

THOMAS TWIASCHOR KUCZYNSKI

**Análise de expansão em uma rede de restaurantes  
de comida árabe**

**São Paulo  
2016**



THOMAS TWIASCHOR KUCZYNSKI

# **Análise de expansão em uma rede de restaurantes de comida árabe**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo  
para a obtenção do diploma de Engenheiro de  
Produção

**São Paulo**

**2016**



THOMAS TWIASCHOR KUCZYNSKI

# **Análise de expansão em uma rede de restaurantes de comida árabe**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo  
para a obtenção do diploma de Engenheiro de  
Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando José  
Barbin Laurindo

**São Paulo**

**2016**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Kuczynski, Thomas**

**Análise de expansão em uma rede de restaurantes de comida árabe / T. T. Kuczynski -- São Paulo, 2016.**

**123 p.**

**Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Estratégia I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

## RESUMO

A diminuição do poder de compra do consumidor brasileiro, no atual período de crise econômica, gera um enorme desafio para as mais diversas corporações. No ramo alimentício, a elevada sensibilidade a preço do consumidor torna necessária a diversificação das empresas deste setor em busca de novos modelos e propostas de valor. Neste contexto, o Restaurante Arábia surge com a proposta da abertura de uma franqueadora de lojas no modelo *express*, ou seja, em formato reduzido com mix de produtos enxuto e precificação competitiva em locais de elevado movimento comercial. O presente trabalho, demandado pelo gestor do negócio, busca analisar criticamente o plano elaborado para aumentar as chances de sucesso da expansão. A primeira parte do trabalho foca na validação do racional para expansão via franquia, realizando análise setorial, avaliação de competências diferenciadoras, pesquisa com consumidores e posicionamento da firma em grupos estratégicos competitivos. No segundo momento, o trabalho critica e propõe melhorias ao plano criado pelos gestores. É realizada uma descrição de aspectos contratuais e uma análise de viabilidade do negócio do ponto de vista do franqueado, destacando mudanças necessárias para aumentar a competitividade do modelo proposto, como otimização dos requisitos de capital para abertura de filial e adoção de margens mais competitivas por meio de um menor custo de mercadoria vendida. Por fim, um canvas do modelo de negócio, detalhando fatores críticos de sucesso da operação pelo viés da franqueadora, e um plano de ação com próximos passos, como testes de precificação e a realização de um extenso custeio da fábrica é detalhado.

**Palavras-chave:** Estratégia. Modelo de Franquia. Setor Alimentício.





## ABSTRACT

The has been a recent plunge in Brazilian household purchasing power due to the severe economic crisis, thereby creating an unstable and challenging environment for corporations across all sectors. In the food industry particularly, increased consumer price sensitivity indicates the need to differentiate and search for new business models and value propositions. In this context, Arábia Restaurant proposes a model of franchiser business on express stores, characterized by a narrow product mix and competitive pricing in places of intense commercial movement. The work at hand, requested by the business administrator, intends to analyze and criticize the plan made in order to increase its chances of success. The first part focuses on explaining why the franchise expansion model is more appropriate and contains an industry analysis, assessment of core competences, consumer research and strategic positioning over competition. The second part proposes a in depth critical review over contractual aspects and the feasibility for the franchisee, willing to increase the franchising business competitiveness via capital requirements reduction and margin increase. To finalize, a business model canvas, highlighting factors of critical success, and an action plan with next steps are described in an attempt to enhance chances of achieving a profitable and sustainable franchise business. Put together, this proposal has the intention of describing the current business environment and analyzing the proposed model in such a way that the likelihood of success is maximize.

**Keywords:** Strategy. Franchising Business. Food Industry



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura do Trabalho de Formatura .....	25
Figura 2 - Analogia da corporação diversificada a uma árvore.....	34
Figura 3 - Ciclo do processo do SWOT .....	36
Figura 4 - As 5 forças de Porter.....	46
Figura 5 - Marcas mais conhecidas pelos entrevistados .....	64
Figura 6 - Restaurantes mais visitados pelo entrevistados .....	65
Figura 7 - Taxa de conversão dos restaurantes analisados .....	66
Figura 8 - Qualidade percebida dos restaurantes analisados .....	67
Figura 9 - Preço percebido nos restaurantes analisados .....	70
Figura 10 - Regressão linear entre taxa de conversão e preço.....	72
Figura 11 - Custo-benefício dos restaurantes analisados.....	75
Figura 12 - Regressão linear entre custo-benefício e taxa de conversão .....	76
Figura 13 - Mapa de grupos estratégicos do setor de restaurantes .....	77
Figura 14 - Posicionamento das Operações do Arábia na Matriz de grupos estratégicos.....	78
Figura 15 - Posicionamento do Arábia e seus competidores de acordo com pesquisa realizada ..	79
Figura 16 - Índice FipeZap indicando queda do preço dos imóveis.....	98
Figura 17 - Canvas do modelo de negócios da operação da franqueadora.....	109
Figura 18 - Faturamento mensal da loja no Shopping JK .....	114



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo das 5 forças de Porter no setor de restaurantes.....	53
Tabela 2 - Teste de hipótese da qualidade entre restaurante e loja express.....	69
Tabela 3 - Teste de hipótese de preço entre Arábia e Almanara .....	72
Tabela 4 - Teste de hipóteses de preço entre o restaurante e lojas express .....	74
Tabela 5 – Requisitos de Capital para abertura de uma filial Arábia <i>express</i> .....	88
Tabela 6 - Tempo do retorno do investimento de franquias (em meses) .....	91
Tabela 7 - Projeções para taxa SELIC.....	92
Tabela 8 - Projeções para Inflação .....	93
Tabela 9 – DRE mensal estimada de uma filial franqueada.....	94
Tabela 10 - DRE mensal média da loja no Shopping JK .....	95
Tabela 11 - Requisitos de Capital para a abertura e uma filial .....	96
Tabela 12 – DRE mensal de um franqueado com melhorias .....	98
Tabela 13 - Análise de sensibilidade do resultado em relação ao CMV .....	99
Tabela 14 - Custo médio mensal da fábrica Arábia.....	107
Tabela 15 - Plano de Ação.....	115



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

COF – Circular de Oferta de Franquia

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

FC – Fluxo de Caixa

IGP-M – Índice Geral de Preços do Mercado

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidos Amplo

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities and Threats

VPL – Valor Presente Líquido





## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1	A INDÚSTRIA .....	19
1.2	O RESTAURANTE .....	20
1.2.1	<i>História .....</i>	<i>20</i>
1.2.2	<i>Contexto Atual .....</i>	<i>22</i>
1.2.3	<i>Estrutura da Empresa .....</i>	<i>22</i>
1.3	RELEVÂNCIA DO TEMA .....	23
1.4	OBJETIVOS DO PROJETO E PAPEL DO ALUNO .....	23
1.5	VISÃO GERAL E ESTRUTURA DO TRABALHO DE FORMATURA .....	24
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>27</b>
2.1	AS CINCO FORÇAS DE PORTER .....	27
2.1.1	<i>Entrantes Potenciais .....</i>	<i>28</i>
2.1.2	<i>Fornecedores e Compradores .....</i>	<i>30</i>
2.1.3	<i>Produtos Substitutos .....</i>	<i>31</i>
2.1.4	<i>Competição com Rivals .....</i>	<i>32</i>
2.1.5	<i>Formulação da Estratégia .....</i>	<i>32</i>
2.2	ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS .....	33
2.3	ANÁLISE SWOT .....	35
2.4	TESTE DE HIPÓTESES .....	37
2.4.6	<i>Comparação de duas médias com dados emparelhados .....</i>	<i>37</i>
2.4.7	<i>Dados não-emparelhados – Variâncias desconhecidas e supostas iguais .....</i>	<i>38</i>
2.5	VALOR PRESENTE LÍQUIDO .....	40
2.6	CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS .....	40
2.6.1	<i>Segmentos de Consumidores .....</i>	<i>41</i>
2.6.2	<i>Proposta de Valor .....</i>	<i>41</i>
2.6.3	<i>Canais .....</i>	<i>42</i>
2.6.4	<i>Relacionamento com Consumidor .....</i>	<i>42</i>
2.6.5	<i>Linhas de Receita .....</i>	<i>42</i>
2.6.6	<i>Recursos Chave .....</i>	<i>43</i>
2.6.7	<i>Atividades Chave .....</i>	<i>43</i>

2.6.8	<i>Parcerias Chave</i> .....	43
2.6.9	<i>Estrutura de Custos</i> .....	44
<b>3</b>	<b>ANÁLISE SETORIAL</b> .....	<b>45</b>
3.1	ENTRANTES POTENCIAIS.....	47
3.2	FORNECEDORES .....	48
3.3	COMPRADORES.....	50
3.4	PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	51
3.5	COMPETIÇÃO COM RIVAIS .....	52
3.6	CONCLUSÃO DA ANÁLISE SETORIAL.....	53
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS INTERNAS</b> .....	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>COMPARAÇÃO COM COMPETIDORES</b> .....	<b>59</b>
5.1	FORÇA DA MARCA.....	63
5.2	RESTAURANTES MAIS VISITADOS E TAXA DE CONVERSÃO.....	64
5.3	QUALIDADE PERCEBIDA .....	67
5.4	PREÇO .....	69
5.5	CUSTO – BENEFÍCIO .....	74
5.6	CONCLUSÕES DA PESQUISA .....	76
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DE POSICIONAMENTO</b> .....	<b>77</b>
6.1	ANÁLISE SWOT .....	80
6.1.1	<i>Forças (S)</i> .....	80
6.1.2	<i>Fraquezas (W)</i> .....	80
6.1.3	<i>Oportunidades (O)</i> .....	81
6.1.4	<i>Ameaças (T)</i> .....	81
6.2	RESTAURANTE PREMIUM .....	82
6.3	RESTAURANTE DE QUALIDADE COM PROPOSTA ECONÔMICA .....	82
<b>7</b>	<b>MODELO DE EXPANSÃO</b> .....	<b>85</b>
7.1	ESTRUTURA DE CAPITAL .....	85
7.2	ACORDO ENTRE FRANQUEADORA E FRANQUEADO .....	86
<b>8</b>	<b>A VIABILIDADE PARA O FRANQUEADO</b> .....	<b>91</b>
8.1	RETORNO ESPERADO E PREMISSAS ADOTADAS .....	91
8.2	ANÁLISE DE AUMENTO DA ATRATIVIDADE.....	96
8.2.1	<i>Redução do investimento necessário</i> .....	96

8.2.2	<i>Aumento do retorno mensal</i> .....	97
<b>9</b>	<b>CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIO</b> .....	<b>101</b>
9.1	SEGMENTOS DE CONSUMIDORES.....	101
9.2	PROPOSTA DE VALOR .....	102
9.3	CANAIS .....	102
9.4	RELACIONAMENTO COM CONSUMIDOR.....	103
9.5	LINHAS DE RECEITA.....	103
9.6	RECURSOS CHAVE .....	104
9.7	ATIVIDADES CHAVE .....	105
9.8	PARCERIAS CHAVE .....	105
9.9	ESTRUTURA DE CUSTOS .....	106
<b>10</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b> .....	<b>111</b>
10.1	APROFUNDAMENTO NA ESTRUTURA DE CUSTOS DA FÁBRICA .....	111
10.2	AJUSTE NA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA .....	112
10.3	TESTES DE PRECIFICAÇÃO .....	112
10.4	ANÁLISE DA VARIÂNCIA DO FATURAMENTO .....	113
10.5	ESTUDO DE REDUÇÃO DA MÃO DE OBRA.....	114
<b>11</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>117</b>
<b>12</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>121</b>



# **1 Introdução**

## **1.1 A Indústria**

A cidade de São Paulo teve como base de sua formação a união de diversas etnias. Por questões econômicas e históricas, a cidade paulista sempre se destacou como um centro de atração para imigrantes. De italianos e japoneses do final do século XIX, atraídos pela intensa produção de café no Vale do Paraíba, até diversas outras etnias, como os árabes que formaram em São Paulo uma comunidade de comerciantes, a cidade sempre esteve aberta aos mais diversos povos.

A abertura e incentivo à imigração fizeram de São Paulo uma cidade extremamente cosmopolita. O desenvolvimento e o estabelecimento da cidade como centro econômico do país faz com que as mais diversas nacionalidades estejam representadas na vida do paulistano, possibilitando a criação de um mercado consumidor vasto e atraente caracterizado por três pilares.

Em primeiro lugar, a quantidade de pessoas é um aspecto fundamental. Com uma população próxima de 12 milhões, São Paulo é a sétima cidade mais populosa do mundo. Além disso, como maior centro econômico do país, a cidade possui uma renda per capita superior à média do país, gerando maior atratividade deste mercado. Por fim, o último ponto refere-se à diversidade étnica da metrópole decorrente de fatores históricos. Estima-se que aproximadamente 30% dos habitantes da região metropolitana de São Paulo sejam de fora do Estado (IBGE, 2016).

As características básicas do mercado paulista (grande volume de pessoas e poder de compra acima da média do país), unidas à particularidade de enorme diversidade étnica, fazem de São Paulo um grande mercado potencial do ponto de vista culinário. A diversidade age como um fator chave criando oferta e demanda das mais diferentes culturas do globo, contribuindo para a criação de um rico e diverso polo gastronômico na cidade.

O contexto atual de crise econômica gera dificuldades para o mercado culinário como um todo. Enquanto seu consumidor se torna cada vez mais sensível a preço devido à queda real de seu salário (aproximadamente 7% de fevereiro de 2015 a fevereiro de 2016), o fornecimento dos

insumos sofre um aumento vertiginoso, sobretudo aqueles importados, e portanto, com forte influência da alta da taxa de câmbio real/dólar. Além disso, o aumento da estrutura de custos, consistentemente atrelado à inflação, é de difícil repasse para o consumidor sensível a preço, dificultando ainda mais a viabilidade econômica do setor de restaurantes.

A mudança de tendências causada pela crise põe em cheque modelos mais tradicionais e torna necessária a diferenciação para o sucesso de estabelecimentos gastronômicos. O presente trabalho busca validar uma estratégia de expansão para uma rede de restaurantes árabes mitigando, e até aproveitando, efeitos da atual crise econômica.

## **1.2 O Restaurante**

### **1.2.1 História**

O Restaurante Arábia foi fundado em 1987 por Sergio Kuczynski e Leila Mohammed, sua esposa e habilidosa cozinheira de origem libanesa. O que hoje é um renomado restaurante com lojas em grandes shopping centers e centros comerciais começou como uma pequena “*rotisserie*” na Rua Haddock Lobo.

No modelo inicial, havia apenas quatro mesas nas quais o restaurante servia os pratos mais tradicionais da culinária árabe, sobretudo libanesa, devido à origem de sua chef. Durante anos de pesquisa, Leila foi se aprimorando na busca incansável de igualar o sabor dos pratos presente na forte memória de sua infância no Líbano.

Com um pequeno espaço quase sempre cheio e devido à crescente base de clientes fiéis, a “*rotisserie*” tornou-se pequena, convencendo o casal a procurar um estabelecimento maior. Em 1992, o espaço foi ampliado para um local bem mais robusto, com capacidade para 120 pessoas. Surgia, ao lado da “*rotisserie*”, o tradicional restaurante de comida árabe com um modelo de negócio semelhante ao que observamos hoje. O ambiente mais agradável e tamanho muito superior, possibilitou a mudança estratégica do estabelecimento para um restaurante *premium*, caracterizado por um aumento do tíquete médio, do mix de produtos e da base de clientes fiéis.

O crescente sucesso do restaurante fez com que Sergio e Leila buscassem variações do modelo vigente com o intuito de se diferenciar. Neste contexto surge o “Arábia Buffet” por meio do qual a empresa realiza festas e eventos personalizados para clientes.

Além disso, a rede introduziu em 1994 a operação de *delivery* no restaurante. Atualmente, presente também na loja *express* do Shopping Iguatemi, o modelo de entregas mostrou-se bastante rentável, constituindo mais uma forma de diferenciação e geração de receita via elevado volume de entregas (mais de 4000 por mês atualmente) e aumento do tíquete médio.

A expansão resultante dos modelos diferenciadores demandou um aumento de capacidade da rede, até então presente apenas na “*rotisserie*” e no restaurante ao lado. Por isso, em 1996, o casal abriu a “Cozinha Industrial Arábia” com o intuito de suprir a nova demanda proveniente dos sistemas de *buffet* e *delivery*.

Após alguns anos, o crescente reconhecimento fez com que a empresa se expandisse para mais um modelo de negócio. Surgia, em 2002, o “Arábia *express*”, caracterizado por lojas compactas em praças de alimentação. Com um cardápio reduzido e tíquete médio inferior ao restaurante, o Arábia lançou sua primeira loja no Shopping Iguatemi. A rentabilização deste modelo fez com que Sérgio e Leila ampliassem ainda mais a rede em 2012 por meio da inauguração de uma loja no Shopping JK.

Outro recente canal pelo qual o Arábia tem realizado parte de seu faturamento consiste na venda para grandes supermercados e grupos varejistas. A comercialização de produtos como esfihas e pastas árabes (coalhada seca, baba ganoush e hommus) é responsável por uma parcela significativa do resultado da empresa, compensando as baixas margens da venda com um elevado volume.

O sucesso da rede ao longo dos anos de história e por meio diversos canais de comercialização foi reconhecido pelos principais meios de comunicação, culminando com a atribuição de importantes prêmios por parte de revistas renomadas como Veja São Paulo e Revista da Folha. O restaurante ganhou diversas vezes o prêmio de melhor restaurante de São Paulo na categoria Árabe, constituindo um símbolo da culinária na capital paulista.

