



---

## Restaurante de comida natural e seu faturamento

Área de concentração: **Gestão Empresarial.**

**Alexander Salles de Aquino.** Graduado em Engenharia Mecânica, pleiteando o título de pós-graduado em MBA em Gestão Empresarial. e-mail: [alexander.salles@hotmail.com](mailto:alexander.salles@hotmail.com). Belo Horizonte, Minas Gerais. 2019.

**Ronaldo Maciel Guimarães.** Graduado em Administração, com especialização em Educação à Distância e mestrado em Administração. Consultor, facilitador, palestrante e professor universitário desde 2006, atua em cursos de graduação e de pós-graduação em várias instituições de ensino. e-mail: [ronaldomguimaraes@gmail.com](mailto:ronaldomguimaraes@gmail.com). Belo Horizonte, Minas Gerais. 2019

---

### 1) INTRODUÇÃO

Dois irmãos que sonhavam em ter seu próprio negócio, Junior e Beto Aquino, investiram na abertura de um restaurante de comida natural, no bairro Coração Eucarístico, região noroeste de Belo Horizonte. O estabelecimento com nome Natural e Vida, do ramo de alimentação, tem como principais produtos oferecidos pratos *à la carte* e almoço *self-service*. Os sócios estão com um dilema: como aumentar o faturamento do negócio?

A partir da necessidade encontrada de trazer mais renda para o restaurante, os irmãos buscaram ajuda especializada e contrataram uma consultoria em Gestão Empresarial. Com isso, enxergaram pontos e traçaram objetivos para dar vida longa ao negócio. Foi estipulada uma média diária de clientes e quanto cada um deveria consumir para se chegar a uma renda satisfatória no final do mês. Beto e Junior então, juntamente com o consultor Alex, precisam encontrar um modo de atrair mais clientes, aumentar as vendas e, conseqüentemente, ganhar mais.

Seguindo um plano de negócios, aplicando um planejamento estratégico, mapeado os concorrentes, o público-alvo e acompanhando as finanças do negócio, eles esperam atingir os objetivos traçados.

## 2) O CASO

Junior e Beto Aquino, dois irmãos mineiros, sempre sonharam em ter seu próprio negócio. Com esse desejo em comum, no início de 2014, resolveram empreender. Na ânsia de trabalhar por conta própria, eles buscaram alternativas no mercado para obterem qualificação pessoal. Juntos fizeram cursos sobre negócios e partiram para o planejamento do empreendimento.

No começo de 2016, os irmãos, futuros sócios, enxergaram uma oportunidade de investirem no setor de alimentação, com um restaurante de comida natural. Comer de maneira natural estava em alta. Mais do que um modismo passageiro, a alimentação saudável veio se unir aos bons hábitos de vida, tais como fazer atividade física, não fumar, beber moderadamente, dormir bem, entre outros. Antes associada a uma comida insossa e sem cor, a alimentação natural reapareceu de forma criativa, atraente e variada. Em praticamente todas as grandes cidades brasileiras existem “restaurantes naturais” – em geral, bufês vegetarianos, orgânicos ou não. Um cardápio vegetariano pode ser tão diversificado e saboroso quanto o de restaurantes convencionais.

Com o intuito de seguir essa tendência e convencidos, por pesquisas e análises de mercado, Beto e Junior decidiram investir no setor, tendo em vista que encontraram uma área em ascensão. Os irmãos Aquino, na ocasião, tiveram acesso a uma pesquisa da Euromonitor International sobre o assunto, indicada pelo SEBRAE MG. Segundo os dados, o setor de alimentos e bebidas, especificamente o segmento “natural”, obteve, nos últimos seis anos, um crescimento de 82%. De 2004 a 2009 o segmento saltou de US\$ 8,5 bilhões para US\$ 15,5 bilhões. O levantamento abrangeu as vendas no varejo de produtos *diet* e *light*, alimentos funcionais fortificados, orgânicos, além de produtos específicos para intolerância a certos alimentos.

Ainda segundo a pesquisa, os principais fatores que impulsionaram a ascensão desse tipo de alimento na mesa do brasileiro foram o crescimento da população com idade superior a 65 anos e o maior poderio econômico exercido pela classe C no País.

