

Proposta de Intervenção Empresarial em uma Cafeteria Localizada na Cidade de Foz do Iguaçu/PR

Proposal for Business Intervention in a Coffee Shop Located in the City of Foz do Iguaçu/PR

Carlos Eduardo Jacoby

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial. PR, Brasil.
E-mail: carlosjacoboy@gmail.com

Resumo

O presente estudo de caso se propôs a analisar uma empresa do ramo alimentício, localizada na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná. O artigo teve como objetivo identificar e propor soluções estratégicas e apresentar uma proposta de intervenção para aumentar o desempenho organizacional da empresa. Assim, após análise dos pontos fracos e fortes, das ameaças e oportunidades da empresa, foram efetuadas algumas sugestões de melhoria para a empresária, incluindo um modelo para a análise de viabilidade financeira para novos investimentos. Conjugando-se as técnicas de análise documental e observação *in loco*, com a aplicação da análise SWOT, foi possível efetuar sugestões à proprietária no intuito de aprimorar a gestão da empresa.

Palavras-chave: Diagnóstico Empresarial. Análise SWOT. Controle Gerencial. Planejamento Estratégico.

Abstract

The present case study proposed to analyze a food company, located in the city of Foz do Iguaçu, Paraná. The article aimed to identify and propose strategic solutions and present a proposal of intervention to increase the company's organizational performance. Thus, after analyzing the weaknesses and strengths, threats and opportunities of the company, some suggestions for improvement were made for the entrepreneur, including a model of financial viability analysis for new investments. Combining the document analysis and observation in loco techniques with SWOT analysis application, it was possible to make suggestions to the owner in order to improve the company's management.

Keywords: Business Diagnostic. SWOT Analysis. Management Control. Strategic Planning.

1 Introdução

Toda organização necessita de gestão, processos e informação para o bom funcionamento, tendo informações disponíveis para tomada de decisão no momento certo. Portanto, há que se levar em consideração a importância do conhecimento e informação para a gestão eficiente da empresa e da sustentabilidade do negócio.

Assim, no ambiente de competição, as dimensões globais e as características constantemente modificadas por rápidas mudanças tecnológicas e de mercado impulsionam as organizações, em geral, a atuarem neste contexto de forma diferenciada. Este cenário direciona estas organizações de modo que as mesmas reflitam sobre sua atuação junto ao mercado, especificamente, ao que tange as formas de gestão, fazendo com que haja utilização eficaz dos recursos, a fim de se manterem atuantes e competitivas junto ao mercado em que atuam (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para que as organizações se demonstrem competitivas, perante o mercado, necessitam adotar e empregar novas estratégias, inserindo assim novas ferramentas no processo de gestão, pois o desempenho dependerá da atuação neste ambiente, que requer mudanças (MARTINS; PROTIL; OLIVEIRA, 2010).

Desta forma, em função da interação entre os ambientes internos e externos, as organizações em geral passam a vislumbrar a necessidade de fazer modificações em sua forma de atuar e gerir seus recursos, empregando diversas abordagens e ferramentas em seus processos para aumentar a competitividade (TACHIZAWA, 2011).

Assim, o presente trabalho se propõe a analisar uma empresa do ramo alimentício, mais especificamente uma cafeteria, localizada na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná, a fim de identificar através de análise *in loco* e documental, aplicando a matriz SWOT, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, de modo a sugerir propostas de melhorias para a empresa, no intuito de melhorar a sua competitividade.

2 Material e Métodos

Para o presente estudo se utilizou de uma abordagem de pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso de caráter exploratório e descritivo realizado em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício, localizada no município de Foz do Iguaçu, no Estado do Paraná, pois se entende que a pesquisa qualitativa possibilita uma melhor compreensão de um fenômeno, por meio da análise empírica, em seu ambiente natural (GODOY, 1995).

Devido a interação entre o pesquisador e os participantes

da pesquisa, o estudo pode ser considerado também como uma pesquisa-ação, considerada como uma estratégia de pesquisa social (THIOLLENT, 2011).

Macke (2006) enfatiza que a pesquisa-ação utiliza a participação efetiva dos envolvidos, promovendo mudanças em uma realidade e possui três características principais: a elaboração do diagnóstico, a identificação de problemas e a solução de problemas.