### 1.2.2 Contexto Atual

Atualmente, a rede vem sofrendo com uma diminuição das margens de lucro. A crescente competição e crise econômica trazem a tona uma nova pressão por diferenciação. Neste contexto, o gestor do negócio, Sérgio Kuczynski, acredita que a rede pode mitigar este problema montando um modelo de franquia.

Há uma aparente oportunidade por meio do estabelecimento de um modelo de franquias a ser validada. A ideia consiste em replicar as lojas *express* (lojas de pequeno porte, com cardápio e tíquete médio reduzido em locais de forte movimento comercial) por meio de franquias para quem estiver apto a realizar o investimento. O montante de capital necessário torna o negócio menos atrativo para Sérgio, de modo que o investimento por parte de franqueados possa ser uma alternativa.

É importante ressaltar que o Arábia inaugurou no ano de 2016 uma nova cozinha industrial central com capacidade de aproximadamente três vezes a do estabelecimento anterior. A cozinha foi concebida para suprir tanto a demanda de supermercados e grupos varejistas, quanto o consumo necessário para as lojas *express*: as já existentes e as possíveis franqueadas.

### 1.2.3 Estrutura da Empresa

Para a compreensão do negócio do Arábia como um todo, deve-se entender como a empresa está organizada. Com o intuito de facilitar a apuração dos resultados, o gestor do negócio dividiu o Arábia em quatro empresas menores, controladas por duas *holdings*. A função de cada empresa está detalhada a seguir:

- 1) Alpha: empresa responsável pelo controle das operações fabris e industriais, servindo toda a rede Arábia.
- 2) Beta: empresa responsável pelas operações em lojas *express* do Shopping JK e Shopping Iguatemi.
- 3) Omega: empresa responsável pela administração do restaurante Arábia na Rua Haddock Lobo.



- 4) Gama: empresa criada para administrar as operações de franquia.

### **1.3 Relevância do Tema**

Por se tratar da introdução de um novo modelo de negócio em uma empresa consolidada, o tema é bem amplo. Diversas etapas da estruturação do modelo possuem um cruzamento com matérias relevantes da graduação em Engenharia de Produção.

A análise do setor e de competências inerentes à empresa se apoiam em disciplinas com viés estratégico, enquanto a estruturação do modelo de negócio, provando sua viabilidade, requer conhecimentos de empreendedorismo. Além disso, o uso de dados coletados por meio de pesquisas com o consumidor se baseará em análises estatísticas e a viabilidade para o franqueado será feita com conhecimentos de finanças e contabilidade.

Pelo amplo escopo e interdisciplinaridade do trabalho, o tema é altamente relevante, na medida em que põe à prova uma vasta gama de conhecimentos intrínsecos a um engenheiro de produção. A resolução do problema, por meio de conhecimentos específicos de diversas áreas intercomunicáveis, mantendo a visão geral do negócio é um desafio, e certamente uma habilidade que deve estar presente em um Engenheiro de Produção.

### **1.4 Objetivos do Projeto e Papel do Aluno**

O objetivo do projeto consiste em validar e estruturar a expansão do restaurante via modelo de franquia. O gestor do negócio demandou uma análise crítica em relação às decisões tomadas, buscando aumentar a probabilidade de sucesso do negócio. Portanto, trata-se de uma consultoria externa do plano de expansão via franquia, validando premissas de modo imparcial e independente e verificando a sustentabilidade do negócio tanto para a empresa quanto para o franqueado. Ao final do trabalho, o gestor espera a sugestão de melhorias ao planejamento feito, assim como a criação de um plano de ação em áreas que merecem atenção da diretoria. Neste contexto, um relacionamento próximo ao gestor e o acompanhamento do dia a dia da empresa são indispensáveis para a formulação de uma estratégia consistente e aderente à realidade da empresa.

Foi alinhado com o administrador da empresa, que o trabalho deve possuir dois focos. Em um primeiro momento espera-se que a opção pelo modelo de franquia seja justificada. Para isso, será necessário conhecer o setor, competidores, grupos estratégicos, competências internas e forças relevantes, buscando a formulação de um posicionamento consistente. Espera-se, nesta primeira etapa, verificar a possibilidade de expansão, força da marca e o modelo de negócio mais propício para o crescimento da firma (i.e. restaurante *premium* ou loja *express*).

Após a validação do modelo de expansão, deve-se estruturar e detalhar a solução, com uma visão crítica à proposta atual. Nesta etapa o aluno detalhará aspectos contratuais, verificará a viabilidade para o franqueado, criará um canvas de modelo de negócios para a franqueadora e fará o detalhamento de um plano de ação com a proposta idealizada, com o intuito de aumentar a probabilidade de sucesso do modelo escolhido. Define-se sucesso, junto ao gestor, como o aumento de rentabilidade sem perda da identidade da marca, atrelada à qualidade.

## **1.5 Visão Geral e Estrutura do Trabalho de Formatura**

Tendo validado com o gestor do negócio a pressão por diferenciação e expansão, o trabalho focará na realização de uma análise crítica acerca do plano de expansão previamente elaborado.

A primeira parte do projeto busca validar a capacidade de expansão e escolher o modelo de negócio a ser implementado nas novas unidades. A decisão do modelo será realizada com base em três principais pilares. O primeiro trata-se de uma análise setorial das cinco forças de Porter analisando a indústria na qual o restaurante está inserido. Em seguida, uma análise de competências internas e diferenciadoras da organização é realizada. Por fim, uma pesquisa com consumidores será feita com o intuito de verificar o posicionamento do Arábia frente aos seus competidores de nicho (i.e. restaurantes de comida árabe).

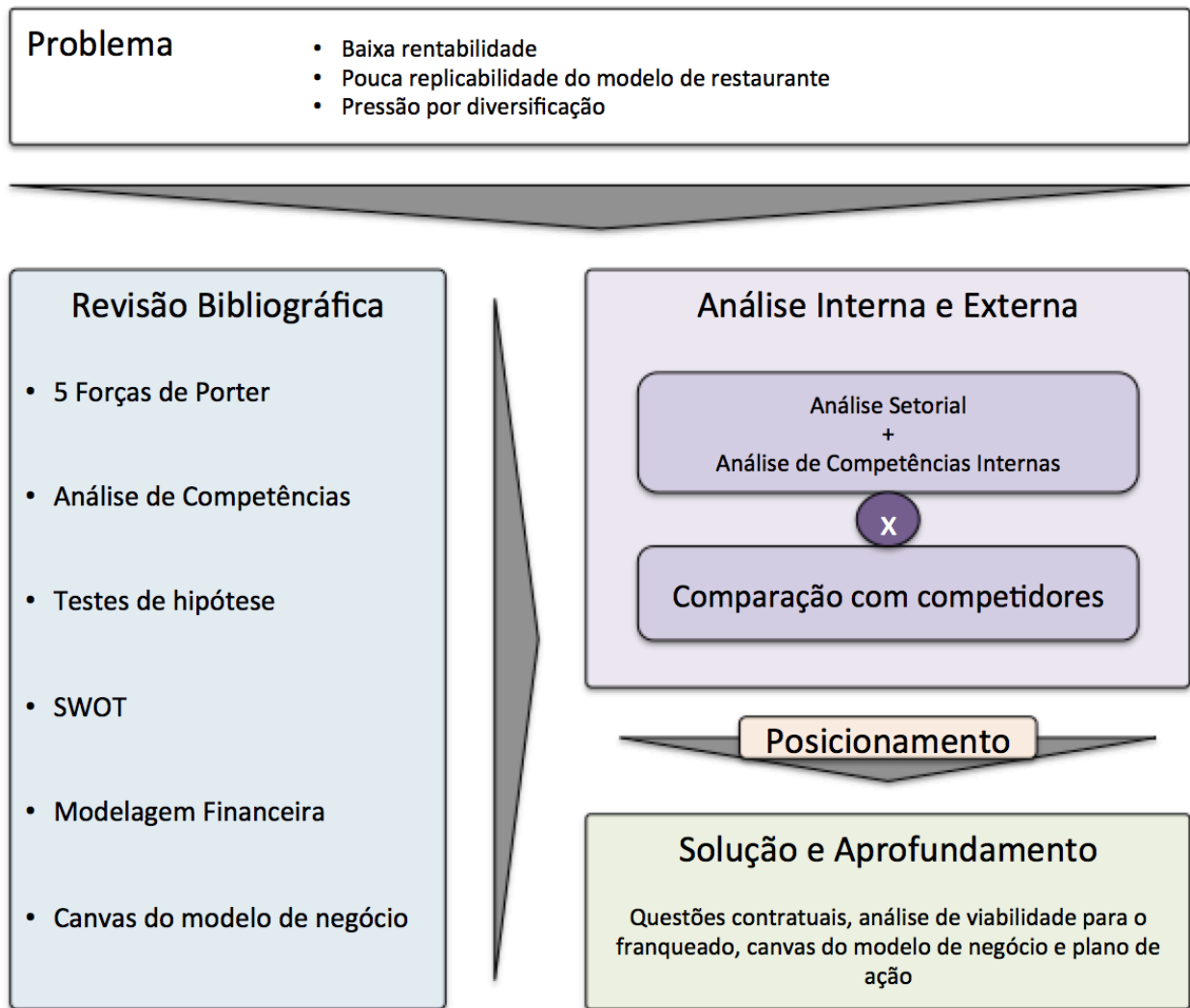
Após as análises descritas, deve-se definir a viabilidade de expansão, bem como o modelo mais propício para tal. Para posicionar o Arábia, será realizada, no Capítulo 6 uma análise dos grupos estratégicos, seguida por um SWOT da firma. No final do capítulo, um comparativo entre os dois modelos de expansão (i.e. restaurante ou lojas *express*) buscará definir o posicionamento.

Uma vez escolhido o modelo de expansão, a segunda parte do trabalho detalhará a

solução recomendada. Nesta etapa, será realizada uma análise crítica do plano de expansão atual, detalhando direitos e deveres da franqueadora e franqueado, além dos requisitos de capital e viabilidade do negócio para o franqueado. A análise buscará encontrar lacunas no plano atual que facilitem a adesão de franqueados ao modelo proposto. Por fim, um canvas do modelo de expansão em franquia será criado, juntamente com um plano de ação definindo responsáveis pelas recomendações dadas.

A estrutura descrita pode ser observada no fluxograma a seguir.

**Figura 1 - Estrutura do Trabalho de Formatura**



**Fonte: Estruturado pelo autor**



## **2 Revisão Bibliográfica**

### **2.1 As Cinco Forças de Porter**

Para Porter (1979), a análise de competidores com o foco apenas em empresas que realizam o mesmo produto, como um restaurante no caso do Arábia, é estreita e incompleta. A raiz da competição em uma indústria está em fatores econômicos “submersos” que englobam muito mais do que apenas o competidor direto. Para analisar uma indústria e sua dinâmica competitiva, deve-se aumentar o escopo e tratar também como competidores os clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos.

A relevância de cada dimensão depende do setor a ser analisado e o impacto coletivo das forças reflete o potencial de lucro do mesmo. Este é menor quando há muita competição (sentido amplo, e não apenas os competidores diretos produzindo o mesmo produto), como no caso de indústrias pesadas (pneus, aço, etc.) e maior em indústrias como refrigerantes e materiais de banheiro (PORTER, 1979).

Independente do impacto coletivo das forças de Porter, o objetivo da estratégia de uma empresa deve ser o de se colocar em uma posição na qual possa se defender e influenciar os competidores lato sensu. Para tal, o primeiro passo é entender a origem da vantagem e do poder de barganha das forças, para em um segundo momento criar uma estratégia que mitigue este efeito (PORTER, 1979).

Segundo Porter (1979), o entendimento das forças possibilita mudanças na agenda estratégica de uma empresa fornecendo valiosas informações a respeito de vantagens e desvantagens da empresa, posicionamento em relação aos competidores stricto sensu, entendimento das estratégias de maior impacto e das tendências em um setor, além de ajudar na consideração de áreas de expansão via diversificação, como é o caso do presente Trabalho de Formatura.

### *2.1.1 Entrantes Potenciais*

Entrantes potenciais costumam trazer maior capacidade para o mercado e uma quantidade substancial de recursos. Empresas buscando diversificação do portfolio alavancam seus recursos para entrar em novos mercados (PORTER, 1979).

De acordo com Porter (1979), o poder da força de novos entrantes depende de dois grandes fatores: barreiras de entrada e reação dos competidores existentes. Ou seja, se a indústria é caracterizada por uma grande barreira de entrada e a tendência é de retaliação por parte das empresas estabelecidas no mercado, a força de novos entrantes nessa indústria é fraca.

A seguir, Porter (1979) descreve as seis maiores fontes de barreira de entrada em uma indústria

#### *a) Economias de Escala*

Em uma indústria com forte presença de economias de escala, o novo entrante é forçado a entrar com grande escala ou a aceitar desvantagens de custo, diminuindo a atratividade dessa indústria.

#### *b) Diferenciação de Produto*

A identificação dos consumidores com uma marca pode ser uma forte barreira, dado que o novo entrante tem que superar a lealdade dos consumidores em relação a determinado produto. A força da marca está relacionada à publicidade, serviço ao consumidor, vantagens de primeiro entrante e diferenças do produto (PORTER, 1979).

#### *c) Requisitos de Capital*

A necessidade de um investimento massivo no início também cria uma forte barreira de entrada. Esta é acentuada em casos caracterizados por despesas não recuperáveis, como publicidade e P&D. Além de ser necessário cobrir os custos fixos da operação, há requisitos de capital para estoques, absorção de perdas iniciais e despesas financeiras decorrentes do

descompasso entre prazos de compra e venda. Porter (1979) cita como exemplos a indústria de manufatura de computadores e extração mineral.

d) Desvantagens de custo que independem do tamanho

Há muitas vantagens de custo que podem independem da escala. Há um grande fator de desvantagem proveniente da curva de aprendizagem, dado que a eficiência de organização novas no mercado costuma ser menor do que a de empresas consolidadas. Porter (1979) também cita tecnologias próprias e patenteadas, compra de ativos em momentos mais favoráveis, subsídios governamentais e localização superior como fontes de desvantagem para entrantes.

e) Acesso a Canais de Distribuição

Para entrar em uma indústria, a empresa precisa de canais de distribuição que façam seu produto chegar ao consumidor. Esta entrada pode ser particularmente difícil, já que deve-se deslocar um produto anteriormente vendido pelo distribuidor. O novo entrante pode usar promoções e intensos esforços comerciais para mitigar este problema, mas há indústrias com distribuidores tão concentrados que é necessário que o entrante crie a própria rede de distribuição.

f) Políticas Governamentais

A última fonte de barreira de entrada consiste no governo, capaz de limitar, e até proibir, a entrada de novas empresas em um setor por meio de requisitos de licença. Um exemplo comum citado é o de varejo de bebidas alcoólicas.

Em relação aos competidores existentes e sua possível reação à entrada de novas empresas deve-se atentar para três fatores:

- 1) Grande quantidade de recursos para retaliar: grande volume em caixa, possibilidade de se alavancar com bancos, capacidade produtiva ociosa, entre outros.

- 2) Probabilidade de uma empresa consolidada no mercado diminuir o preço para manter *market share* ou para diminuir a capacidade da indústria prejudicando companhias menos eficientes.
- 3) Crescimento do mercado estagnado, de forma que o novo entrante é uma ameaça à rentabilidade de todas as empresas existentes.

Para finalizar, Porter (1979) afirma que estas condições estão sujeitas a mudanças, de forma que a existência, e o grau, da barreira de entrada mudam com o tempo. Como exemplo é citada a automatização do processo produtivo de carros, responsável por aumentar as economias de escala e assim, criar uma forte barreira de entrada.

### 2.1.2 Fornecedores e Compradores

Fornecedores podem exercer pressão sobre os competidores de uma indústria aumentando preços ou reduzindo a qualidade. Se as companhias não conseguem repassar esse aumento aos consumidores, e nem achar fornecedores com preço mais competitivo, suas margens e a rentabilidade do negócio são prejudicadas (PORTER, 1979).

Compradores por outro lado, conseguem reduzir a rentabilidade demandando produtos mais baratos ou de maior qualidade, de modo que estas duas forças trabalham na direção de reduzir as margens de uma indústria.

A capacidade de explorar o poder de barganha (tanto no caso de fornecedores quanto de compradores) depende de uma série de fatores mencionados a seguir (PORTER, 1979).

Um grupo de fornecedores possui força se:

- a) For dominado por poucas empresas, sendo mais concentrado do que o grupo de compradores.
- b) Seu produto é único/altamente diferenciado ou os custos de troca de fornecedores são altos.
- c) Não compete com outras indústrias substitutas para o comprador.



- d) É capaz de entrar na indústria em questão, assumindo uma parte maior da cadeia de valor.
- e) A indústria em questão não representa uma grande parte do faturamento do mercado dos fornecedores.

Um grupo de compradores possui força se:

- a) For concentrado ou compra grandes volumes.
- b) O produto que estes compradores consomem não possui muita diferenciação, como no caso de commodities.
- c) O produto comprado pelos consumidores for um componente com custo relevante para a produção de outro produto, tornando-os sensíveis ao preço.
- d) Sua margem for pequena, gerando fortes incentivos ao corte de custos.
- e) O produto comprado não for essencial para a qualidade do produto vendido pelo comprador.
- f) O objetivo do produto comprado não for economizar dinheiro e sim aumentar a confiabilidade do produto a ser vendido pelos compradores.
- g) Houver a possibilidade de aumentar sua participação na cadeia de valor, entrando na indústria em questão.

