controle financeiro atualizado e com as informações bem consistentes para que as simulações e possíveis decisões sejam as mais assertivas.

Caso a simulação de endividamento seja favorável, o segundo passo seria o de investigar a área escolhida. A localização, o acesso para clientes, estacionamento, segurança e demais aspectos devem ser analisados. Uma maneira confiável para identificar se um ponto é bom ou não, é sempre visitá-lo em vários horários do dia. Verificar o fluxo tanto de pedestres quanto de automóveis. A escolha do ponto é de extrema importância pois, caso não seja bom, o negócio poderá ser seriamente prejudicado. Segundo Kotler, o estudo do ponto deve ser feito de forma cautelosa.

Para Gitman, os números que aparecem nos demonstrativos financeiros e fluxos de uma empresa não devem ser ignorados. Não devem ser tratados apenas como números. E sim muito mais do que isso. A análise minuciosa deve ser feita por trás de cada número. Saber de fato o que eles dizem sobre sua empresa.

No caso do restaurante, após o levantamento das informações necessárias e da sua análise como um todo, a depender do resultado das simulações caso fosse favorável investir na mudança eu a faria. Providenciaria a documentação necessária para aquisição do ponto e iria aos poucos reformulando o local, colocando o que fosse preciso e reformando o necessário. Não deixaria também de fazer um bom plano de comunicação, para que o novo local recebesse os clientes antigos e conquistasse os novos.

Questões para discussão

- 1) Que atitudes o proprietário da Costela de Ouro deve ter ao necessitar de capital de giro ou de fazer investimentos em seu negócio? Em que situações é melhor para uma empresa trabalhar com capital de terceiros? E com capital próprio?
- 2) O que o srº Gustavo deve levar em consideração para fazer uma mudança de ponto comercial? Que fatores devem ser observados?
- 3) Como o srº Gustavo mantém um fluxo de caixa informal, ele não sabe com exatidão o valor que a empresa possui disponível. Como a falta de informações pode afetar uma decisão financeira?

10 – Bibliografia recomendada

MOITA, Cecília Menon. Matemática financeira. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J., Madura, Jeff. Administração financeira: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. Pearson Education, 2000.