

## **Nota de Ensino**

### **O NOVO PARAGON**

**Este documento deve ser utilizado pelo professor responsável pela discussão do caso e não deve ser distribuído para os alunos. A sua função é auxiliar o professor a planejar a aplicação e a discussão do caso. Não é apresentada uma solução, mas sim aspectos que devem ser considerados para a atividade didática e a análise do caso.**

**A utilização desta nota de ensino pelo aluno não contribui para a sua aprendizagem. Também deve ser evitada qualquer forma de uso que possa prejudicar a aplicação futura do caso.**

#### **RESUMO**

Em Janeiro de 2000, Francesco Sterza, proprietário do restaurante Primavera em London, Ontario, Canadá, recebeu uma oferta que parecia boa demais para ser verdade. Sterza estava considerando algumas sugestões do chefe dos garçons de seu restaurante, David Flowers, para abrirem em sociedade um novo restaurante. Pouco mais de uma semana antes, o proprietário do prédio que ele alugava, onde estava localizado o restaurante Primavera, havia lhe perguntado se ele não estaria interessado em reabrir o antigo e conhecido Restaurante Paragon, sob condições de aluguel muito atrativas.

Sterza sabia que as condições eram muito vantajosas, mas ele estava muito ansioso para construir um plano de negócios para este novo empreendimento, quando poderia examinar os potenciais custos de reabertura e de levar em frente esse negócio – o Novo Paragon – antes de aceitar a proposta feita pelo dono do prédio. Além disto, Sterza estava preocupado com os eventuais benefícios de abrir um segundo restaurante, diante do estresse e dos riscos de estar envolvido com um novo e inexperiente sócio.

#### **UTILIZAÇÃO**

Este é um caso de Administração Geral, mais adequado para cursos introdutórios de Administração. O caso possui informações sobre as capacidades de dois profissionais do setor de restaurantes e sobre os requisitos necessários para a abertura de um novo estabelecimento. Consequentemente, ele fornece as informações necessárias para os estudantes realizarem uma análise detalhada (interna e externa) da decisão a ser tomada.

#### **OBJETIVOS DE ENSINO**

- Tomar decisões com base em modelos de estratégia.
- Realizar a projeção de balanços de resultados baseado em fatos e em hipóteses.
- Calcular o valor de venda da empresa utilizando o método de valor presente.

## **QUESTÕES PARA OS ALUNOS**

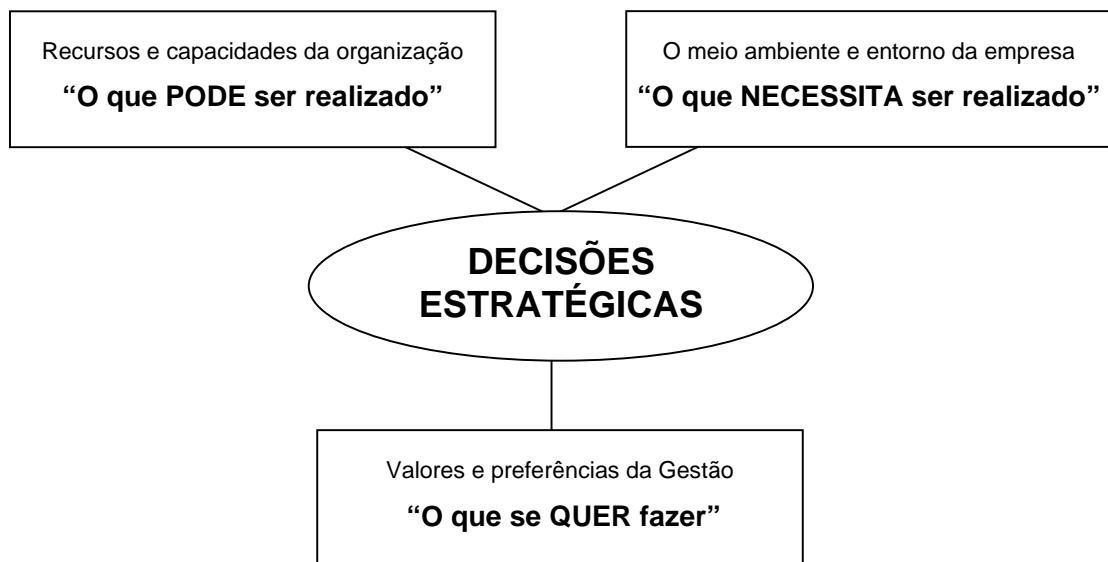
1. Quais são os pontos fortes e fracos de cada um dos possíveis sócios?
2. Quais as oportunidades e ameaças presentes na situação?
3. Realize uma análise detalhada do perfil do cliente, do setor e da competição.
4. Realize a projeção de balanços de resultados para o final do ano de 2002.
5. Qual seria o preço recomendado para a venda desta empresa – Novo Paragon – em questão de dois anos, a partir deste momento?
6. Assumindo o papel do Sterza, o que você faria? Por quê?