O grupo de compradores, pode ser caracterizado tanto por consumidores finais quanto por distribuidores e varejistas. Consumidores costumam ser sensíveis a preço quando o produto comprado não possui muita diferenciação ou quando representa uma parcela significativa da sua renda. Distribuidores e varejistas seguem a mesma regra, com o adendo de que podem ganhar poder de barganha quando conseguem influenciar a decisão do consumidor final.

### ***2.1.3 Produtos Substitutos***

Uma indústria de produtos substitutos também pode afetar fortemente a rentabilidade de um setor, sobretudo quando não há uma lacuna de qualidade e diferenciação.

Segundo Porter (1979), produtos substitutos devem ser analisados com cautela em casos em que há tendência de melhora na relação preço-desempenho e as companhias estão com uma margem de lucro relativamente alta.

#### *2.1.4 Competição com Rivals*

Para Porter (1979), a intensidade da rivalidade de uma indústria está relacionada a:

- a) Muitos competidores, semelhantes em tamanho e poder.
- b) Baixo crescimento do mercado.
- c) O produto não possui diferenciação ou custos de troca.
- d) Custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando incentivos à queda de preço.
- e) Capacidade da indústria aumenta em grandes parcelas.
- f) Barreiras de saída são fortes.
- g) Competidores possuem estratégias, origens e “personalidades” diferentes.

#### *2.1.5 Formulação da Estratégia*

Tendo apresentado as forças relevantes para a análise setorial, pode-se fazer uma ligação entre as forças descritas e a estratégia a ser tomada pela empresa. A identificação das forças e suas respectivas magnitudes faz com que a companhia entenda suas vantagens e fraquezas (PORTER, 1979). Com este entendimento, o plano de ação deve levar em conta as seguintes estratégias:

- 1) Posicionar a companhia de modo que esteja com a melhor defesa possível em relação às forças mais relevantes, ou seja, a empresa deve se posicionar aonde as forças setoriais são mais fracas. O conhecimento das capacitações da empresa, unido à compreensão das forças, faz com que o gestor saiba onde a empresa deve competir e onde não deve.

- 2) Influenciar o balanço das forças por meio de movimentos estratégicos como inovações em marketing, investimento em capacidade produtiva ou integração vertical.
- 3) Antecipar mudanças na dinâmica setorial de modo que se beneficie quando estas ocorrerem.

## **2.2 Análise de Competências**

Prahalad e Hamel (1990) destacam a importância de competências essenciais (i.e. comuns à organização como um todo) que traduzam a estratégia de longo prazo da companhia. Uma empresa deve ser flexível e capaz de se reinventar, apoiando-se em competências-chaves.

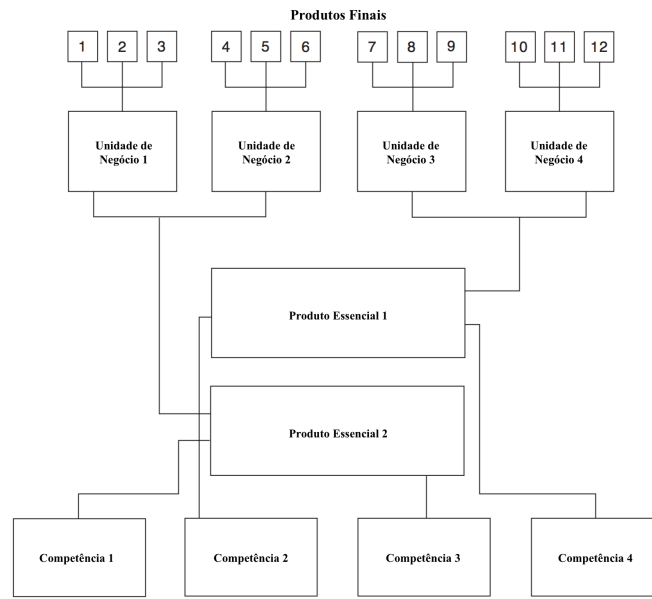
A criação de competências focadas dentro de cada unidade de negócio consiste em um erro, dado que há uma perda da visão da competitividade da empresa como um todo e, acima disso, da capacidade de se adaptar a novas tendências. A descentralização entre unidades de negócios dificulta o foco na construção de competências essenciais da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Em outras palavras, capacitações das empresas devem estar acima de suas unidades de negócio, constituindo uma força relevante inclusive para a criação de novas unidades. Para Prahalad e Hamel (1990), ao invés de gerir seu portfólio de negócios, as empresas devem criar mecanismos para fortalecer seu portfólio de competências, sempre com enfoque naquelas que melhor se encaixam na estratégia previamente arquitetada.

Pode-se dividir a vantagem competitiva de uma empresa em dois horizontes temporais: curto e longo prazo. Enquanto no curto prazo uma empresa sobrevive com foco no trade-off custo x desempenho, a vantagem competitiva de longo prazo está relacionada à capacidade de criar (a um custo menor e maior velocidade) competências que antecipem tendências de novos produtos e negócios (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Ou seja, não é a sua eficiência em um processo produtivo que dará resultado no longo prazo, e sim a capacidade de se adaptar rapidamente ao ambiente de negócios em constante mutação.

Prahalad e Hamel (1990) fazem a analogia de uma corporação diversificada a uma árvore. O tronco da árvore é representado pelos produtos essenciais, enquanto ramos designam unidades de negócios, constituídas por produtos (folhas). As raízes da árvore são representadas pelas

competências essenciais, responsáveis por fornecer nutrientes aos troncos, galhos e folhas, conforme pode ser visto na figura abaixo.

**Figura 2 - Analogia da corporação diversificada a uma árvore**



**Fonte: Prahalad e Hamel (1990)**

Competências essenciais são o resultado do aprendizado coletivo de uma empresa, integrando o conhecimento de diversas habilidades produtivas com desenvolvimento tecnológico em diversas linhas. Deste modo, nem o conhecimento teórico da tecnologia e nem o *know-how* produtivo são suficientes separadamente. A criação de competências fortes depende da capacidade de se trabalhar entre as fronteiras organizacionais, envolvendo pessoas de diferentes hierarquias e funções. Competências não se deterioram com o uso, pelo contrário, são desenvolvidas quando aplicadas e compartilhadas. Competências são “a cola que gruda negócios existentes e o motor da criação de novos negócios” (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para Prahalad e Hamel (1990), há três testes que devem ser aplicados para verificar se determinada capacidade é uma competência essencial:

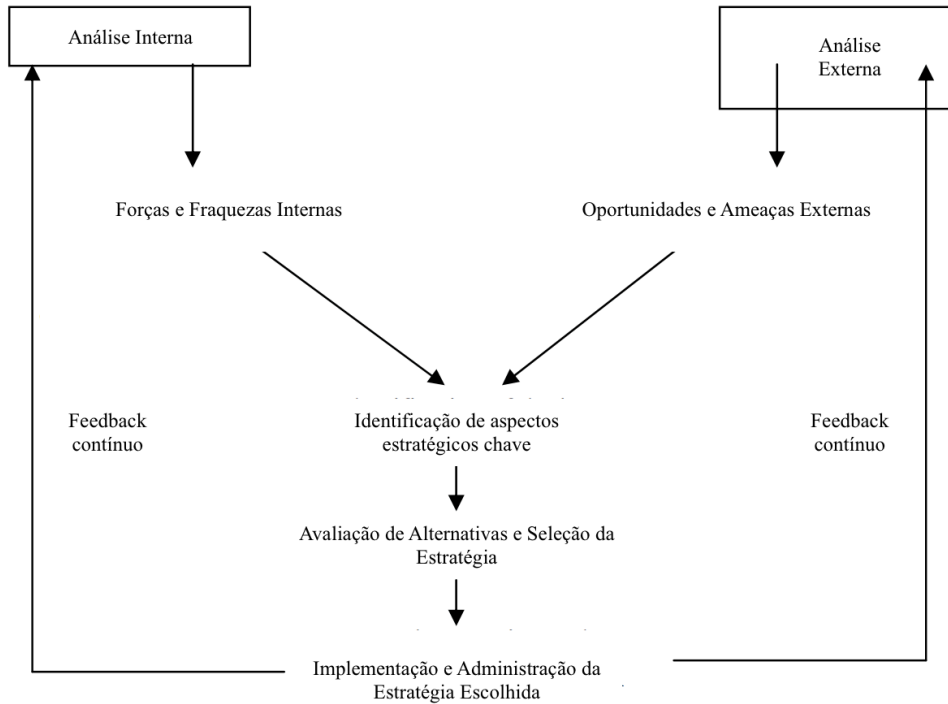
- 1) A competência deve garantir acesso a uma vasta variedade de mercados.
- 2) A competência essencial deve ser capaz de agregar valor ao produto, de forma que o cliente perceba seus benefícios.

- 3) A competência essencial de uma companhia deve ser difícil de ser copiada. Isso acontecerá se sua produção demanda extenso conhecimento de tecnologia e habilidades de produção.

## **2.3 Análise SWOT**

SWOT é uma sigla que significa Strengths Weaknesses Opportunities and Threats. Traduzindo para o português: Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças. Para Ritson (2013), o propósito da análise SWOT é identificar estratégias que alinham os recursos e capacitações de uma organização às demandas do ambiente na qual ela está inserida. Além disso, a análise SWOT pode ser utilizada para identificar forças e capacitações que uma empresa deve desenvolver para explorar oportunidades, se proteger das ameaças e corrigir fraquezas organizacionais (RITSON, 2013).

Ritson (2013) destaca o caráter cíclico da análise SWOT, que deve ser avaliada continuamente. O SWOT tem seu início com duas frentes separadas: análise interna e análise externa. Na análise interna são avaliadas as forças e fraquezas, enquanto na análise externa se foca nas oportunidades e ameaças do ambiente competitivo. A união das duas análises gera a base para identificar questões estratégicas chave. Deve-se então avaliar as opções e selecionar a estratégia mais adequada para, em um momento posterior, implementar e administrar a solução escolhida. Uma vez implementada a solução, deve-se voltar ao primeiro passo e realizar todas as análises novamente, caracterizando o ciclo. A imagem a seguir contém um fluxograma deste processo.

**Figura 3 - Ciclo do processo do SWOT****O processo do SWOT****Fonte: Adaptado de Ritson (2013)**

Ritson (2013) cita aspectos que devem ser avaliados nas dimensões relevantes:

- 1) Forças: competências essenciais em áreas chave, quantidade suficiente de recursos financeiros, economias de escala, qualidade administrativa, boa localização na curva de aprendizagem, tecnologia superior, entre outros internos.
- 2) Fraquezas: ausência definição estratégica clara, má administração, problemas de rentabilidade, pouca eficiência em publicidade, custos pouco competitivos, entre outros.
- 3) Oportunidades: capacidade de expansão para novos mercados, possibilidade de diversificar linha de produtos, invenção de novas tecnologias, diminuição de

barreiras de entrada em países estrangeiros, entre outros fatores externos relevantes.

- 4) Ameaças: entrada de competidores estrangeiros com vantagens de custo, mudanças de hábitos do consumidor, aumento do poder de barganha dos fornecedores e consumidores, aumento de vendas de um produto substituto, aumento de custos devido à legislação, entre outros.

## 2.4 Teste de Hipóteses

Com o intuito de testar hipóteses acerca da pesquisa feita, será realizada uma bibliografia dos testes a serem utilizados.

### 2.4.6 Comparação de duas médias com dados emparelhados

Neste teste, deseja-se comparar duas médias com dados emparelhados, ou seja, duas observações para a mesma amostra. Para compara-las, deve-se criar uma amostra a ser obtida pela diferença das duas amostras originais (NETO, 2002).

O teste a ser realizado é:

$H_0$ : A média da amostra das diferenças é  $\Delta$

$H_1$ : A média da amostra das diferenças é diferente de  $\Delta$

A criação de uma amostra com as diferenças das amostras originais reduz o problema ao teste de uma única média (NETO, 2002). Portanto, aplica-se a equação abaixo, a ser confrontada com o valor tabelado.

**Equação 1 – Estatística t de Student para dados emparelhados**

$$t_{n-1} = \frac{\bar{d} - \Delta}{s_d / \sqrt{n}}$$

sendo:

$\bar{d}$  a média da amostra das diferenças

$\Delta$  o valor testado da média das diferenças nas populações

$s_d$  o desvio-padrão da amostra das diferenças

$n$  o tamanho da amostra das diferenças

A estatística tabelada deve possuir  $n-1$  graus de liberdade e significância  $\frac{\alpha}{2}$  ( $\alpha$  no caso de um teste unicaudal). Se o valor crítico (calculado pela tabela  $t$  de Student) for maior do que o valor calculado via amostra (em módulo), aceita-se  $H_0$  (NETO, 2002).

**2.4.7 Dados não-emparelhados – Variâncias desconhecidas e supostas iguais**

Este caso descreve um teste a ser realizado para comparar duas médias com variâncias desconhecidas e supostas iguais. Diz-se que o teste é de dados não emparelhados porque o resultado das duas amostras não estão relacionados dois a dois (NETO, 2002).

O teste a ser realizado é:

$H_0$ : As duas médias são iguais

$H_1$ : As duas médias não são iguais

De acordo com Neto (2002), deve-se estimar a variância partindo-se dos dados observados utilizando a seguinte expressão:



**Equação 2 – Estimativa de variância única partindo de duas amostras**

$$S_p^2 = \frac{(n_1-1)S_1^2 + (n_2-1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2},$$

onde  $S_1^2$  e  $S_2^2$  são as variâncias das duas amostras

Após o cálculo da variância comum às duas amostras, deve-se usar a distribuição  $t$  de Student, dado que a variância neste caso é desconhecida. Os graus de liberdade são dados pela seguinte fórmula:

$$v = n_1 + n_2 - 2,$$

onde  $n_1$  e  $n_2$  denominam o tamanho de cada amostra

A seguir deve-se confrontar com o valor crítico o valor calculado pela amostra conforme estatística a seguir:

**Equação 3 – Estatística  $t$  de Student para dados não emparelhados e variâncias supostas iguais**

$$t_{n_1 + n_2 - 2} = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

É importante notar que os parâmetros do valor crítico são os graus de liberdade e o nível de significância. Em testes bicaudais, ou seja, quer se testar apenas se uma amostra possui média diferente da outra, o nível de significância deve ser dividido por 2 para achar o valor crítico.

Se o valor crítico (calculado pela tabela  $t$  de Student) for maior do que o valor calculado via amostra, aceita-se  $H_0$  (NETO, 2002).

## 2.5 Valor Presente Líquido

Para validar a rentabilidade do negócio do ponto de vista do fraqueado deve-se calcular o valor presente líquido (VPL) do investimento realizado considerando entradas e saídas de caixa.

O VPL é caracterizado pela soma de todos os fluxos de caixa futuros, trazidos a valor presente segundo a equação a seguir (BRIGHAM E EHRHARD, 2013).

### Equação 4 – Valor Presente Líquido

$$VPL = \sum_{n=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Portanto, o cálculo do VPL depende da definição de duas variáveis:

- 1) Fluxos de entrada e saída de caixa no horizonte temporal em questão ( $FC_t$ )
- 2) Taxa de retorno esperada ( $i$ )

Segundo Brigham e Ehrhard (2013), um valor de VPL positivo garante a atratividade do investimento, enquanto um valor negativo define um retorno abaixo da taxa esperada.

## 2.6 Canvas do modelo de negócios

O canvas é responsável por descrever o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

O canvas do modelo de negócio desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2009) é composto de 9 partes que se relacionam entre si criando valor. A seguir será realizada uma descrição de cada uma das partes relevantes.

### *2.6.1 Segmentos de Consumidores*

Os segmentos de consumidores são responsáveis por definir quem a organização quer servir. São os clientes para os quais a firma está criando valor. Segundo Osterwalder e Pigneur (2009), deve-se diferenciar os grupos de consumidores em segmentos com necessidades, comportamentos e atributos comuns. É extremamente importante que a organização decida em quais segmentos deve atuar para ganhar competitividade.

Osterwalder e Pigneur (2009) citam cinco tipos de segmentos que uma organização pode servir:

- 1) **Mercado de massa:** foco em um grupo amplo, sem diferenciar os segmentos distintos. Neste modelo, as necessidades dos clientes são consideradas semelhantes.
- 2) **Mercado de nicho:** foco em um grupo pequeno e especializado. Os produtos são desenhados para uma pequena parcela do mercado. Este tipo de segmentação é comum na relação fornecedor-comprador, no qual o primeiro faz produtos personalizados para o segundo.
- 3) **Mercado segmentado:** foco em grupos com necessidades ligeiramente diferentes, atendendo, por meio de propostas de valor diversas, os desejos específicos de cada um.
- 4) **Mercado diversificado:** foco em diferentes grupos com necessidades muito distintas, buscando atendê-los com propostas diversas.
- 5) **Mercado multifacetado:** foco em grupos de consumidores independentes e distintos, como uma empresa de cartão de crédito que possui tanto pessoas que usam o cartão quanto estabelecimentos que o aceitam como clientes.