De acordo com a Euromonitor, produtos com qualidades nutricionais mais elevadas e com potencial de prevenção de doenças têm revigorado a indústria alimentícia, ao mesmo tempo em que os avanços científicos na área da saúde têm atraído investimentos mais volumosos de empresas do segmento.

No Brasil, o setor de alimentos e bebidas que possuem ligação com a saúde e o bem-estar, oferece oportunidades de negócio em várias cidades de pequeno, médio e grande porte. Alguns dados, na época, confirmavam esse potencial de crescimento:

- O setor de alimentação saudável teve um crescimento de 870% nos últimos 10 anos.
- 40% da população brasileira está acima do peso.
- Como afirmam os dados da Sociedade Brasileira de Cardiologia, 30% dos brasileiros têm colesterol acima do nível recomendado (200 miligramas por decilitro de sangue).
- 80% dos jovens afirmam, em pesquisas, que procuram alimentos mais saudáveis e naturais.
- 35% dos domicílios brasileiros consomem produtos *diet e light*.
- 21% consomem produtos orgânicos.
- 47% não deixam de consumir produtos saudáveis por causa do preço.

Uma projeção da Euromonitor traçava um crescimento de aproximadamente 40%, a partir de 2014, movimentando um total de US\$ 21,5 bilhões no Brasil.

Certos de fazerem um bom negócio e obterem sucesso no empreendimento, os irmãos enxergaram oportunidades em diversos níveis da cadeia produtiva dos alimentos e produtos naturais, em novos segmentos e em nichos específicos de um mercado que tendia a crescer.

Após todos os estudos sobre os mercados e a decisão sobre o que iriam investir, os futuros sócios começaram a traçar metas e planejar a abertura do tão sonhado “negócio próprio”.

### **3) O PLANO DE NEGÓCIOS**

Junior e Beto, após decidirem que investiriam em um restaurante de comida natural, juntaram-se para desenvolver o plano de negócios. Eles queriam vida longa para o empreendimento e decidiram, na época, empreender da maneira mais confiável e segura que julgavam, a partir do conhecimento total do negócio e sobre o setor, com práticas e conceitos teóricos que ambos haviam adquiridos com estudos.

Segundo Beto, o primeiro passo deles foi estudar uma melhor localização para a abertura do restaurante, alinhando público-alvo, concorrentes e custo de imóveis.

Então, encontraram um bom potencial na região noroeste da capital mineira, no bairro Coração Eucarístico. Lá, havia a maior universidade privada do estado de Minas. Com o grande fluxo de estudantes na região, alguns comércios e bairros muito residenciais ao redor, juntamente com um custo de investimento mais baixo, se comparado com a região central e sul de Belo Horizonte, cravaram ali a decisão pelo local.

Com a localização definida, começaram a fazer pesquisa do valor de aluguéis de imóveis e, partir daí, planejar quantitativamente o valor do futuro investimento.

Eles contam que tinham poucas economias e que a ideia era vender seus carros particulares e comprar um mais em conta para cada um, e que iria ajudar também para fins do restaurante. Com isso, segundo os irmãos, ao final teriam cerca de R\$100.000,00 reais para o investimento.

Posteriormente, orçaram equipamentos, gastos com luz, água, gás, internet, telefone, projeto arquitetônico, contratação de pessoal e demais compromissos financeiros. Beto afirma que, nessa fase do plano, pensaram em não prosseguir com a ideia pois tinham pouco dinheiro e não queriam contar com valores de terceiros. Era a vontade de investirem o que tinham sem assinar um empréstimo. Porém, a insatisfação na vida profissional de cada um fazia com que eles tivessem mais vontade de arriscar.

Começaram aos poucos, comprando alguns equipamentos como forno, fogão industrial, *freezers*, mesas e cadeiras, e, devagar, iam transformando o sonho em realidade. Tais bens, deixavam na casa de Beto, que tinha espaço suficiente para alocar os objetos, comprados com dinheiro guardado de ambos.

Paralelo ao planejamento, a busca pelo imóvel e a aquisição de alguns bens, eles firmaram sociedade e deram início aos trâmites legais e licenças exigidas. Venderam seus carros, fizeram caixa e ali já estavam prontos para a realização do sonho.