Portanto, este estudo se caracteriza como pesquisa exploratória, descritiva, de caráter qualitativo, realizado por meio de um estudo de caso único. Na concepção de Stake (2005), o estudo de caso, enquanto desenho de pesquisa, revela-se pelo interesse em um caso, o qual é fundamentado em um sistema intrínseco, singular e delimitado.

Para a pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, a técnica de observação é frequentemente combinada com entrevistas rápidas e em um tom informal (GODOY, 1995). Assim, para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas com a proprietária, registros por meio de fotos e anotações, análise de documentos disponibilizados pela empresa e observação *in loco*.

A coleta de dados foi feita no período de novembro de 2015 a agosto de 2016. Foram três reuniões iniciais com a proprietária e um quarto encontro para verificação das atividades *in loco*. Na primeira reunião foi realizado um contato inicial e houve apresentação e discussão dos problemas relatados pela empresária. O levantamento dos dados preliminares, anotações da estrutura da empresa e entrevista acerca do funcionamento da mesma ocorreu na segunda reunião. No terceiro encontro foi realizado um levantamento de dados financeiros, administrativos, dados de fornecedores, materiais, produtos, preços, bem como do sistema utilizado para registro e controle das atividades da empresa. Também foram tiradas várias fotos do local e consultada a documentação disponibilizada. Por fim, os pesquisadores efetuaram uma análise *in loco* da empresa, na qual foi possível averiguar o modo de trabalho das funcionárias, com e sem a presença da proprietária.

3 Resultados e Discussão

A empresa objeto deste estudo atua no ramo alimentício, podendo ser classificada como cafeteria e lanchonete e trabalha com venda de bebidas e salgados, doces, tortas e guloseimas, sendo o café o seu produto principal. Localiza-se dentro de uma Universidade situada na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná.

A empresa pode ser vista como uma cafeteria, que oferece produtos de qualidade a um preço maior que a concorrência, com um bom ambiente para estudos, bate papo e pequenas reuniões. O fluxo de pessoas no local é grande, pois fica do lado de um restaurante, no qual a maioria dos estudantes e funcionários da universidade almoçam. Segundo relatos da empresária, sua empresa se tornou uma espécie de “cantina

de luxo”, uma vez que a maior parte de seus clientes são professores.

Com relação à estrutura organizacional, a mesma é bastante simplificada, sendo a proprietária, responsável pela empresa, e duas funcionárias.

Inicialmente, a empresa possuía cinco funcionários, mas devido a vários fatores (entre estes se destaca a falta de orientação especializada) este número foi se ajustando com o passar do tempo e agora restam apenas duas funcionárias que, aparentemente, conseguem realizar todo o serviço. Os serviços desenvolvidos pelas funcionárias são, principalmente, atendimento, recebimento das vendas, preparação do café (o restante dos produtos já são comprados prontos, bastando aquecer) e limpeza do local. Há pouca manipulação de alimentos, sendo que a maioria dos alimentos vendidos já vem pronta, com exceção do café.

O local é alugado e o espaço total é de 90m², incluindo o espaço para as mesas (são oito mesas no total, comportando vinte e seis pessoas sentadas). Relata-se que em horários de pico falta espaço para os clientes sentarem. Há uma parte atrás na qual se situam uma despensa, tanque, armários e congelador.

O horário de atendimento é de segunda-feira à sexta-feira, a partir das 08h00min até às 18h00min. Destaca-se que este horário de atendimento é similar ao horário realizado pelo corpo técnico da universidade, porém não abrange os horários realizados pelos alunos e professores, que pode ter início às 07h00min e se estender até às 23h00min.

Entre os produtos oferecidos no balcão da empresa para venda, destacam-se:

- Café de diversos tipos: orgânico, *cappuccino* e expresso, entre outros, todos moídos e preparados na hora;
- Sorvetes de uma sorveteria local disponíveis para venda em *freezer* expositor consignado;
- Gomas de mascar, chocolates, doces e balas;
- Bebidas geladas: água de coco, água mineral, refrigerantes, sucos prontos enlatados;
- Chás quentes de diversos sabores (em sachês) preparados na hora;
- Minipizza, *strudel*, bolos e salgados assados.

Figura 1 – Mix de produtos da empresa



Fonte: O autor.