### *2.6.2 Proposta de Valor*

Após definir quem são os clientes, a empresa deve formular uma proposta de valor que atenda às necessidades dos mesmos. A proposta de valor descreve o mix de produtos e

serviços que criam valor para um determinado segmento de consumidores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

### *2.6.3 Canais*

Os canais são responsáveis por descrever como uma empresa se comunica com seus diferentes segmentos de consumidores para criar valor. A descrição precisa dos canais deve conter três pilares fundamentais: comunicação, distribuição e canal de vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

### *2.6.4 Relacionamento com Consumidor*

Nesta etapa, deve-se descrever o tipo de relacionamento que a empresa terá com cada segmento de consumidor. Para Osterwalder e Pigneur (2009), o relacionamento com o cliente deve levar em conta três dimensões relevantes: aquisição de clientes, retenção de clientes e aumento de vendas nos clientes existentes.

### *2.6.5 Linhas de Receita*

As linhas de receitas representam o dinheiro que uma companhia gera devido a cada segmento de consumidor. Para Osterwalder e Pigneur (2009), há dois tipos de monetização: receita resultante de uma compra única do cliente e receita recorrente dado um suporte ou uso de algum serviço.

### *2.6.6 Recursos Chave*

Este bloco é responsável por descrever os ativos mais importantes para operacionalizar o modelo de negócios proposto. Os recursos podem possuir quatro naturezas distintas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009):

- 1) Física: instalações, edificações, veículos, máquinas entre outros.
- 2) Intelectual: marca, patentes, parcerias, dados do consumidor, entre outros.
- 3) Humana: recursos humanos específicos capazes de entregar valor ao cliente.
- 4) Financeira: situação financeira estável, acesso a linhas de crédito competitiva, elevado dinheiro em caixa, entre outros.

### *2.6.7 Atividades Chave*

As atividades chave descrevem o que uma companhia precisa fazer para viabilizar seu modelo de negócio. Segundo Osterwalder e Pigneur (2009), as atividades chave podem ser categorizadas em três grupos:

- 1) Produtivas: restritas à confecção do produto, com qualidade e custos enxutos.
- 2) Resolução de problemas: capacidade de se criar soluções inovadoras para as diferentes necessidades de consumidores individuais.
- 3) Plataforma e Rede: empresas de base tecnológica que precisam continuamente desenvolver suas plataformas de atuação.

### *2.6.8 Parcerias Chave*

As parcerias chave são responsáveis por descrever a rede de fornecedores e parceiros que tornam possível a execução do modelo de negócio. Há quatro tipos de parcerias descritas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009):

- 1) Alianças estratégicas com grupos fora do escopo competitivo
- 2) Alianças estratégicas com competidores
- 3) Iniciativa conjunta para um novo negócio
- 4) Bom relacionamento com fornecedores

### ***2.6.9 Estrutura de Custos***

Descrição de todos os custos necessários para operacionalizar o negócio. Osterwalder e Pigneur (2009) mencionam quatro aspectos a serem avaliados nesta dimensão:

- 1) Custos Fixos: custos que independem do volume produzido
- 2) Custos Variáveis: custos que variam diretamente com o volume produzido
- 3) Economias de Escala: economias geradas pela expansão da operação
- 4) Economias de Escopo: economias geradas pelo aumento do escopo de operação

### 3 Análise Setorial

Para analisar possíveis posicionamentos e estratégias de expansão para o Arábia será realizada uma análise do setor e do contexto competitivo no qual o restaurante está envolvido. Esta visão gerará a base, juntamente com a análise interna de competências e comparativo com competidores, para definir uma estratégia que coloque a empresa em uma posição vantajosa, ou seja, na qual possa aproveitar seu poder de barganha ao mesmo tempo em que se protege das forças mais relevantes do setor. A escolha da análise setorial por meio das forças de Porter tem duas razões:

- a) Possibilidade de analisar a indústria por meio de cinco forças descritas precisamente pelo estrategista.
- b) Visão de alto nível relacionando as cinco forças competitivas à estratégia a ser adotada pela empresa. Este ponto é especialmente importante no contexto do trabalho, na medida em que o intuito da análise setorial (além da análise de competências) é justamente o de validar a estratégia de expansão.

O primeiro passo para a análise setorial consiste em classificar e estimar a força de cada grupo competitivo naquela indústria. No entanto, deve-se, em um momento anterior, definir o setor que se está analisando, para depois prosseguir com a análise de cada força (PORTER, 1979).

Em uma visão ampla, podemos colocar o Arábia no setor de restaurantes, incluindo empresas desde uma pequena padaria que serve prato feito ao longo da semana, até um restaurante de chef com menu degustação. No entanto, este corte não reflete a realidade da competição com rivais enfrentada pelo restaurante, na medida em que lugares com tíquete médio muito distinto não estão competindo entre si. Mesmo com uma estrutura extremamente eficiente e competitiva, o Restaurante Arábia nunca conseguiria disputar mercado em preço com padarias.

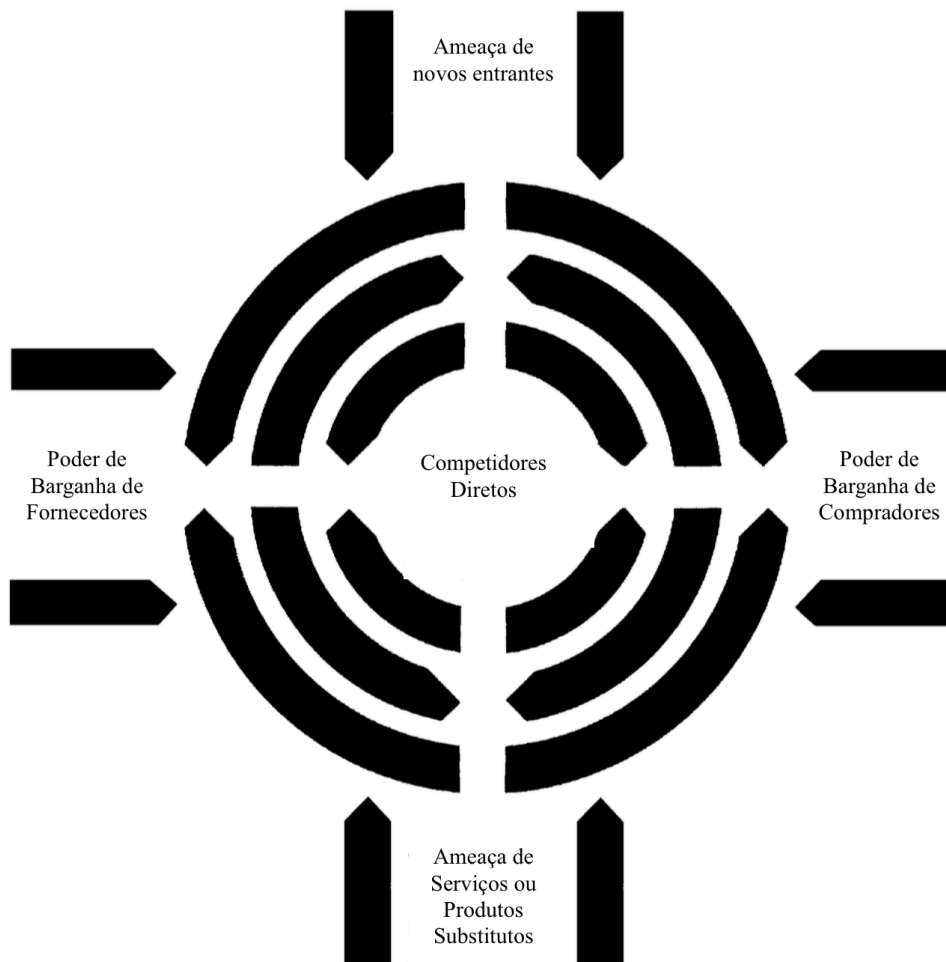
Por outro lado, há lojas no portfolio da empresa com propostas de valor diferentes, como é o caso das unidades presentes em praça de alimentação de shoppings, no qual o consumidor é mais sensível ao preço e à velocidade do atendimento do que no caso do restaurante. Por isso, o

setor analisado será o de restaurantes como um todo, sendo que as forças serão analisadas em um segundo nível, destacando as principais diferenças entre os dois modelos quando aplicável.

É importante ressaltar que, apesar do Arábia ter algumas unidades de negócio distintas (delivery, eventos, vendas para varejistas, etc.), a análise do setor será realizada nas unidades de negócio de restaurante, incluindo tanto lojas em shoppings quanto o restaurante principal Haddock Lobo.

Após definir o escopo da indústria a ser analisada, pode-se começar a avaliar o poder individual de cada uma das forças competitivas mencionadas por Porter, conforme figura abaixo.

**Figura 4 - As 5 forças de Porter**



**Fonte: Adaptado de Porter (1979)**



### 3.1 Entrantes Potenciais

Segundo Porter (1979), a ameaça potencial de novos entrantes depende tanto das barreiras de entrada, quanto da possibilidade de retaliação dos competidores existentes. Em um primeiro momento, podemos caracterizar a magnitude das barreiras de entrada bem como a probabilidade de retaliação em caso de entrada, mas dado o grande número de competidores e a diferenciação entre eles, podemos concluir que a ameaça de potenciais entrantes não é a maior força neste setor.

O artigo de Porter descreve seis fontes de barreira de entrada, a serem analisadas no setor de restaurante. A primeira delas, economias de escala, é relevante, mas não possui força suficiente para barrar a entrada de novos competidores.

Embora grandes redes de restaurante possuam franquias e, deste modo, uma economia de escala dada a unificação de processos administrativos e a aquisição de condições comerciais mais favoráveis dado o maior volume, há muitos restaurantes autônomos (com apenas uma unidade) com margens bem competitivas. Ou seja, apesar do elevado número de pontos beneficiar algumas empresas, não constitui uma barreira forte, na medida em que escala (em número de unidades) não é um requerimento imprescindível para a criação de um restaurante rentável.

O menor peso da escala nessa indústria se deve a uma série de particularidade do setor, entre elas destacam-se as características do consumidor e a estrutura de custos. Embora o preço seja um fator decisivo, o ramo de restaurantes possui bastante diferenciação de produto, de modo que o consumidor nem sempre optará pela opção mais barata.

Em relação à estrutura de custos, seu componente fixo no ramo de restaurantes não é tão elevado quanto em outras indústrias. Isto é particularmente importante dado que, quanto maior a participação de custos fixos no negócio, maior a necessidade de possuir escala para dissolvê-los. Além disso, os maiores componentes de custo fixo em um restaurante (aluguel e mão de obra) possuem pouco ganho de escala, na medida em que quando uma franquia abre outra filial deve arcar com estes mesmos custos fixos.

A segunda fonte de barreira de entrada citada por Porter (1979) consiste na diferenciação de produto. Conforme mencionado anteriormente, o ramo de restaurantes possui bastante diferenciação, na medida em que há uma ampla variedade, tanto de oferta como de gostos (demanda). No entanto, por não ser um mercado concentrado em poucas empresas, a lealdade e

força da marca de restaurantes não possui um papel significativo. Consumidores inclusive gostam de testar novas opções procurando experiências variadas.

Os requisitos de capital, apesar de não serem muito massivos (em comparação com outras indústrias, como extração mineral), desempenham um papel fundamental na barreira de entrada. Em um mercado extremamente competitivo e um contexto econômico de incertezas, a entrada se torna muito menos atraente. Una-se a isto a elevada taxa de juros fornecendo rendimentos altos e relativamente seguros.

Porter (1978) também cita desvantagens de custo que independem do tamanho, como a existência de incentivos governamentais, patentes e compra de ativos em momentos mais favoráveis. Acredita-se que esta força seja maior em mercados com forte dependência da curva de aprendizagem, o que não é o caso do ramo de restaurantes.

Por fim, Porter (1979) menciona fatores que também não possuem força no ramo de restaurantes como o acesso a canais de distribuição (o próprio restaurante é o canal de distribuição) e políticas governamentais como licenças, mais relevantes em ramos com maior impacto ambiental.

Após analisar as barreiras, pode-se verificar a probabilidade de retaliação por parte de empresas já consolidadas. Como a competição já é intensa nesse setor, é pouco provável que a entrada de um competidor (em um mercado extremamente fragmentado) mude a estratégia das companhias da indústria.

A análise dos potenciais entrantes indica que apesar de existirem algumas barreiras, estas não são tão relevantes para bloquear a entrada de novos competidores. No entanto, esta força competitiva é mitigada pelo momento econômico atual e pela intensa competição, fragmentação e grande variedade de empresas já existentes no mercado.

### **3.2 Fornecedores**

Porter (1979) afirma que fornecedores podem aumentar o preço (ou reduzir a qualidade dos produtos) causando uma redução das margens na indústria se este aumento não puder ser repassado aos consumidores. Para mensurar o tamanho do poder de barganha do grupo de fornecedores são sugeridas cinco dimensões.

A primeira diz respeito à quantidade de empresas fornecedoras, de modo que quanto menos fornecedores existirem, maior sua força na determinação de preços. O Arábia possui pelo menos três fornecedores para cada item do seu inventário, de modo que o poder de barganha destes é muito baixo.

A diferenciação do produto fornecido também pode ser uma fonte de poder do grupo de fornecedores. Neste caso, apesar do Arábia demandar alguns itens com alto valor agregado e diferenciação, como tâmaras importadas, a empresa não tem nenhuma “matéria-prima” que depende de apenas um fornecedor, de modo que pode comparar preços entre empresas que sequer sabem da existência da outra.

A terceira dimensão, diz respeito à competição pelos produtos de fornecedores com outras indústrias, como supermercados. Neste caso, os restaurantes estão em desvantagem na medida em que supermercados, dado o maior volume de compras, conseguem condições comerciais mais favoráveis. Por outro lado, restaurantes tem maior capacidade de repassar os custos aos consumidores, dado menor “rastreabilidade” destes. É muito mais fácil comparar o preço de uma lata de tomate entre dois supermercados do que o valor sendo pago pelo molho em cada restaurante.

Além disso, a capacidade dos fornecedores de entrarem no mercado de restaurantes, capturando uma parte maior da cadeia de valor deve ser avaliada. Esta força é particularmente fraca pela elevada distinção entre os negócios e pouca sinergia. Imagine o quanto um produtor de tomates pode alavancar de sua estrutura na inauguração de um restaurante?

Por fim, a última fonte de poder de barganha a ser avaliada é a representação da indústria analisada no faturamento do mercado de fornecedores. Conforme dito anteriormente, os fornecedores vendem seus produtos para supermercados, atacados e restaurantes, realizando em poucos casos a venda direta aos consumidores. Deste modo, a demanda de restaurantes representa uma parcela significativa do mercado dos fornecedores, ainda que menor do que a dos outros grupos.

Após analisar as cinco dimensões podemos chegar à conclusão de que fornecedores não possuem elevado poder de barganha. O único ponto de vantagem é o fato da competição com supermercados, mitigado pela pouca “rastreabilidade” dos custos, como dito anteriormente. Importante ressaltar também que há poucas diferenças em relação aos diferentes modelos de

negócio do Arábia, já que os mesmos itens são demandados tanto no restaurante como nas lojas de shopping e a negociação é feita via Matriz.

### 3.3 Compradores

Em primeiro lugar, deve-se notar que os compradores da indústria analisada são os consumidores finais do produto. Por isso, apesar de não terem muito poder de barganha individualmente, sua força coletiva é relevante já que são os principais responsáveis por ditarem tendências globais do setor. Há aproximadamente duas décadas, restaurantes de comida japonesa em São Paulo eram muito mais escassos, já que não havia uma grande demanda por este tipo de comida. Uma gradual mudança na mentalidade e nos gostos das pessoas fez com que a comida japonesa se popularizasse em pouco tempo, mudando o equilíbrio da indústria analisada.

Portanto, a estratégia a ser formalizada deve levar em conta gostos atuais, aspectos decisórios e tendências dos consumidores. Uma organização deve alavancar a força do grupo de compradores por meio de uma inteligência de mercado que aumente a eficácia da empresa. Este ponto é extremamente importante, de modo que um produto de alta qualidade e preço competitivo não obterá sucesso se não for o que o grupo de consumidores está demandando.

Outro aspecto essencial para se posicionar frente ao grupo de compradores é entender o que motiva a escolha por um determinado restaurante. Segundo Porter (1979), consumidores tendem a ser sensíveis a preço quando o produto comprado não tem muita diferenciação. Apesar de possuir deste não ser o caso, é importante ressaltar que, na indústria de restaurantes, todos os produtos cumprem a função primordial (i.e. se alimentar). Isso faz com que compradores sejam sensíveis a preço e meçam suas escolhas se apoiando no *trade off* preço x qualidade, sobretudo em períodos de crise como o atual. A sensibilidade de preço é ainda maior se pensarmos no caso de lojas de shopping, dado o elevado grau de competição e comparabilidade que enfrentam.

Além disso, questões relativas à qualidade do serviço e o ambiente também são levados em consideração. É importante notar que, de acordo com o nicho do restaurante, o peso dos fatores varia. Em um bar o ambiente pode ser o fator decisivo, enquanto em um restaurante de pratos feitos que serve clientes no horário de almoço do trabalho, a agilidade do serviço pode ser primordial. No caso do Arábia, e seu setor analisado de restaurantes, o trade off custo x qualidade

parece desempenhar o maior papel na decisão dos clientes, embora a qualidade do serviço e o ambiente possam ser fatores classificatórios.