Junior nos conta que no plano de negócios feito por eles, precisavam de um investimento de aproximadamente R\$ 110.000,00, para o aluguel do imóvel, reforma, decoração, compra de equipamentos, que já estavam adquirindo, gastos fixos e variáveis, e um capital de giro. Eles já tinham comprado todos os móveis, artigos de

cozinha e demais objetos que demandava um restaurante, quando encontraram o imóvel para alugar.

*- Não poderia ter sido melhor. Encontramos um imóvel da maneira que pensamos, a 100m da entrada principal da universidade. Porém, com um preço um pouco acima do que planejávamos.* - Disse Junior.

Fecharam negócio com o proprietário e ali começaram a enxergar o sonho se transformando em realidade. Em poucas semanas, as obras e a decoração ficaram prontas. Escolheram um nome para o restaurante: Saúde e Vida. Começaram a pensar no dia da inauguração e procuraram os fornecedores que precisariam. Contrataram duas cozinheiras, uma auxiliar de serviços gerais e dois garçons, para conseguirem adequar a escala nas leis trabalhistas. Junior e Beto também ficariam em tempo integral no restaurante. Eles então saíram de seus empregos e, após todos os trâmites burocráticos e muito estudo, estavam prontos para inaugurar o restaurante e realizar o grande sonho.

#### **4) O FUNCIONAMENTO**

O restaurante teve sua inauguração em janeiro de 2017. Decidiram abrir todos os dias da semana, sendo de segunda a sexta entre 10h30 e 20h30, para suportar o fluxo de estudantes nos três turnos da Universidade. No sábado, entre 10h30 e 17h e no domingo, de 11h30 às 16:30h. A divisão da escala dos empregados ficou assim:

- Garçom e cozinheira 1º turno – segunda a sexta, de 9 às 17h, com 1h de almoço, e sábado de 12 às 17h30, com 30min de intervalo.
- Garçom e cozinheira 2º turno – segunda a sexta, de 13 às 21h, com 1h de intervalo, e domingo de 10 às 16h30, com 30 minutos de intervalo. Estes recebiam semanalmente um adicional pelas horas trabalhadas a mais que o 1º turno.
- Auxiliar de serviços gerais – de segunda a sexta, de 13 às 21h, e revezamento entre sábado e domingo durante o mês.

Junior e Beto ficariam também dando suporte no caixa, atendimento, gerência e demais tarefas. Sendo assim, a folha salarial do restaurante ficou em R\$10.000,00 para os 5 funcionários, já contando todos encargos trabalhistas.

O investimento em infraestrutura foi de R\$28.000,00, os custos mensais fixos e variáveis giravam em torno de R\$27.000,00 e um fluxo de caixa de R\$55.000,00. Os sócios tinham um capital de giro para dois meses sem precisar gastar nada do

faturamento do restaurante. Com tudo isso, o investimento total foi de R\$110.000,00 reais.

Beto e Junior queriam retirar um pró-labore de R\$4.000,00 para cada um e mais R\$5.000,00 para poupança do restaurante e futuros investimentos, ou seja, o faturamento mensal deveria ser, pelo menos de R\$40.000,00 para satisfazer a expectativa dos irmãos.

Parecia tudo muito bem programado. Um negócio bem-feito, pensado, pesquisado e muito bem planejado, mas apenas parecia.

Com o Saúde e Vida funcionando, no primeiro mês, tiveram um faturamento muito baixo, de apenas R\$15.000,00. Eles resolveram tirar do capital de giro para bancar os gastos faltantes e seus pró-labores no mês de janeiro. Em fevereiro, novamente, tiveram pouco faturamento, cerca de R\$20.000,00 e, como no primeiro mês, utilizaram o capital de giro para continuar com o negócio. Já no 3º mês, em março, o faturamento aumentou um pouco mais, cerca de R\$23.000,00. Como os sócios haviam reservado uma quantia inicial de R\$55.000,00 reais para capital de giro, eles conseguiram levar o negócio adiante obtendo os seguintes resultados nos 6 primeiros meses, Tabela 1:

TABELA 1: EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO

	MÊS	FATURAMENTO
1	JANEIRO	R\$15.000,00
2	FEVERIEIRO	R\$20.000,00
3	MARÇO	R\$23.000,00
4	ABRIL	R\$28.500,00
5	MAIO	R\$26.000,00
6	JUNHO	R\$22.500,00

Fonte: Dados da pesquisa

Com faturamentos baixos no final do sexto mês, os irmãos amargaram o primeiro resultado negativo quando soou o primeiro alerta do negócio. No mês de junho eles não puderam retirar seus valores de pró-labore e, ainda assim, tiveram um valor negativo próximo de R\$2.000,00 reais.