3.1 Necessidades identificadas

Segundo relatos da proprietária, há dificuldade para estimar o custo real dos produtos vendidos, sendo prioritário estabelecer um sistema de custeio. Conforme depoimento,

não há um método ou cálculo utilizado para estabelecer preço dos produtos, sendo que o preço de venda de seus produtos é estabelecido sem parâmetros definidos. Portanto, uma das prioridades da empresa é levantar corretamente seus custos e estabelecer a margem de contribuição de cada produto vendido.

Também não há um controle dos fornecedores, nem registro das contas a pagar. As despesas vão sendo pagas conforme surgem, sem planejamento prévio. O registro todo é feito via fluxo de caixa e não há uma planilha auxiliar para controle. Conforme se averiguou, a empresa se utiliza apenas do fluxo de caixa como ferramenta de gestão e de controle. O mesmo é obtido pelo sistema, conforme são lançadas as entradas e saídas de caixa no decorrer do expediente.

Outros problemas foram relatados com relação aos fornecedores (principalmente, de salgados) no que se refere à confiabilidade da entrega, uma vez que se o fornecedor deixar

de entregar a empresa também perde clientes, pois se trata de produtos perecíveis. Como não há contrato, a entrega não é garantida. Neste sentido, a elaboração de um contrato poderia mitigar alguns riscos ou, pelo menos, ressarcir a empresa em caso de falha no fornecimento.

Entende-se, também, que a elaboração de um planejamento estratégico para direcionar os esforços da empresa é uma necessidade prioritária, haja vista que os pesquisadores não identificaram nenhum tipo de planejamento formal. Neste caso, uma análise *SWOT* pode revelar o estado atual da empresa e já poderia servir como base para um planejamento estratégico mais amplo.

Desse modo, uma análise *SWOT* foi realizada para verificar as forças e as fraquezas internas da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente em que está inserida, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise *SWOT* da cafeteria

Forças	Fraquezas
1. Produtos diferenciados; 2. Boa localização; 3. Boa infraestrutura; 4. Serviços disponíveis sem custo – Internet wi-fi disponível no local; água e luz inclusas no aluguel; ambiente seguro (a segurança é feita pela Universidade, inclui câmeras), ar-condicionado ambiente; 5. Pouca concorrência no mesmo segmento.	1. Ausência de planejamento estratégico; 2. Ausência de normas internas; 3. Falta de controle de estoque e das vendas; 4. Empresa pouco divulgada; 5. Empresa dependente dos fornecedores; 6. Espaço e pessoal limitado para atender vários clientes e/ou eventos; 7. Alta dependência dos funcionários.
Oportunidades	Ameaças
1. Clientes em potencial no entorno; 2. Aproveitamento de eventos acadêmicos, congressos e outros eventos promovidos pela Universidade; 3. Ampliação do <i>mix</i> de produtos ofertados; 4. Venda de produtos fora do horário comercial; 5. Planejamento dos trabalhos de acordo com o calendário acadêmico; 6. Divulgação da empresa em mídias sociais; 7. Oferta de vendas casadas e promoções.	1. Sazonalidade; 2. Mudança de fornecedores; 3. Queda na qualidade dos produtos dos fornecedores; 4. Aumento dos custos de fornecimento; 5. Não renovação do contrato de aluguel.

Fonte: dados da pesquisa.

3.2 Proposições

De posse das informações acima, bem como da identificação das oportunidades e ameaças da empresa, foi possível sugerir algumas propostas de melhoria para a empresária, no intuito de auxiliar no planejamento estratégico e poder contribuir para a melhoria dos resultados da empresa.

Ficou evidente que o foco da empresa é a qualidade dos produtos ofertados, haja vista que há outras opções de alimentação nas imediações. Assim, é plausível sugerir ampliação do *mix* de produtos da empresa, pois se nota que há demanda reprimida dentro da Universidade no tocante aos produtos de maior valor agregado.

Neste ponto, nota-se que há muitos clientes em potencial e que poderiam ser mais bem explorados: todo o pessoal que circula na área em torno da cantina (estima-se mais de mil pessoas por dia). Como grande parte da clientela e potenciais

clientes são jovens e universitários, seria interessante utilizar as redes sociais para divulgação do negócio.

Para explorar esta fatia do mercado, a empresa também pode elaborar uma oferta diária para atrair clientes novos. Como exemplo pode-se citar: produto do dia (promocional), ou combos (vendas casadas com descontos). Nos cardápios disponíveis não há nenhuma destas opções.

Com relação à disposição dos produtos, foi verificado que o expositor de salgados não apresenta nomes dos produtos. Também é interessante apresentar os nomes dos produtos em inglês e espanhol, uma vez que circulam pelo local pessoas de várias nacionalidades.