Tendo analisado o grupo de compradores percebe-se que, mesmo não possuindo elevado poder de barganha, é essencial que a estratégia do restaurante se adapte à realidade dos clientes, alavancando-os. A eficácia e inteligência de mercado constitui um fator crítico de sucesso, como a própria empresa percebeu. No começo do ano o faturamento das lojas em shoppings estava muito abaixo dos concorrentes e, após uma análise, percebeu-se que o perfil do público do shopping era diferente do que vai ao restaurante. Frequentadores da praça de alimentação de shopping são muito mais sensíveis a preço, de modo que uma redução deste aumentou o volume e a rentabilidade, compensando o efeito da queda de preço e margem.

### **3.4 Produtos Substitutos**

A análise de produtos substitutos no caso da indústria de restaurantes constitui a força menos relevante dentre as mencionadas. Apesar da comida feita em casa ser um produto substituto (i.e. cumpre a mesma função), isso não tende a ameaçar o setor de restaurantes pois sua proposta de valor é diferente. Além da comodidade associada ao serviço em restaurantes, tanto a qualidade superior percebida, como a geografia mitigam a força da refeição em casa. Esta, em muitos casos, não é viável dada a localização do trabalho e sua distância em relação às moradias.

No entanto, períodos de crise podem gerar uma diminuição no volume de pessoas em restaurantes, dado que é mais caro do que a opção de cozinhar em casa. Este efeito de migração para o produto substituto deve ser mais problemático em casos de restaurantes com proposta *low-cost*, dado que clientes de restaurantes *premium*, em situações de crise, devem apenas migrar para restaurantes de melhor custo-benefício, se apoiando no *trade-off* preço x qualidade mencionado anteriormente.

### 3.5 Competição com Rivals

Por fim, deve-se analisar a competição interna do setor, ou seja, entre restaurantes. Segundo Porter (1979), a intensidade da competição em uma indústria está relacionada a sete fatores avaliados na sequência.

Os dois primeiros referem-se à quantidade de competidores e ao crescimento do mercado. A indústria de restaurantes *premium* é claramente muito descentralizada na medida em que nenhuma rede possui uma fatia de mercado relevante (i.e. mais de 20% - no caso de restaurantes *premium* em São Paulo não deve chegar sequer em 10%). O mesmo se aplica às lojas de shopping, com a diferença de que a competição com franquias (competidores com maior fatia de mercado) é mais intensa. Do ponto de vista do crescimento de mercado, esse fator também agrava a competição interna, dado que o ritmo de crescimento é lento, dado o momento de retração econômica no país.

Após estes dois fatores, Porter (1979) cita a diferenciação do produto e os custos de troca, inexistentes no caso de restaurantes. Embora o produto possua muita diferenciação, conforme mencionado anteriormente, isso não reduz a competição dado que o consumidor gosta de variar suas refeições.

Porter (1979) também menciona o fato do produto ser perecível como um incentivo à queda de preços. Isso ocorre no setor em questão, dado que todos os produtos comercializados por um restaurante são perecíveis, fazendo com que um estoque robusto, e próximo da data de validade, gere a estratégia de queda de preços.

Os próximos fatores mencionados que aumentam a competitividade do setor consistem na capacidade da indústria, e seus incrementos em grandes parcelas, e nas barreiras de saída. Dado a enorme descentralização e fragmentação dos competidores, os incrementos de capacidade não aumentam em grandes parcelas. Por outro lado, o investimento inicial, mesmo não sendo tão grande quanto em outras indústrias mais intensivas, constitui uma barreira de saída.

Por fim, Porter (1979) cita a diferença de estratégias, origens e personalidades dos competidores como um fator de aumento da competitividade do setor. Este ponto é especialmente relevante no caso de restaurantes, dado que há diversas nacionalidades e estratégias presentes no ramo. São Paulo, como uma cidade cosmopolita e com muitos imigrantes, possui competidores, e compradores, de diversas etnias e nacionalidades.

Após analisar os fatores que intensificam a rivalidade pode-se perceber que a competição com empresas do mesmo setor é uma força expressiva no caso analisado.

### 3.6 Conclusão da Análise Setorial

Tendo analisado as cinco forças principais de uma indústria, pode-se entender onde a empresa deve se colocar tanto para aproveitar seu poder de barganha quanto para se proteger de grupos mais fortes. O quadro abaixo, validado junto ao gestor do negócio, fornece um resumo de todas as forças, classificando-as como forte, moderada e fraca.

**Tabela 1 - Resumo das 5 forças de Porter no setor de restaurantes**

<b>Força de Porter</b>	<b>Poder de Barganha</b>
Entrantes Potenciais	Moderado / Fraco
Fornecedores	Fraco
Consumidores	Moderado / Forte
Produtos Substitutos	Fraco
Rivais	Forte

**Fonte: Análise realizada das forças de Porter**

A tabela indica que a empresa deve se aproveitar dos fornecedores buscando aumento de margem sempre que possível seja pela negociação com os atuais, seja pela busca de novos fornecedores. Além disso, a diferenciação, tanto em preço como qualidade, e a inteligência de mercado são essenciais para obter vantagem sobre os competidores rivais e os consumidores. Por fim, apesar de ser uma força fraca, o produto substituto principal (refeição em casa) pode ser combatido via canal de *delivery*, já existente na companhia, ainda que não consiga competir em preço com seu substituto.





## 4 Análise de Competências Internas

A formulação da estratégia do Arábia se apoiará em três pilares: análise setorial, análise de competências internas e comparação entre competidores. Tendo realizado a análise setorial e estabelecido possíveis posicionamentos estratégicos para a empresa, deve-se avaliar seus componentes internos para validar suas competências e diferenciais em relação aos outros competidores. Estas devem ser alavancadas na escolha do plano estratégico.

O primeiro passo para analisar uma companhia consiste na identificação de suas competências essenciais. Estas são responsáveis pela competitividade da companhia a longo prazo, sendo capazes de atingir diversos mercados e agregar valor ao produto final, além de serem difíceis de copiar (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

No caso do Arábia, pode-se identificar o conhecimento da culinária árabe como uma competência essencial. A origem deste conhecimento proveem da chef Leila Kuczynski que une criatividade, experiência culinária e legado cultural, proveniente dos anos em que morou no Líbano, para criar uma experiência única tanto do ponto de vista de qualidade quanto de variedade. Apesar da fonte desta competência estar concentrada no conhecimento de uma pessoa, seus ensinamentos podem ser observados tanto nos gestores familiares, como Sérgio e Fernanda, quanto em alguns funcionários, de forma que constitui uma capacitação da empresa como um todo, e não apenas um recurso chave.

Para validar que o extenso conhecimento da culinária árabe na corporação é uma competência essencial, deve-se aplicar os três testes descritos por Prahalad e Hamel (1990): capacidade de atingir vários mercados, agregar valor aos consumidores e dificuldade de copiar.

- 1) O conhecimento culinário é capaz de impactar diversos mercados, na medida em que está acima das unidades de negócio, sendo um ingrediente poderoso para impulsionar o crescimento tanto de restaurantes e lojas em shopping, como de vendas para grandes varejistas ou a organização de buffets.
- 2) O profundo conhecimento da culinária árabe permite agregar valor ao consumidor de duas formas:

- a. Maior mix de produtos e possibilidades de escolha, disseminando pratos típicos pouco conhecidos no Brasil.
  - b. Maior qualidade percebida pelo consumidor, por meio de receitas secretas e especiais.
- 3) Ainda que o mix de produtos oferecidos possa ser copiado, suas receitas são secretas, de modo que a qualidade percebida será superior na fórmula original. Além disso, a constante reformulação do cardápio por meio da criação de pratos da culinária árabe faz com que a empresa possua vantagem em ser a primeira a oferecer determinado produto.

Além do conhecimento culinários, pode-se observar uma outra competência essencial ao Arábia que lhe garante competitividade em relação a seus rivais: tecnologia e o *know-how* de produção em massa sem perda de qualidade. Esta competência se apoia em três pilares: fábrica, máquinas e pessoas.

Recentemente o restaurante abriu uma fábrica com capacidade de produção três vezes maior que a antiga, sendo capaz de atingir novos mercados, além de uma demanda muito maior nas unidades de negócio atuais. A fábrica possui diversas áreas e é capaz de fornecer o variado mix de produtos do Arábia, especialmente importante para o Restaurante Arábia e o negócio de buffets.

O Arábia está desenvolvendo uma máquina automática de fechar esfihas, inexistente no mercado. Foi contratado um engenheiro mecânico para programar o movimento dos braços, fazendo com que o processo independa de qualquer ação humana. A criação da máquina está em estágio final e trata-se de uma inovação capaz de aumentar drasticamente a capacidade produtiva deste produto essencial, constituindo claramente um diferencial em relação aos competidores. Para critério de comparação, o equipamento é capaz de produzir 25 mil unidades por dia, algo que demandaria de 25 a 30 funcionários da empresa.

Por fim, o corpo de funcionários da fábrica é altamente experiente e capaz de traduzir as receitas e o talento da chef em uma operação fabril organizada, eficiente e de qualidade.

Esta competência essencial também cumpre os critérios mencionados por Prahalad e Hamel (1990):

- 1) O aumento da eficiência e do volume de produção, unido à possibilidade de produzir mix de produtos amplo faz com que o *know-how* e a tecnologia de produção atinja vários mercados, inclusive negócios previamente inviáveis (e.g. venda para novas geografias, venda em elevado volume para atacadistas, etc.).
- 2) O valor percebido pelo consumidor está na queda dos preços com a manutenção da qualidade do produto, sem abrir mão de um mix extenso.
- 3) Embora elementos específicos desta competência possam ser copiados, como uma fábrica robusta, o tripé no qual ela se apoia (i.e. fábrica, máquinas e pessoas) é de difícil cópia. A máquina automática de fechar esfihas exigiu anos de investimento em pesquisa. Os funcionários e seus conhecimentos sobre o processo são de difícil cópia, na medida em que competidores não tem nem acesso aos treinamentos e nem à operação da fábrica.



## 5 Comparação com Competidores

Após identificar as forças mais relevantes do ambiente setorial no qual o Arábia está inserido e levantar suas principais competências diferenciadoras, deve-se realizar uma análise comparativa entre os competidores de nicho, ou seja, restaurantes de comida árabe. Uma vez que deseja-se saber a força da marca e a associação que os consumidores fazem com o nome Arábia, foi realizada uma pesquisa na internet na forma de questionário com o intuito de entrevistar um número significativo de potenciais consumidores.

Os restaurantes escolhidos para comparar com o Arábia foram mencionados pelo gestor do negócio partindo de sua percepção dos grupos competitivos mais relevantes. Foram excluídos aqueles que, mesmo sendo restaurantes de comida árabe, não competem no mesmo modelo, como é o caso da rede de restaurantes Habib's com tíquete médio muito inferior.

Também é importante notar que tanto competidores do modelo de restaurante, quanto competidores que já atuam em lojas menores de shopping, foram considerados. Esta decisão se deve ao fato do Arábia possuir filiais nos dois modelos, de modo que uma análise de apenas um grupo estratégico não engloba todos os competidores da rede.

Os restaurantes escolhidos para o modelo de *fast food* foram Kalili e Espaço Árabe, enquanto os competidores de modelo *premium* são Rosima, Almanara, Brasserie Victória, Saj e Manish

O questionário foi desenhado para medir 4 dimensões relevantes para todos os restaurantes escolhidos:

- a) Força da Marca: o intuito é justamente saber a força do nome da marca dos competidores, buscando medir qual dos restaurantes é mais conhecido. Para tal, foi perguntado se o entrevistado já ouviu falar sobre cada restaurante.
- b) Taxa de Conversão: a taxa de conversão foi definida como sendo uma porcentagem calculada como o número de pessoas que já foi no restaurante dividido pelo número de pessoas que já ouviu falar do mesmo. A ideia em se medir uma taxa de conversão é validar se, além do nome ser forte, há um apelo positivo ligado à marca que faça o consumidor ir até o estabelecimento.

- c) Qualidade: o intuito é medir a qualidade associada à marca. É importante lembrar que apenas entrevistados que já foram ao local podem atribuir uma nota (1 a 5, sendo a nota mais alta para a maior qualidade), de modo a evitar que esta nota seja uma percepção de terceiros e sim relativa a uma experiência própria do entrevistado.
- d) Custo: medir a percepção do preço cobrado pelo restaurante em uma escala de 1 a 5, sendo a nota mais alta para restaurantes mais baratos. Nesta dimensão, assim como em “Qualidade”, apenas entrevistados que já foram ao estabelecimento podem responder.

Além disso, alguns cuidados foram tomados com o intuito de deixar as respostas o mais confiáveis possível. Em primeiro lugar, como se quer saber como o Arábia se posiciona nestas dimensões em relação aos outros, optou-se por perguntar da empresa em questão por último, após se ter respondido sobre todos os outros restaurantes. Este pequeno detalhe é de enorme importância, na medida em que, tendo formalizado notas para todos os restaurantes, a alocação do Arábia em uma escala de qualidade, por exemplo, torna-se mais precisa.

Em segundo lugar, não foi mencionada na pesquisa nenhuma separação entre os restaurantes *premium* e *fast-food*. Isto é importante na medida em que um dos aspectos a ser testado é justamente validar se o posicionamento em lojas de shopping afeta a noção de qualidade (e preço) da marca. No caso específico do Arábia, foi perguntado a quais unidades o entrevistado já foi com o intuito de testar a hipótese de que pessoas que só foram às lojas de shopping atribuem nota de qualidade, com significância estatística, inferior.

A pesquisa foi realizada até possuir um número de respostas significativo, de modo que possuía representatividade. O número de entrevistados foi de 125 ( $n = 125$ ) garantindo respostas com um alto grau de confiabilidade, dado que os valores amostrais não modificam drasticamente com uma única observação.

Por fim, antes de apresentar os resultados obtidos, será feita uma breve descrição de todos os competidores envolvidos.

### **1) Kalili**

Kalili é uma nova rede de restaurantes árabes presente em shoppings. A empresa possui cinco lojas distribuídas na região central de São Paulo com proposta *self-service* e precificação

por quilo. Oferece um amplo mix de produtos árabes, contando inclusive com churrasqueira com assados árabes como kafta, michuí de filet mignon e quibe. Sua proposta de valor está fundamentada na ampla variedade e na velocidade do serviço (principal gargalo constitui a demanda de clientes que formam fila em frente ao estabelecimento).

## **2) Espaço Árabe**

Inaugurado em 2003, o Espaço Árabe começou suas operações com uma unidade na Rua Oscar Freire. Ao longo dos anos a empresa foi mudando seu modelo de negócio para uma proposta semelhante ao *Arábia express*, ainda que com qualidade inferior. O novo modelo se mostrou bem mais rentável que o restaurante tradicional de forma que a empresa começou a buscar parceiros como aeroportos, hospitais, universidades e escritórios para sua expansão.

Recentemente a rede foi adquirida pelo *private equity* Endurance Capital Partners, gerando uma série de investimentos e consequente expansão vertiginosa do Espaço Árabe. A empresa atua em seis estados brasileiros (São Paulo, Rio de Janeiro, Piauí, Rio Grande do Norte, Ceará e Brasília), contando com 11 lojas em São Paulo e uma em cada um dos demais estados mencionados.

## **3) Rosima**

Fundado em 1971 pela Dona Rosalie Cury, o Rosima é caracterizado por ser um restaurante tradicional da culinária árabe. O sucesso imediato da primeira unidade fez com que a família Cury expandisse para mais uma filial em 1974 e abrisse, anos depois, uma loja mais moderna na Rua João Cachoeira. Além do modelo de negócio tradicional, a empresa oferece *delivery* e a possibilidade de realizar eventos com solução completa: fornecimento dos alimentos, locação de equipamentos e contratação da mão de obra.

A proposta de valor do Rosima está na oferta de um amplo mix de produtos, qualidade culinária proveniente da família gestora e preços competitivos em um ambiente simples e tradicional.

#### **4) Almanara**

Fundado em 1950, o Almanara é provavelmente o maior competidor do Arábia. Com proposta de valor semelhante à do restaurante Arábia (mix diversificado e tíquete médio mais elevado), o Almanara conta com 14 estabelecimentos localizados no Estado de São Paulo (uma loja em Alphaville e uma em Campinas).

Apesar de possuir lojas em shoppings, o Almanara não explora o modelo *express* dado que suas filiais estão fora das praças de alimentação. São restaurantes robustos, semelhantes ao modelo tradicional do Arábia, consolidando-se como um competidor chave dada sua força de marca, anos de experiência e capilaridade da rede.

#### **5) Brasserie Victória**

A Brasserie Victória foi fundada em 1947 por Dona Victória, libanesa que veio para o Brasil com sua família em 1909. O restaurante possui uma proposta tradicional evidenciada pelo seu extenso mix e sua história.

A brasserie, inicialmente localizada no centro, na Rua 25 de Março, mudou-se para uma região mais nobre no Itaim. Atualmente, a empresa também trabalha com dois outros modelos de negócio, realizando eventos e um sistema de *delivery* inovador. O alcance da área de entrega é extenso e o valor da taxa cobrada varia com a distância de acordo com três “zonas de entrega”.

#### **6) Saj**

O Saj foi fundado em 2008, inicialmente com apenas um restaurante na Vila Madalena. Hoje tem outras duas unidades, no bairro do Jardins e no Morumbi. Destaca-se pela qualidade e pelo perfil inovador. Foi premiado na categoria "Bom e Barato" pela Revista Veja São Paulo.

A marca aposta em um tíquete médio inferior ao do restaurante Arábia, e considera que uma precificação competitiva é vital para o sucesso da rede. A empresa foi capitalizada e conta com uma proposta de expansão em lojas no modelo *express*, sendo uma força competitiva importante.