Com o resultado ruim e abaixo do esperado, Beto e Junior resolveram vender seus carros, que já havia sido trocados no início do planejamento, apostando em melhores resultados e assegurando o sonho de ambos. Com a venda dos veículos eles conseguiram R\$50.000,00 reais, já no mês de julho, e compraram um carro para servir ao restaurante, no valor de R\$15.000,00, tendo um caixa de R\$35.000,00 reais. Nos últimos 6 meses do ano de 2017, o restaurante começou a faturar um pouco mais e conseguiu suprir os gastos do negócio, que giravam em torno de R\$27.000,00 reais.

TABELA 2: EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO

	MÊS	FATURAMENTO
7	JULHO	R\$24.500,00
8	AGOSTO	R\$29.500,00
9	SETEMBRO	R\$31.000,00
10	OUTUBRO	R\$32.500,00
11	NOVEMBRO	R\$29.000,00
12	DEZEMBRO	R\$26.500,00

Fonte: Dados da pesquisa

No final do ano, conseguiram fechar as contas no positivo, e com um caixa de R\$14.000,00 reais. Porém, com as despesas de décimo terceiro salário e as férias dos funcionários que já estavam próximas, eles ficaram, novamente, sem fluxo de caixa. Mas, ainda assim, não se endividaram. Tinham todos os compromissos financeiros em dia.

Com a situação do restaurante incerta, porém, acreditando no sucesso do negócio, resolveram contratar um consultor em Gestão Empresarial para ajudá-los a manter o restaurante vivo.

## 5) A CONSULTORIA

No início de 2018 chegou o consultor Alex Salles para ajudá-los a levantar o negócio e aumentar o faturamento do Saúde e Vida. Mas, como conseguiriam tal feito?

Durante os dois primeiros meses o trabalho diário no restaurante foi acompanhado. Paralelamente, Alex fazia um levantamento do mercado e seus concorrentes. Junto com os donos do negócio, o consultor aplicou algumas técnicas

para entender mais sobre o restaurante e o perfil do empreendimento. Foi feita uma análise SWOT para aprofundar e detalhar a situação do cenário e ajudar na tomada de decisões. O principal objetivo foi elaborar um diagnóstico estratégico para os sócios. Foram evidenciadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, dando aos irmãos um bom material sobre seu negócio.

Para definir e comparar os diferentes produtos do negócio, a fim de identificar os pontos fortes e fracos, mais lucrativos e prejudiciais, fizeram uma matriz BCG. Com isso, eles puderam enxergar onde deveriam investir mais para aumentar a lucratividade e onde deveriam repensar a forma de entrega do produto que não tinha demanda.

Outro ponto investigado foi a vida financeira do restaurante. Alex fez uma demonstração do resultado do exercício (DRE) para evidenciar a formação do resultado financeiro. Através do confronto das receitas, custos e resultados apurados, pode-se identificar que o negócio não estava com débitos pendentes, porém, era preciso levantar um valor para mantê-lo, pois já não havia capital de giro. Com isso, todo valor que entrasse deveria ser utilizado para as despesas do negócio. Era uma fase complicada para os donos, uma vez que, durante o período dessa consultoria, já não conseguiam seus pró-labores de antes e todo valor que entrava era utilizado para manter o restaurante.

No início do terceiro mês juntos, os sócios e o consultor já tinham desenhado todo o perfil do empreendimento. Com isso, foram traçadas metas e mudanças no negócio. Algumas ações foram tomadas para trazer mais competitividade, com o objetivo de inovar e chamar a atenção dos clientes. Os donos do restaurante resolveram seguir as sugestões do consultor, acreditando que o negócio iria alavancar.