Ou

7. Como Sterza, o que seria necessário fazer para que o Novo Paragon fosse uma empresa viável? Por quê?

## **ANÁLISE DO CASO**

### **Aplicação de um modelo de decisão estratégica**



**Figura 1. Modelo de decisão estratégica**

O modelo demonstra que as decisões estratégicas requerem a identificação e solução das tensões existentes entre o que a empresa NECESSITA que seja realizado – conhecidos seu meio ambiente e seu entorno – o que ela PODE fazer – conhecidos os recursos e capacidades da organização – e o que se QUER fazer – conhecidos os valores e preferências da gestão. Com base nessa lógica, é recomendada a elaboração de um plano geral, conforme proposto abaixo.

Desenhe numa parte do quadro ou apresente numa transparência o modelo sugerido. Em cada uma das figuras deixe espaço suficiente para relacionar os aspectos que forem aparecendo ao longo da discussão. Na segunda parte do quadro ou em outra transparência, elabore a projeção do balanço de resultados que será utilizado na avaliação da empresa. Um exemplo de balanço é apresentado no Anexo 1.

A quantidade de elementos a serem discutidos neste caso é muito grande. Tome cuidado com o tempo dedicado a cada parte. Faça seu planejamento de forma cuidadosa para que seja possível alcançar a conclusão no final do tempo a ser dedicado.

É importante perguntar aos alunos as sugestões de cada um sobre os pontos a fim de que cada um possa expressar suas experiências pessoais com restaurantes, freqüentando como cliente ou trabalhando neles.

Para cada ponto, pergunte aos alunos e registre os itens apresentados:

- a) PODE realizar: capacidades internas da empresa;
- b) NECESSITA realizar: aspectos ligados ao meio externo da empresa, composto pelos clientes, concorrentes e o setor como um todo.
- c) QUER fazer: aspectos dos sócios/gestores e seus desejos individuais.

Encoraje os alunos a pensar sobre como fazer a avaliação de uma empresa e quais seriam os pontos importantes a serem levados em conta. Por exemplo:

- tente obter deles sugestões do caminho a ser seguido;
- comece a fazer a análise de valor da empresa pela montagem de um demonstrativo de resultados pró-forma;
- coloque as contas que fariam parte deste demonstrativo;
- verifique os números para cada uma das contas e comece a preencher o demonstrativo;
- aproveite para fazer a conexão com a realidade e discutir as suas influências sobre os números obtidos;
- examine as possíveis diferenças que poderiam ocorrer caso os cenários fossem distintos.

Depois de finalizar o demonstrativo de resultados pró-forma, tente obter um número de comum acordo com os alunos para o valor da empresa.

### **Análise dos componentes do modelo de decisão estratégica**

#### PODE realizar

A idéia básica deste componente é identificar os pontos fortes e fracos do negócio, dos sócios e da associação entre ambos.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Sterza	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muita experiência no ramo</li> <li>- Formação em administração de restaurantes</li> <li>- Forte marca de sucessos passados</li> <li>- Trabalhador pesado</li> <li>- Boa relação com os donos do prédio</li> <li>- Tem recursos para investir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem experiência neste tipo de restaurante</li> <li>- Sem experiência com sócios</li> <li>- Qualidade antes de redução de custos</li> </ul>
Flowers	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muita experiência no ramo</li> <li>- Forte censo de bom serviço</li> <li>- Boa relação com os clientes</li> <li>- Trabalhador pesado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem experiência neste tipo de restaurante</li> <li>- Sem experiência com sócios</li> <li>- Sem experiência na administração de restaurantes</li> <li>- Pode não gostar de ser dono</li> <li>- Sem formação formal para negócios</li> <li>- Sem recursos para investir</li> </ul>

### NECESSITA realizar

Analisar os fatores externos que podem afetar o negócio.

#### 1. Clientes:

- a) a maioria é estudante que está na cidade por 2/3 do ano; há sazonalidade;
- b) a relação custo-benefício para os clientes é muito importante, já que a principal divulgação será boca-a-boca;
- c) o potencial número de clientes é pequeno; eles freqüentem sempre os mesmos restaurantes, que já foram aprovados;
- d) propaganda aparenta não ter muita influência sobre os clientes;
- e) estudantes é uma base de clientes muito importante, mas não é a única; outros públicos devem ser explorados.

#### 2. Concorrência:

- a) a competição indireta grande de outros restaurantes na cidade;
- b) três restaurantes são apresentados como competidores diretos;
- c) para o café da manhã, a variável distância da residência é um fator de decisão importante; todos ficam a distâncias pequenas;
- d) muito pouco pode ser feito para provocar diferenciação real dos concorrentes; serviço e custo para o cliente são os fatores mais importantes.