Além do restaurante, a empresa possui, assim como o Arábia, operações em supermercado, sistema de *delivery* e eventos.

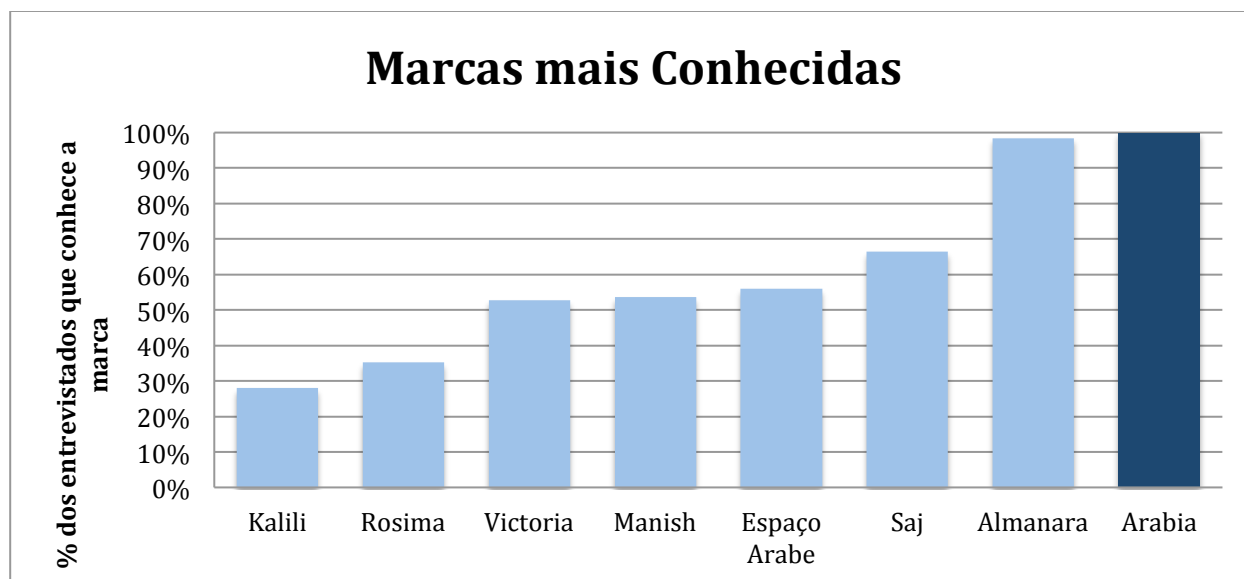
## **7) Manish**

A primeira unidade do restaurante foi aberta no Itaim e recentemente foi inaugurada uma nova filial no bairro de Pinheiros. Com tíquete médio elevado, extenso mix de produtos e um inovador chef, a marca aposta em uma experiência gastronômica em um ambiente aconchegante. As invenções criativas do recente chef diferenciam este estabelecimento dos outros restaurantes árabes, atraindo um público de maior renda e menos tradicional.

Além dos restaurantes, a rede conta com um sistema de *delivery* com amplo escopo de atuação, efetuando entregas do Morumbi a Pinheiros.

### **5.1 Força da Marca**

O primeiro aspecto a ser analisado refere-se à força da marca, medida no questionário avaliando se o entrevistado conhece o nome do restaurante. Conforme pode-se observar na figura a seguir, o Arábia e o Almanara são as marcas mais fortes, possuindo ampla vantagem nesse quesito em relação aos demais concorrentes.

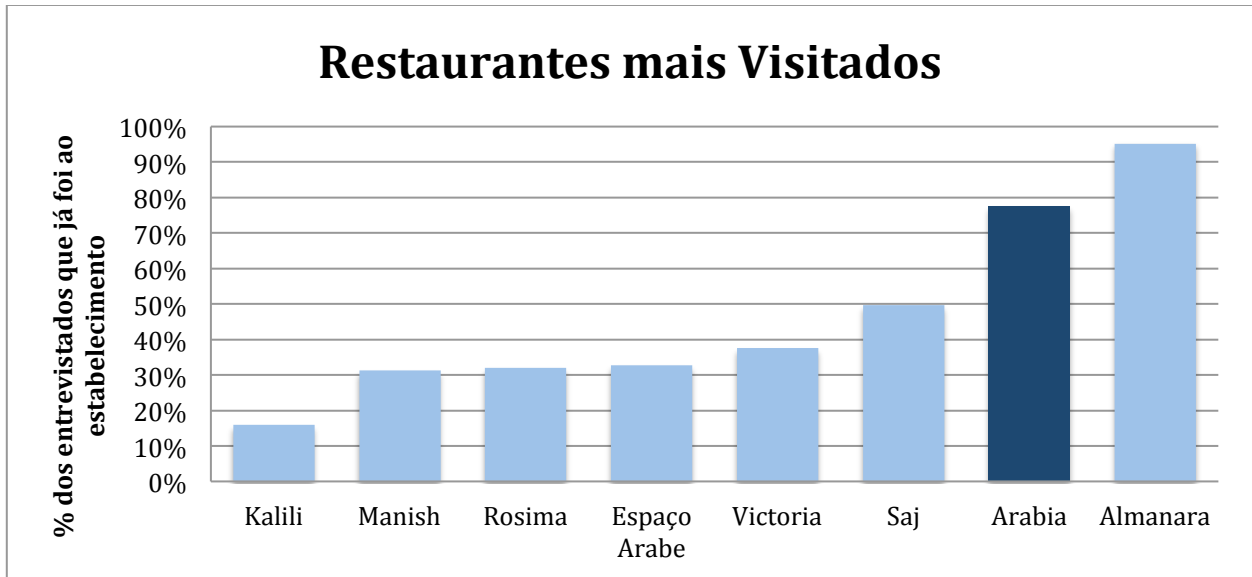
**Figura 5 - Marcas mais conhecidas pelos entrevistados**

**Fonte: Pesquisa realizada**

Na estratégia de expansão via modelo de franquia, a força da marca constitui um elemento essencial. Além de garantir a demanda de consumidores, um nome forte também está atrelado à facilidade de se conseguir franqueados, indispensáveis para o sucesso do modelo.

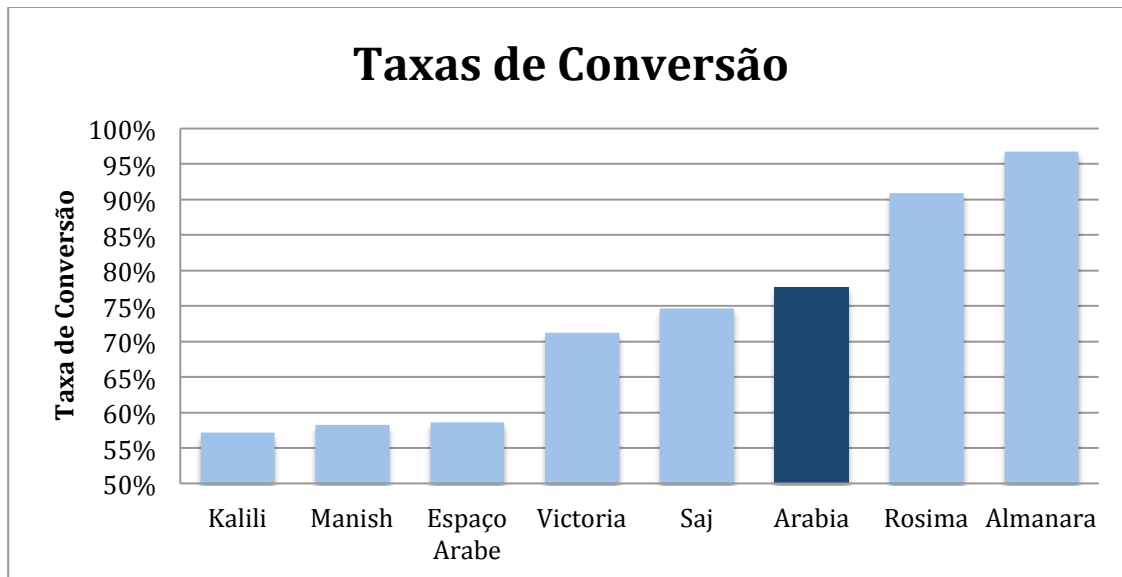
## **5.2 Restaurantes mais visitados e taxa de conversão**

Após verificar que o Arábia possui uma marca forte e conhecida, deve-se validar se a difusão do nome gera uma base de clientes relevante. O gráfico abaixo ilustra a porcentagem dos entrevistados que já foram para cada estabelecimento.

**Figura 6 - Restaurantes mais visitados pelo entrevistados**

**Fonte: Pesquisa realizada**

Apesar de estar mais bem posicionado do que a maioria dos concorrentes, é importante notar que o Arábia está em uma posição significativamente inferior à do Almanara. Mesmo possuindo uma marca tão forte quanto a de seu competidor, o Arábia não consegue atrair o mesmo percentual de clientes. Isto evidencia uma taxa de conversão, definida anteriormente, inferior da empresa estudada, conforme vemos no gráfico a seguir.

**Figura 7 - Taxa de conversão dos restaurantes analisados****Fonte: Pesquisa realizada**

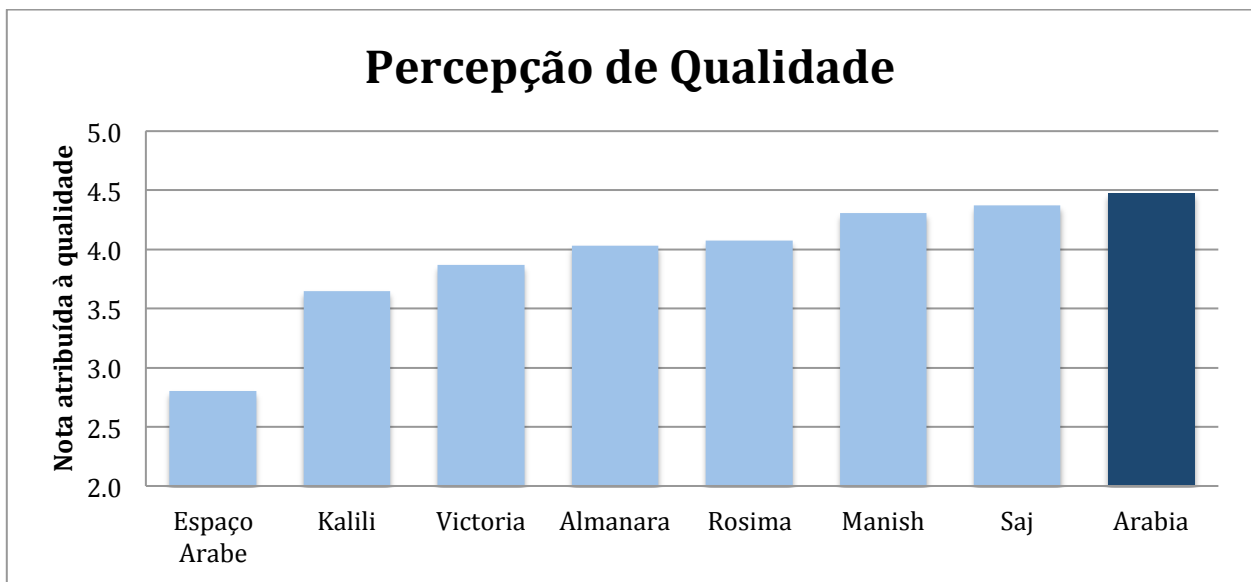
Deve-se entender o motivo pelo qual o Arábia possui uma taxa de conversão menor do que a do Almanara. Enquanto apenas 78% das pessoas que conhecem a marca já foram ao Arábia, este valor é de impressionantes 97% para o Almanara. Esta grande divergência pode ser explicada por algumas hipóteses:

- a) O Almanara possui mais estabelecimentos o que possibilita o alcance de uma população maior devido a questões geográficas. Enquanto o Almanara possui 14 lojas no Estado de São Paulo, o Arábia conta com apenas 3.
- b) O Arábia possui um tíquete médio mais elevado e é visto como “caro”, fazendo com que perca clientes mais sensíveis a preço. Este ponto será testado adiante para validar se, na percepção dos entrevistados, o Arábia é visto como mais caro com significância estatística.
- c) Almanara é um restaurante mais antigo. Enquanto o Arábia possui quase 30 anos de história, seu competidor está no mercado desde 1950.

### 5.3 Qualidade Percebida

Do ponto de vista de qualidade, o Arábia evidencia sua excelência reconhecida pelos maiores prêmios do nicho. O gráfico a seguir mostra que dentre os competidores analisados, a empresa é de fato a que possui uma maior qualidade percebida, seja pelo mix oferecido, seja pela qualidade dos insumos e das receitas.

**Figura 8 - Qualidade percebida dos restaurantes analisados**



**Fonte: Pesquisa realizada**

Outra questão importante acerca da qualidade para o projeto em questão é validar se o posicionamento da rede em lojas *express* possui um impacto negativo na percepção de qualidade. A pesquisa realizada permite testar esta hipótese, uma vez que foram coletados dados acerca de qual estabelecimento cada entrevistado já compareceu, podendo comparar a visão de consumidores que conheceram modelos distintos de negócio.

O teste realizado busca verificar se existe diferença significativa no âmbito de qualidade para consumidores que só conhecem um dos modelos: restaurante ou *express*.

Seguem as hipóteses

$H_0$ : A qualidade percebida no restaurante é igual à das lojas *express*

$H_1$ : O restaurante possui qualidade superior à das lojas *express*

Matematicamente:

$$H_0: \mu_R = \mu_E$$

$$H_1: \mu_R > \mu_E$$

Onde  $\mu_R$  é a média atribuída à qualidade do restaurante e  $\mu_E$  das lojas *express*

Assume-se que a variância da qualidade é a mesma para os dois estabelecimentos, devendo-se assim calcular uma variância única partindo dos dados. Esta premissa é válida no caso da qualidade oferecida dado que os pratos são feitos de forma centralizada na fábrica da empresa no mesmo processo produtivo, de forma que não há razão para acreditar que as variâncias sejam diferentes.

De acordo com Neto (2002) pode-se estimar uma variância única pela seguinte expressão:

$$S_p^2 = \frac{(n_R-1)S_R^2 + (n_E-1)S_E^2}{n_R + n_E - 2} = 0,350,$$

onde  $n$  o número de respostas em cada amostra e  $S$  as respectivas variâncias amostrais.

A seguir, deve-se calcular a seguinte estatística  $t$  de Student (NETO, 2002):

$$t_{n_R + n_E - 2} = \frac{(\bar{x}_R - \bar{x}_E)}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_R} + \frac{1}{n_E} \right)}} = 0,675$$

O valor calculado deve ser comparado com o tabelado, definido pelos graus de liberdade e nível de significância desejado. De acordo com Neto (2002), os graus de liberdade são dados por:

$$v = n_R + n_E - 2 = 63$$

A tabela a seguir fornece os resultados e os valores críticos tabelados. Como em alguns casos não há valores para os graus de liberdade do problema, considerou-se o menor valor de graus de liberdade (mais próximo do desejado) para ser conservador na análise.

**Tabela 2 - Teste de hipótese da qualidade entre restaurante e loja express**

	Restaurante	Express
<b>n</b>	51	14
$\bar{x}$	4.549	4.429
$s^2$	0.333	0.418
$s_p^2$	0.350	
$t_{\text{calc}}$	0.675	
$t_{\text{crítico}} = t_{50;5\%}$	1,676	

Fonte: Pesquisa realizada e Neto (2002)

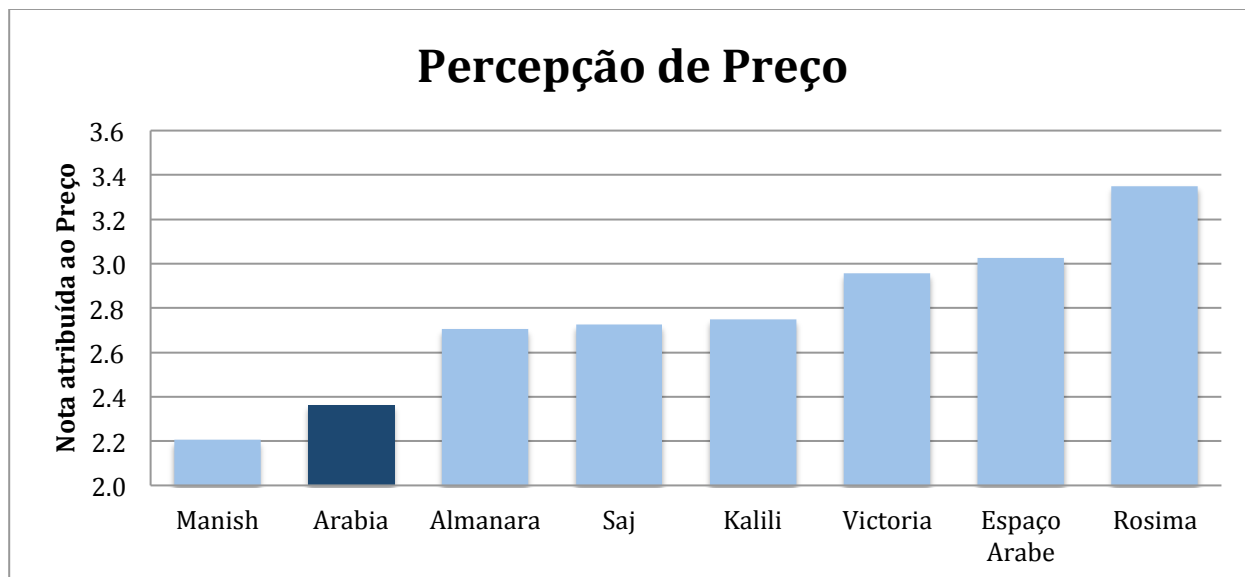
Como  $t_{\text{calc}} < t_{\text{crítico}}$  pode-se aceitar  $H_0$  ao nível de significância de 5%, ou seja, não há indícios para acreditar que a qualidade em lojas *express* é inferior.