A maneira de cobrança no serviço do almoço mudou:

- Os pratos *à la carte*, preparados exclusivamente para cada cliente, tiveram maior padronização e melhor apresentação, com preço fixo.
- No serviço *self-service*, foi incluído o modo de valor fixo. O cliente paga para comer à vontade.

Além das mudanças no almoço, foi indicado que o restaurante natural transmitisse uma sensação imediata de higiene, limpeza e saúde. Foi recomendada uma mudança visual para que ficasse mais claro, bem iluminado e arejado. Uma

decoreção com plantas e frutas para ajudar na construção de uma atmosfera agradável.

O cardápio também sofreu variação para pratos mais nutritivos e saborosos. Alimentos orgânicos, frescos e integrais, além da adição de produtos relacionados que poderiam aumentar o faturamento: sucos, sobremesas, biscoitos orgânicos, etc.

Finalmente, uma campanha de *marketing* foi elaborada dentro dos padrões financeiros do negócio. Este segmento permite diversas ações mercadológicas que reforçam o trabalho de conceituação e posicionamento dos estabelecimentos. Foi recomendado que o tema das campanhas abordasse os benefícios de uma alimentação saudável. Foram indicados alguns conceitos que poderiam ser explorados:

- Melhoria da condição cardíaca, reduzindo o risco de doenças do coração e controle de peso.
- Redução do risco de desenvolver doenças degenerativas.
- Aumento da energia.

Foram sugeridas, ainda, algumas ações mercadológicas eficientes:

- Convênios e parcerias de descontos com academias próximas, para auxiliar na formação de uma clientela cativa.
- Confeccionar fôlderes, *flyers* e cardápios para divulgar o restaurante em academias e clubes.
- Patrocinar eventos esportivos.
- Lançar promoções combinadas de refeições e sucos.
- Criar programas de fidelidade com descontos e refeições gratuitas.

## 6) RESULTADOS OBTIDOS

Com as metas traçadas e um planejamento estratégico desenhado, os sócios colocaram em prática todas as ações sugeridas pela consultoria.

Inicialmente, foram meses complicados, otimizando custos e utilizando o capital que entrava para as despesas, financiamento das campanhas e melhorias colocadas. Porém, já no final de agosto, cinco meses após o final da consultoria, os frutos começaram a ser colhidos. A quantidade de *stakeholders* do negócio cresceu, o faturamento do restaurante praticamente dobrou e, no decorrer do ano, aumentava

a cada mês. Clientes novos chegavam todos os dias, outros, cada dia mais se fidelizavam e o negócio começou a prosperar.

No início de 2019, os sócios consideraram que a consultoria foi essencial para a sobrevivência do restaurante. O último balanço financeiro mostrou que o Natural e Vida hoje tem um lucro muito maior do que nos últimos anos, já possui capital de giro seguro e uma poupança para prováveis emergências ou investimentos. Atualmente, os irmãos Beto e Junior conseguiram também aumentar seus pró-labores.

## **RESUMO**

O sonho de dois irmãos em empreender se tornou real depois que eles tomaram a decisão de abrir um restaurante de comida natural. Para tal, eles buscaram qualificação e capital, e conseguiram tirar do papel a realização de um desejo mútuo. Porém, a realidade mostrou a eles que tocar um negócio requer muito mais do que conhecimento teórico e a vontade pessoal de cada um. Com o passar do tempo, o restaurante começou a apresentar problemas. O baixo fluxo de clientes, pouca lucratividade e esgotamento do capital de giro foram alguns pontos de atenção que levaram os sócios a contratarem uma ajuda especializada. Um consultor de negócios chegou para acompanhar e analisar todo o funcionamento do empreendimento. Ele detalhou e desenhou todos os pontos positivos e negativos, estudou o mercado, seus concorrentes e como trabalhar dentro do setor de comida natural. Com todas as informações levantadas, ele sugeriu aos sócios algumas modificações, novas ações e um novo formato de gestão. Os dilemas apresentados no negócio foram estudados a partir de conhecimentos de Planejamento Estratégico, Gestão Financeira e Administração Mercadológica, apresentando pontos característicos de estudo para Gestão Empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Comida Natural. Planejamento estratégico. Gestão Empresarial.