Foi verificado que no local há algumas revistas para os clientes lerem, porém não ficam muito visíveis (pode-se mudá-las de local). Devido ao perfil dos clientes, talvez, a disponibilização de um jornal local e diário seja interessante.

O cardápio é variado, mas como o foco da empresa

está centrado na qualidade do produto, a gama de produtos ofertados poderia ser ampliada na tentativa de atrair novos clientes e disponibilizar mais opções aos potenciais consumidores. Exemplos: inclusão de produtos sem glúten e/ou sem lactose no cardápio; sanduíches naturais, etc. Para muitos produtos deste tipo é comum efetuar parcerias com os fornecedores para vendas consignadas.

A adoção de uma caixa de sugestões e reclamações também pode ser uma medida interessante para conhecer melhor os clientes e buscar a melhoria contínua dos produtos e serviços.

Por se tratar de uma cantina dentro de uma Universidade, há muita influência do calendário acadêmico nas operações e nas vendas da empresa. Também há queda no movimento nos períodos de férias. Assim, sugere-se verificar o calendário de eventos da Universidade, pois se contactou durante o período de observação que a empresa não está preparada para atender a uma demanda esporádica, que possa surgir devido ao aumento de fluxo de pessoas, repentinamente, na ocorrência de eventos internos na Universidade. Portanto, com o devido planejamento, é possível aproveitar estas variações sazonais para incrementar as vendas.

Como já comentado anteriormente, a empresa carece de normas internas e de planejamento estratégico. Assim, a elaboração de um planejamento estratégico, bem como de normatização interna, além de servir como referência, também pode ajudar a empresa a se reestabelecer em caso de mudança de local, pois o espaço no qual a empresa se situa atualmente é alugado.

Com relação aos controles internos da empresa, os mesmos são incipientes. Não há controle de consumo, de fornecimento e nem histórico dos fornecedores, os quais se sugere elaborar o mais rápido possível através de registros em planilhas.

A contabilidade financeira é totalmente feita por escritório de contabilidade. A empresária possui gestão operacional sobre a empresa, porém a gestão financeira se limita ao controle do caixa. O relatório diário de caixa é efetuado pelo sistema: todas as vendas são anotadas no computador, porém os pesquisadores não obtiveram acesso a estes dados.

Portanto, não se evidenciou um sistema gerencial de controle de custos ou contábil, ficando tudo a cargo do escritório de contabilidade contratado (que se limita à questão tributária e de folha de pagamento), ou seja, não há geração de conhecimento suficiente para a tomada de decisão em âmbito tático ou estratégico, pois a empresária não possui informação gerencial, de modo consolidado, para efetuar um planejamento adequado ou estabelecer um método de custeio.

Com relação aos preços dos produtos ofertados, a dificuldade reside em formar preço de venda, pois além de se ter um público diversificado (estudantes, professores, visitantes e funcionários da Universidade), não há um método de custeio para estes produtos.

O custeio dos produtos será possível apenas se as informações forem adequadamente registradas, pois gerar

informações financeiras condizentes com a realidade vivenciada pela empresa é um fator necessário para seu desenvolvimento sustentável, podendo ainda ser fator de sobrevivência, já que erros em registros contábeis fornecem falsos embasamentos para tomada de decisão, podendo comprometer o futuro de uma organização (NASCIMENTO, 2013).

Verificou-se que a empresa é bem estruturada com relação ao seu porte, sendo que a gestão atual atende às necessidades da empresa, entretanto não se têm muitas informações disponíveis para a tomada de decisões de longo prazo. Assim, um planejamento estratégico associado a um método de custeio pode auxiliar no estabelecimento de metas, de preços competitivos e melhorar o desempenho da empresa.

Por fim, tendo em vista a análise *SWOT* efetuada, verificou-se que a empresa possui clientes em potencial, que circulam no local em horários diferentes do horário de atendimento. Desse modo, como parte da proposta para aumentar as vendas da empresa se sugere instalar um equipamento conhecido como *vending machine* (máquina de venda automática, exemplo na Figura 2). O local é propício para este tipo de equipamento. Esta proposta é interessante e se mostra como alternativa para vender produtos diversos nos horários em que a cafeteria se encontra fechada.

Figura 2 – Exemplo de máquina de venda automática



Fonte: O autor.