## 5.4 Preço

A dimensão de preço é extremamente relevante dado que foi validado que o Arábia possui uma marca forte e uma taxa de conversão baixa quando comparado com seu maior competidor. Além disso, na sessão anterior foi concluído que o Arábia é visto como um restaurante de excelência no que tange à qualidade, superando todos os seus competidores.

O gráfico abaixo mostra que o Arábia de fato possui um preço maior na percepção de seus clientes (notas de 1 a 5, onde a nota mais alta é dada para estabelecimentos de menor preço), sendo classificado nesta dimensão como o segundo pior restaurante, perdendo apenas para o Manish.

**Figura 9 - Preço percebido nos restaurantes analisados**



**Fonte: Pesquisa realizada**

Em relação ao preço percebido pelos consumidores, serão realizados dois testes. O primeiro será utilizado para verificar a hipótese de que o Arábia é de fato visto como um restaurante mais caro do que o Almanara, podendo explicar parte do *gap* na taxa de conversão conforme mencionado anteriormente.

O segundo teste busca comparar lojas *express* com o restaurante tradicional. Será testada a hipótese de que consumidores que conhecem apenas lojas *express* atribuem uma nota para preço melhor do que aqueles que foram apenas ao restaurante. A validação desta hipótese é de vital importância para a decisão de posicionamento uma vez que, conforme teste já realizado, as lojas *express* não são vistas pelos consumidores como um estabelecimento de qualidade inferior. Se for provado que as lojas de shopping são, aos olhos do consumidor, mais atraentes em relação ao preço, se mostra que a força competitiva de lojas no modelo *express* é maior do que o tradicional modelo de restaurante.

### **1) Teste de preço: Arábia x Almanara**

Seguem as hipóteses



$H_0$ : O consumidor possui a mesma percepção de preços entre Arábia e Almanara

$H_1$ : O consumidor tem a percepção de que o Arábia é mais caro

Como se dispõe de dados emparelhados, uma vez que serão comparadas as percepções para os consumidores que foram em ambos os restaurantes, deve-se criar uma amostra da diferença de ambas (NETO, 2002). A amostra das diferenças será definida como o valor atribuído ao Almanara subtraído da nota do Arábia. Desta forma, deve-se testar se a amostra de diferenças é igual a zero (não há diferenças entre as percepções de preço) ou se é maior do que zero; uma vez que a nota de preço é maior para restaurantes mais baratos, um valor positivo indica melhor preço do Almanara.

Matematicamente:

$$H_0: \mu_d = 0$$

$$H_1: \mu_d > 0,$$

onde  $\mu_d$  é a média atribuída à amostra das diferenças. A hipótese alternativa ( $H_1$ ) é unilateral e prova que o preço do Almanara é mais competitivo.

Após estruturar o teste deve-se calcular a estatística abaixo com a amostra das diferenças:

$$t_{n-1} = \frac{\bar{d} - \Delta}{s_d/\sqrt{n}} = 4,076$$

O valor crítico a ser confrontado possui  $n - 1$  graus de liberdade e nível de significância  $\alpha$ , por se tratar de um teste unicaudal. A tabela a seguir mostra os resultados.

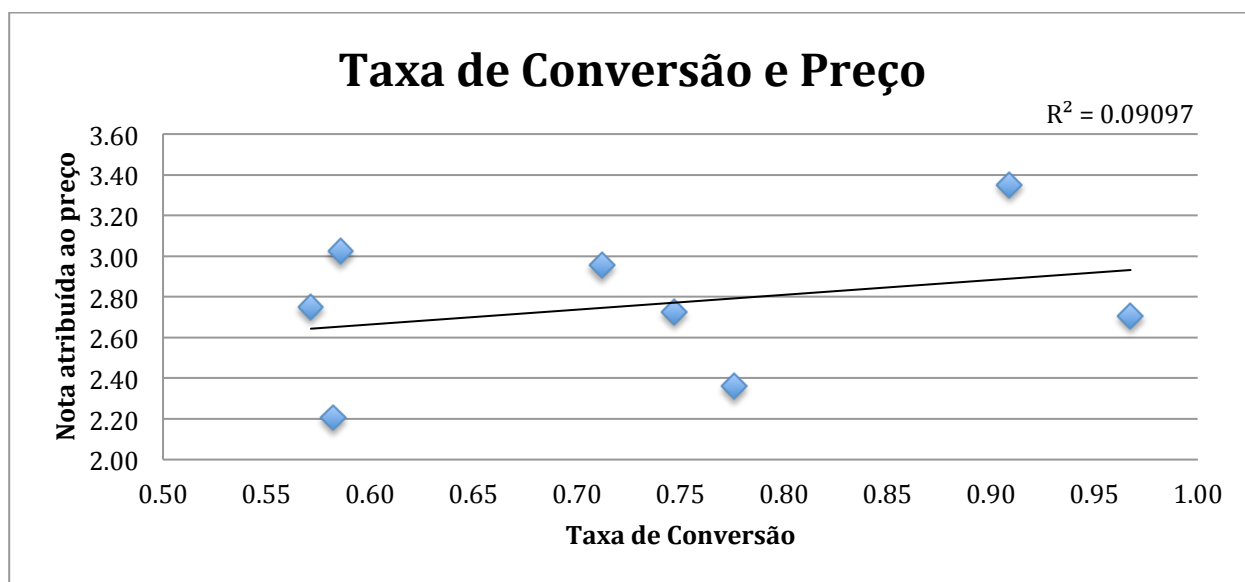
**Tabela 3 - Teste de hipótese de preço entre Arábia e Almanara**

	Amostra das diferenças
$\bar{d}$	0,452
$n$	93
$s_d$	1,068
$\alpha$	5%
$t_{\text{calc}}$	4,076
$t_{\text{crítico}} = t_{80;5\%}$	1,664

Fonte: Pesquisa realizada e Neto (2002)

Como  $t_{\text{calc}} > t_{\text{crítico}}$  pode-se rejeitar  $H_0$  ao nível de significância de 5%. Ou seja, há indícios para acreditar que, na percepção do consumidor, o Arábia é mais caro do que o Almanara. Esta constatação reafirma a hipótese de que a taxa de conversão do Arábia é menor do que a do Almanara, além dos fatores anteriormente mencionados, por possuir um preço maior.

O gráfico a seguir mostra a relação existente entre taxa de conversão e percepção de preço. Pode-se observar que há uma correlação positiva ( $R^2 = 0,091$ ), indicando que o preço é um dos fatores na determinação da taxa de conversão, apesar de não explicar grande parte desta grandeza.

**Figura 10 - Regressão linear entre taxa de conversão e preço**

Fonte: Pesquisa realizada

## 2) Teste de preço: Restaurante Arábia x Lojas *Express*

Seguem as hipóteses

$H_0$ : O preço percebido no restaurante é igual ao das lojas *express*

$H_1$ : O restaurante possui preço percebido superior ao das lojas *express*

Matematicamente:

$H_0: \mu_R = \mu_E$

$H_1: \mu_R < \mu_E$

Onde  $\mu_R$  é a média atribuída ao preço do restaurante e  $\mu_E$  das lojas *express*

Assume-se que a variância dos preços seja igual dada a política de reajuste de preços universal da empresa.

A seguir estima-se a variância única pela seguinte expressão (NETO, 2002):

$$S_p^2 = \frac{(n_R-1)S_R^2 + (n_E-1)S_E^2}{n_R + n_E - 2} = 1,180,$$

onde n o número de respostas em cada amostra e S as respectivas variâncias amostrais.

A seguir, de acordo com Neto (2002), deve-se calcular a seguinte estatística *t* de Student:

$$t_{n_R + n_E - 2} = \frac{(\bar{x}_R - \bar{x}_E)}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_R} + \frac{1}{n_E} \right)}} = 2,295$$

O valor calculado deve ser comparado com o tabelado, definido pelos graus de liberdade e nível de significância desejado. De acordo com Neto (2002), os graus de liberdade são dados por:

$$v = n_R + n_E - 2 = 63$$

A tabela a seguir fornece os resultados e os valores críticos tabelados.

**Tabela 4 - Teste de hipóteses de preço entre o restaurante e lojas express**

	Restaurante	Express
<b>n</b>	51	14
$\bar{x}$	2,176	2,929
$S^2$	1,188	1,1488
$S_p^2$	1,180	
$t_{\text{calc}}$	2,295	
$t_{\text{crítico}} = t_{50;5\%}$	1,676	

**Fonte: Pesquisa realizada e Neto (2002)**

Como  $|t_{\text{calc}}| > t_{\text{crítico}}$  pode-se rejeitar  $H_0$  e assumir  $H_1$ . Ou seja, há indícios de que o preço percebido em lojas *express* é menor, com significância estatística de 5%. Esta informação é relevante dado que o preço mais competitivo das lojas *express*, unido à percepção de qualidade igual à do restaurante, torna as lojas de shopping muito mais competitivas do que o modelo tradicional, dada a força destas duas variáveis na tomada de decisão do consumidor.

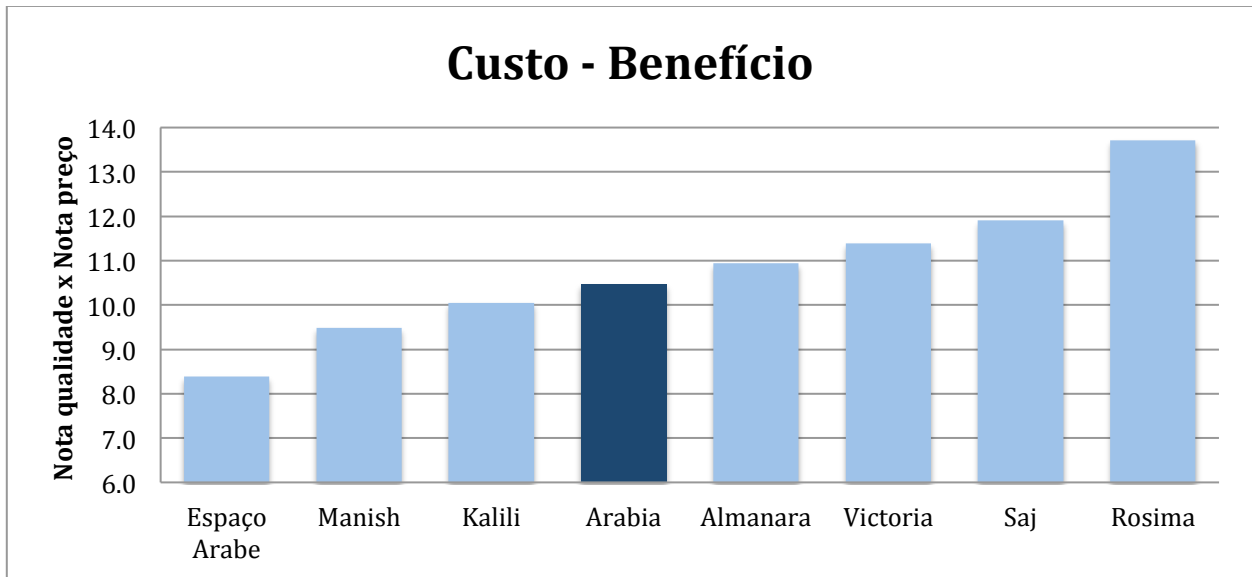
## 5.5 Custo – Benefício

Tendo avaliado o posicionamento do Arábia do ponto de vista do consumidor em relação ao preço e à qualidade, deve-se entender como as duas variáveis se comportam em conjunto. Como as notas atribuídas a preço e qualidade estão na mesma escala (1 a 5) e se deseja criar um indicador que considere ambas com o mesmo peso define-se custo-benefício pela expressão a seguir:

$$\text{Custo-benefício} = (\text{Nota de qualidade}) \times (\text{Nota de preço})$$

O gráfico a seguir mostra o posicionamento do Arábia nesta dimensão em relação aos seus competidores. Pode-se perceber que, mesmo sendo reconhecido como restaurante de maior qualidade dentre os pesquisados, o Arábia é altamente prejudicado na análise de custo-benefício dada a percepção de preço elevado dos consumidores.

**Figura 11 - Custo-benefício dos restaurantes analisados**

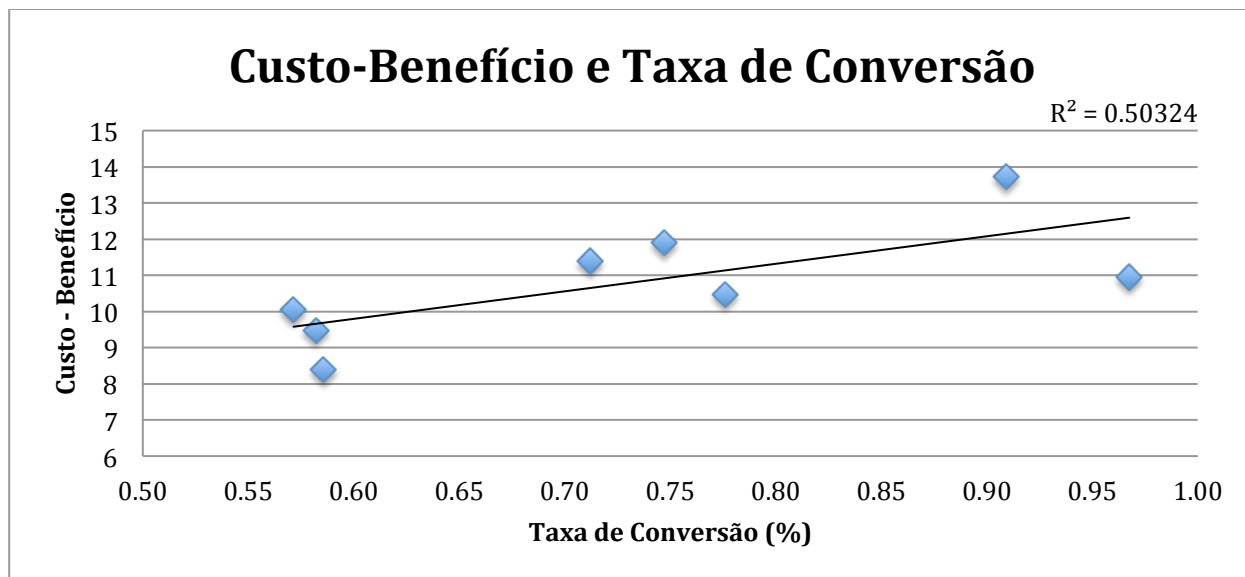


**Fonte: Pesquisa realizada**

Se considerarmos apenas consumidores que foram às lojas de shopping, o Arábia obtém uma nota de custo-benefício igual a 12,970, ficando pior posicionado apenas do que o tradicional Rosima. Esta constatação reafirma o poder competitivo das lojas *express*, indicando seu potencial para a expansão da rede.

Além disso, foi realizada uma regressão linear para validar a correlação entre o custo-benefício e a taxa de conversão. O gráfico abaixo mostra uma forte correlação ( $R^2 = 0,50$ ), de modo que as notas atribuídas à qualidade e ao preço são capazes de explicar aproximadamente metade das diferenças em taxas de conversão.

**Figura 12 - Regressão linear entre custo-benefício e taxa de conversão**



**Fonte: Pesquisa realizada**

## 5.6 Conclusões da Pesquisa

A pesquisa realizada fornece informações relevantes que devem ser utilizadas como base para a formalização do posicionamento do Arábia. Em um primeiro momento foi constatado a força da marca da empresa que, juntamente com o Almanara, é o líder dentre os restaurantes árabes neste quesito.

No entanto, diferentemente do seu concorrente, o Arábia possui uma taxa de conversão inferior, atentando para algum problema. Foram levantadas hipóteses acerca da baixa taxa de conversão e o fator que melhor explica, além do número de unidades, é o preço, percebido como mais elevado no Arábia.

Outra conclusão importante para ser utilizada na análise de posicionamento decorre dos dois testes realizados entre restaurante e lojas *express*. O primeiro teste revelou que consumidores não percebem uma qualidade inferior nas lojas *express*. Isto é altamente desejável para evitar que este novo modelo danifique a marca, comumente atrelada à qualidade. Além disso, o segundo teste mostra que o consumidor percebe um preço mais acessível nas lojas de shopping. Estas duas constatações sustentam a hipótese de que o modelo de lojas *express* possui maior poder competitivo do que o tradicional restaurante.