### 3. Setor

- a) a taxa de mortalidade no setor de restaurantes é muito alta; os bancos e outras agências de financiamento são muito relutantes para financiar este setor;
- b) as cadeias nacionais de restaurantes, com condições financeiras sólidas e marketing agressivo, dominam boa parte do mercado local;
- c) a tendência de comida mais saudável e experiências gastronômicas diferenciadas tem ganhado espaço no mercado, muito embora também existam clientes que procuram restaurantes baratos para suas refeições;
- d) embora seja um setor muito difícil, Sterza tem mostrado ser um empresário de sucesso.

### 4. Ambiente político e econômico

O caso mostra pouco deste lado da decisão, mas é importante lembrar aos alunos esses pontos como parte da decisão.

### QUER fazer

Neste componente é importante identificar os objetivos da empresa. Como estamos trabalhando com um pequeno negócio, é importante verificar os desejos de cada um dos sócios de forma individual e conjunta. Alguns pontos a serem considerados:

- a) Flowers quer tocar seu próprio negócio, mas como não tem experiência pode não gostar de ser “patrão”;
- b) Sterza quer expandir seus negócios, mas sabe que ter mais um restaurante vai exigir maior dedicação e pode gerar mais incomodação;
- c) ambos os sócios buscam o sucesso, mas podem desejar vendê-lo dentro de alguns anos.

### **Avaliação do Negócio**

A venda de um negócio desses não pode ser baseada nos ativos, pois o Novo Paragon não terá nenhum ativo além de alguns equipamentos, louças e panelas. O que terá para ser vendido em dois anos será a base de clientes. Nesse caso, o método de valor presente é o melhor para se obter um valor aproximado de venda. Para realizar essa avaliação, deve ser elaborado um demonstrativo de resultados, baseado nas informações existentes.

Sugere-se levantar as hipóteses sobre as alternativas futuras, baseadas em cenários possíveis, e justificá-las. Muitas respostas são possíveis em função dos cenários que serão construídos. O importante não é achar uma resposta única, mas desenvolver o caminho para se achar uma resposta e discutir os cenários possíveis.

### Um cenário possível (para mostrar que nem sempre as sociedades prosperam):

Sterza e Flowers aceitam a proposta dos proprietários do prédio e formam a empresa em sociedade. A obra para preparar o local leva dois meses previstos (Janeiro e Fevereiro). Em Março, o restaurante abre suas portas.

Nos primeiros meses, o fluxo de clientes é relativamente pequeno. A divulgação boca-a-boca revela-se demorada ou não está funcionando.

Sterza e Flowers não conseguem se entender, pois seus estilos são muito diferentes. Flowers mostra-se insatisfeito com o papel de patrão. Sterza propõe comprar a parte de Flowers na sociedade e passar a ser o único dono do Novo Paragon.

## Anexo 1

### Balanço de Resultados Projetados

#### Hipóteses Assumidas

Vendas	\$ 199.500	Ticket médio de cada cliente (mais ou menos \$ 5, baseado no cardápio) multiplicado pelo número de clientes por ano (39.900) <sup>1</sup>
CMV	79.800	Baseado em 40% de custo, conforme apresentado no caso
<b>Lucro Bruto</b>	<b>119.700</b>	
Despesas Operacionais		
Garçons	6.240	(4 sex + 8 sáb + 8 dom) h/sem x 52 sem/ano x \$ 6/h
Cozinheiros	31.200	\$ 600/sem x 52 sem/ano
Depreciação Equipamento	400	\$ 2.000 em 5 anos = \$ 400 por ano
Amortização do Pré-operacional	1.000	(\$ 1.000 limpeza + \$ 3.000 reforma) em 4 anos
Imposto Predial	9.600	\$ 800/mês x 12 meses (fornecido)
Aluguel	12.000	\$ 1.000/mês x 12 meses (fornecido)
Manutenção	500	“Algumas centenas de dólares por ano” (fornecido)
Outras Despesas Operacionais	1.200	\$ 100/mês x 12 meses (fornecido)
<b>Total Despesas Operacionais</b>	<b>62.140</b>	
Lucro Operacional antes do IR	57.560	
Imposto de Renda	14.390	25% dos lucros
<b>Lucro Líquido</b>	<b>\$ 43.170</b>	

<sup>1</sup> Baseado na informação “Previsão de Receita”, o número total de clientes pode assim ser obtido:  
 $(90 \text{ clientes/dia} \times 5 \text{ dias/semana} \times 32 \text{ semanas/ano}) + (250 \text{ clientes/dia} \times 2 \text{ dias/semana} \times 32 \text{ semanas/ano}) = 30.400$  clientes durante o período escolar de 8 meses no ano.  
 $(90 \times 50\% \text{ clientes/dia} \times 5 \text{ dias/semana} \times 20 \text{ semanas/ano}) + (250 \times 50\% \text{ clientes/dia} \times 2 \text{ dias/semana} \times 20 \text{ semanas/ano}) = 9.500$  clientes durante o período de férias de verão e inverno (4 meses)  
Então, a base de clientes total para o ano é de aproximadamente 39.900 ( $30.400 + 9.500$ )