Previamente, os pesquisadores já verificaram que há espaço para colocação da máquina, o ambiente é seguro e vigiado por câmeras e não há objeção por parte da Universidade, desde que o equipamento esteja dentro da área alugada. Portanto, uma vez que se tem constatada a viabilidade econômico-financeira da aquisição e manutenção do equipamento, recomenda-se fortemente a instalação imediata do mesmo, pois abrangeria parte do público que circula pelas imediações em horário diferenciado.

3.3 Proposta para aquisição de máquina de venda automática

Caso a empresária opte por instalar o equipamento

sugerido, há que se averiguar a viabilidade financeira do mesmo.

Para o cálculo da viabilidade de instalação de máquina sugerida ou similar, recomenda-se utilizar a técnica do Valor Presente Líquido (VPL). Esta técnica é, geralmente, empregada em projetos de investimento, em que é feito um desembolso inicial com o objetivo de recebimentos futuros (BRUNI; FAMÁ, 2007). Neste caso, o desembolso inicial seria o valor de aquisição do equipamento e os recebimentos futuros seriam iguais à margem de contribuição dos produtos vendidos.

Para o cálculo do VPL, é necessário estimar o custo do capital da empresa, o que equivale à taxa mínima de atratividade de projetos de investimento. Neste caso, pode-se utilizar a taxa básica de juros da economia (Selic), pois por ser a taxa de remuneração dos títulos públicos federais, esta é considerada uma taxa de risco zero. Portanto, o investidor não fará um projeto cuja taxa de retorno seja menor que a Selic, pois este consegue aplicar o dinheiro sem risco a esta taxa (ALMEIDA, 2009).

O critério de seleção do projeto de investimento, com base no método do VPL, de acordo com Bruni e Famá (2007), é o seguinte:

- se o VPL for maior que zero, o projeto deve ser aceito;
- se o VPL for igual a zero, torna-se indiferente aceitar ou não;
- se o VPL for menor que zero, o projeto não deve ser aceito.

Se o valor calculado do VPL for maior que zero, quer dizer que o projeto de investimento é economicamente viável para a empresa, ou seja, os fluxos futuros trazidos e somados ao valor presente superam o investimento inicial (BRUNI; FAMÁ, 2007).

Abaixo segue a fórmula do VPL:

Em que:

FC_j = fluxo de caixa no período j ;

k = custo de capital;

j = período analisado;

n = número de períodos analisados;

Inv_0 = investimento inicial.

Assim, caso a empresa opte por adquirir o equipamento proposto, bem como efetuar as demais adequações sugeridas no decorrer deste trabalho, destaca-se que, além de gerar economia e fluxos de caixa positivos (caso o VPL calculado seja positivo), poderá também valorizar a imagem da empresa na busca por um diferencial competitivo.

4 Conclusão

O problema relatado inicialmente era a dificuldade de se

estabelecer um preço adequado aos produtos. Entretanto, após análise se verificou também que a empresa carece de estratégia e normas internas, bem como de um sistema de controle que dê suporte para a tomada de decisão.

Assim, após análise dos pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades da empresa, foram efetuadas algumas sugestões de melhoria para a empresária, incluindo um modelo para análise de viabilidade financeira para novos investimentos.

Como limitação da pesquisa pode ser destacada a falta de disponibilização de dados pela proprietária, principalmente de informações financeiras. Também o método utilizado possui limitações, pois há o risco de se empregar subjetividade na análise.

Portanto, entende-se que o objetivo do presente relato técnico-científico foi atingido ao diagnosticar a situação atual da empresa e propor ações de melhorias voltadas ao seu desempenho organizacional.

Referências

ALMEIDA, F.R. Reavaliando a relação entre decisão de investimento e taxa de juros. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SEMEAD, 2009.

BRUNI, A.L.; FAMÁ, R. As decisões de investimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em ciências sociais. *Rev. Adm. Empresas*, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, M.M.C.; PROTIL, R.M.; OLIVEIRA, S.L.D. Utilização do benchmarking na gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses. *Rev. Contabil. Org.*, v.4, n.10, p.127-151, 2010.

NASCIMENTO, M. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. *Rev. Eletr. Estrat. Negócios*, v.6, n.2, p.244-283, 2013.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Bus. Rev.*, v.68, n.3, p.79-91, 1990.

STAKE, R.E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2005.

TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2011.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2011.