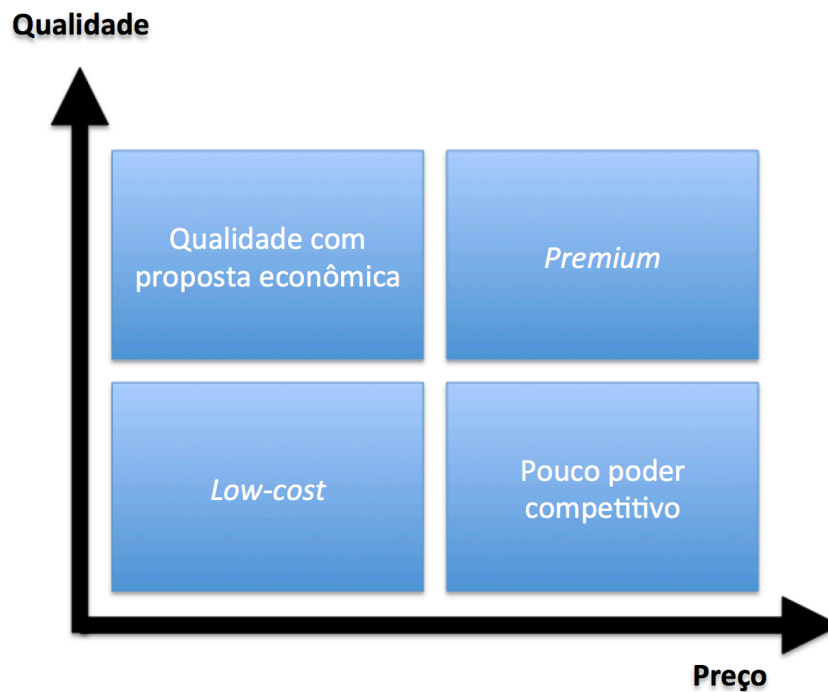
## 6 Análise de Posicionamento

Para analisar possíveis estratégias de diversificação do negócio do Arábia, deve-se posicionar a empresa para que esta possa aproveitar de seu poder de barganha ao mesmo tempo em que se protege das forças relevantes (PORTER, 1979).

Conforme constatado na análise setorial, a força de maior magnitude no setor de restaurantes é constituída pelos rivais do próprio ramo. Para posicionar a empresa, deve-se entender os diferentes grupos estratégicos do setor, com o intuito de validar o grupo em que a empresa deve operar, considerando tanto o poder de barganha das forças de Porter quanto as competências internas existentes na organização.

Como a decisão do consumidor está intrinsecamente relacionada ao *trade-off* custo x qualidade, os grupos estratégicos do setor serão classificados conforme uma Matriz 2x2 relacionando a qualidade e o preço conforme podemos observar abaixo.

**Figura 13 - Mapa de grupos estratégicos do setor de restaurantes**



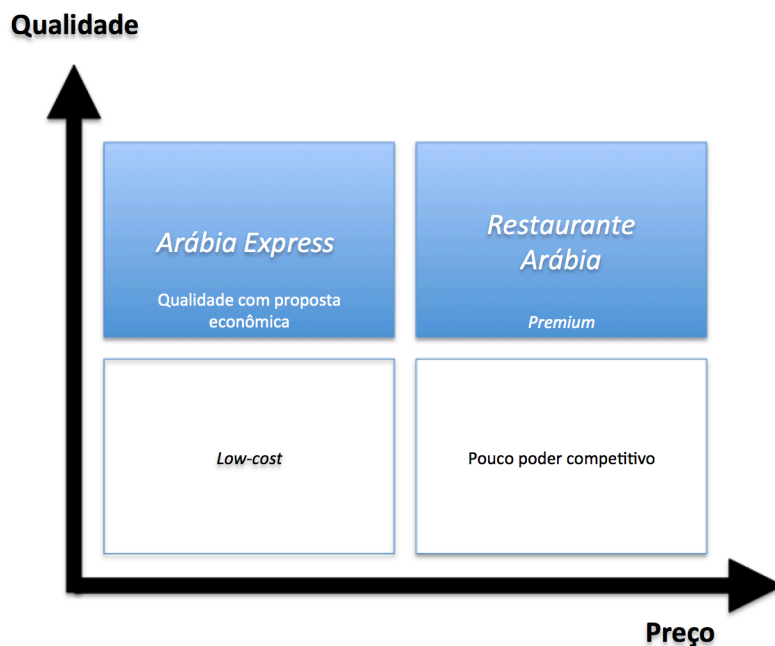
**Fonte: Realizado pelo autor**

Definido os grupos estratégicos, deve-se verificar onde o Arábia está atuando para, em um segundo momento, validar se esta é a melhor estratégia. Historicamente, o Arábia sempre se posicionou como um estabelecimento *premium*, como é o caso do restaurante carro-chefe da instituição localizado na Rua Haddock Lobo.

Recentemente a empresa abriu lojas em shopping com o intuito de aumentar a operação, no entanto não realizou um reposicionamento do grupo estratégico, na medida em que cobrava um tíquete médio relativamente próximo do realizado no Restaurante Arábia. Isto gerou uma dificuldade inicial em rentabilizar as lojas de shopping, na medida em que trata-se de um público diferente, mais sensível a preço. A redução do tíquete médio realizada recentemente mostrou bons resultados, de modo que o volume vendido compensou a queda dos preços, melhorando a rentabilidade geral do negócio.

Portanto, pode-se perceber que o Arábia possui operações em dois grupos estratégicos, ou seja, o de restaurantes *premium* e o de restaurante com qualidade e proposta mais econômica. A figura abaixo ilustra o posicionamento dos dois tipos de operação presentes hoje em dia.

**Figura 14 - Posicionamento das Operações do Arábia na Matriz de grupos estratégicos**

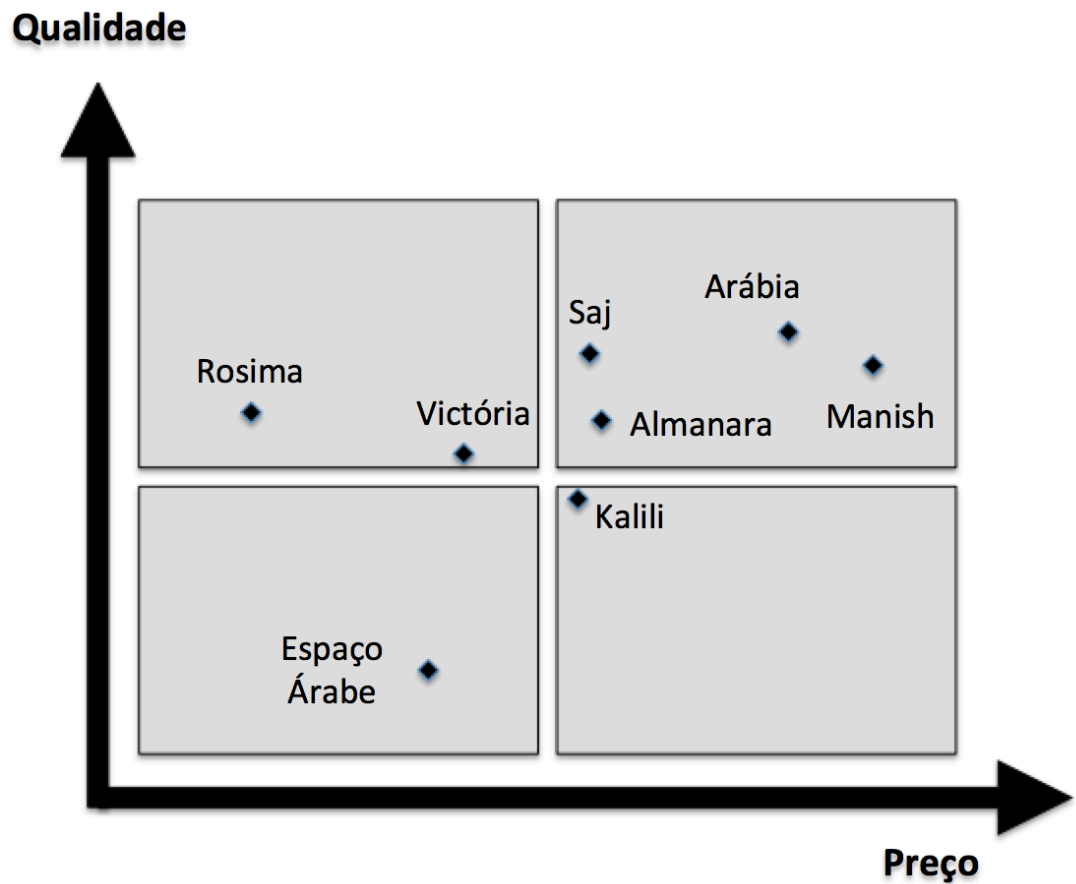


**Fonte: Realizado pelo autor**



Utilizando a pesquisa realizada pode-se posicionar o Arábia e seus concorrentes nos quadrantes criados. A imagem mostra o Arábia como um restaurante *premium* e identifica seus principais concorrentes de grupo estratégico: Saj, Almanara e Manish. Em relação ao Manish o Arábia possui um posicionamento confortável, na medida em que é percebido como mais barato e melhor. O Almanara, conforme evidenciado na pesquisa possui uma percepção de preço menor, mas também foi reconhecido com uma qualidade inferior. O concorrente mais preocupante na matriz criada é o Saj. Com potencial de expansão, precificação mais competitiva e qualidade reconhecida pelo consumidor, este é o principal rival do Arábia no posicionamento das lojas *express*.

**Figura 15 - Posicionamento do Arábia e seus competidores de acordo com pesquisa realizada**



Fonte: Pesquisa realizada

Para definir uma estratégia de expansão deve-se decidir em que quadrante (s) a empresa deve atuar. Em primeiro lugar, cabe ressaltar que as lojas e o restaurante não constituem a totalidade do negócio, que possui canais de distribuição em grandes varejistas, realiza buffets e faz entregas em casa. O sucesso de todas as unidades de negócio dependem da força da marca, construída em uma história de perfeccionismo e qualidade ao longo dos quase 30 anos de história da empresa. Portanto, a opção de reduzir a qualidade e se posicionar nos quadrantes de baixo possui enorme risco de comprometer todas as outras unidades de negócio. Sendo assim, serão considerados apenas os quadrantes superiores.

## **6.1 Análise SWOT**

Para decidir a estratégia de expansão será realizada uma análise SWOT na organização com o intuito de entender forças e fraquezas internas, além de oportunidades e ameaças do ambiente externo (RITSON, 2013).

### **6.1.1 Forças (S)**

- 1) Marca forte e atrelada à qualidade
- 2) Conhecimento culinário profundo do nicho em questão (restaurante árabe)
- 3) Experiência próxima de 30 anos no mercado de restaurantes
- 4) Capacidade produtiva elevada dada a nova fábrica
- 5) Receita diversificada em diversos modelos de negócio: buffet, *delivery*, restaurante, vendas no varejo e *express*.

### **6.1.2 Fraquezas (W)**

- 1) Pouca experiência no modelo de lojas de shopping, dado que é o mais recente da empresa

2) Pouca replicabilidade do modelo de restaurante, dado elevado custo fixo e dificuldades operacionais

3) Pouca capilaridade com o portfolio atual de lojas

4) Pouca capacidade de investimento com capital próprio

### 6.1.3 Oportunidades (O)

1) Nenhuma marca forte com percepção de elevada qualidade se posicionou em lojas de shopping (modelo *express*).

2) Demanda por comida árabe de qualidade e formato *fast food*

3) Lojas *express* representam oportunidade de testar novos modelos como *self-service* ou lanches personalizados como o Subway.

4) Momento favorável para se posicionar com uma proposta *low-cost*.

### 6.1.4 Ameaças (T)

1) Elevado custo de capital pode dificultar abertura de novas filiais

2) Crise econômica aumenta sensibilidade de preço do consumidor

3) Redes de comida árabe de alto nível podem se posicionar no modelo *express* focado em qualidade. Saj já planeja o lançamento de lojas compactas

4) Forte presença do Espaço Árabe em shoppings e aeroportos. Apesar de não possuir a mesma qualidade, pode competir com preços inferiores. O mesmo acontece com Kalili, que já explora o modelo de *self-service*.

Após se aprofundar em cada dimensão da análise SWOT deve-se avaliar as duas opções estratégicas (restaurante ou *express*) para escolher a que melhor se encaixa na organização. A seguir foram levantados aspectos positivos e negativos de cada alternativa, facilitando o processo decisório.

## 6.2 Restaurante premium

### 1) Pontos positivos

- a. Tíquete médio maior
- b. Possibilidade de alavancar venda de buffet dado amplo mix

### 2) Pontos negativos

- a. Investimento inicial maior. Lojas de shopping possuem um espaço muito menor, dado sua operação mais enxuta e ausência da necessidade de mesas.
- b. Estrutura de custos mais robusta (lojas de shopping não possuem mesas nem garçons).
- c. Operação de difícil gestão dado amplo mix de produtos.
- d. Momento econômico atual faz com que consumidores migrem para opções menos custosas.

## 6.3 Restaurante de qualidade com proposta econômica

### 1) Pontos positivos

- a. Investimento inicial menor
- b. Operação mais fácil de gerenciar, dado o mix reduzido e menor quantidade de funcionários. Facilidade em padronizar processos chave.
- c. Maior volume de pessoas dado o capital investido. A ausência de mesas no restaurante faz com que o volume atendido dependa da velocidade do serviço e da demanda. No caso do restaurante, há um limite superior devido à velocidade com a qual as pessoas realizam a refeição.
- d. Momento econômico favorável para se posicionar com uma proposta low-cost
- e. Possibilidade de testar novos modelos como o *self-service* e o modelo focado em lanches árabes, garantindo mais agilidade (exemplo do Subway).

### 2) Pontos negativos

- a. Menor tíquete médio.

A análise de pontos positivos e negativos, unida ao SWOT da empresa, indica muita oportunidade para a rede em se posicionar com uma proposta mais econômica. Este ponto reafirma os resultados obtidos pela pesquisa, indicando maior poder competitivo do modelo *express* em relação ao tradicional restaurante.



## **7 Modelo de expansão**

Tendo decidido o grupo estratégico para a expansão do restaurante, deve-se formalizar um modelo de expansão, detalhando aspectos como a estrutura de financiamento, posicionamento geográfico, requisitos contratuais e de capital, além da relação entre franqueadora e franqueado.

### **7.1 Estrutura de Capital**

O período de crise econômica e incerteza cria dificuldades e diminui a atratividade da abertura de novas unidades para o gestor. Além disso, a pouca disponibilidade de dinheiro em caixa e o elevado custo de capital no Brasil diminuem ainda mais a viabilidade.

Neste contexto, a ideia de trabalhar a expansão da rede com modelo de franquia surge como uma alternativa muito viável dada a força da marca e sua pequena capilaridade, que pode ser explorada via aumento do número de pontos.

Embora os efeitos da crise econômica repercutam na demanda de pessoas aptas a investirem em franquias, relatórios da ABF (Associação Brasileira de Franquias) mostram que o número de investidores continuou crescendo, mesmo no período mais agudo da crise econômica (2015). De 2014 para 2015 houve crescimento de 10,1% no número de unidades franqueadas, acompanhado por um aumento de 8,3% no faturamento das franquias. Estes números evidenciam que, mesmo em um período econômico incerto, a demanda por empreendimentos rentáveis não diminui. Além disso, a baixa cotação do real frente ao dólar gera atratividade do investimento por parte de investidores estrangeiros, aumentando a demanda por negócios de franquias bem estruturados.

Tendo validado a hipótese, e o apelo, do modelo de franquia junto ao gestor do negócio, o estudo passará a trabalhar a expansão focando na possibilidade de abertura de franquias. Portanto, para o sucesso deste modelo, tanto a viabilidade para o sócio gestor, quanto para os franquizados são essenciais. A abertura de filiais deve possuir uma análise profunda com viés do franqueado medindo a atratividade do negócio.

## 7.2 Acordo entre franqueadora e franqueado

O contrato entre o franqueado e a franquía estabelece uma série de deveres e direitos das duas partes envolvidas. É imprescindível que se crie um contrato sem lacunas e muito bem detalhado, de modo a garantir uma relação harmoniosa entre franquía e franqueado.

Devido a um crescimento vertiginoso do número de franquias no Brasil, foi criada em 1994 a Lei de Franquias (8955/94). Baseada no modelo americano, esta lei estabelece a exigência da criação da Circular de Oferta de Franquias (COF). Esta é responsável por descrever de forma clara e objetiva o negócio do franqueado, explicitando direitos e deveres como as taxas cobradas, o montante de investimento inicial, o layout da loja, balanços financeiros e o suporte à operação prestado pela franqueadora.

A Circular de Oferta de Franquias do Arábia estabelece os seguintes direitos ao franqueado:

- a) Possibilidade de usar o conceito de negócio das lojas Arábia *express*.
- b) Uso do “*know-how*” da empresa por meio de treinamentos específicos.
- c) Uso e acesso aos sistemas internos.
- d) Uso da marca e do logotipo Arábia em suas filiais.

Além disso, uma série de deveres deve ser respeitado pelo franqueado, sendo os principais mencionados abaixo:

- a) Cabe ao franqueado a contratação de todos os funcionários da sua unidade.
- b) Todas as despesas e custos operacionais do negócio devem ser cobertos pelo franqueado.
- c) O franqueado deve fornecer ao sistema periodicamente dados de resultado, caixa, etc.
- d) O franqueado deve obedecer o mix de produtos e o preço imposto pela franqueadora, além de participar de campanhas promocionais. Diferentes mix serão estudados caso a caso devido diferenças regionais, mas a decisão final é da franqueadora.



- e) Em relação à escolha do ponto, o franqueado deve elaborar uma pesquisa de mercado provando sua atratividade. Além disso, o aluguel e a reforma do ponto, para respeitar requisitos da franqueadora, são despesas do franqueado.
- f) Participar do treinamento oferecido pela franqueadora.
- g) Criar a sociedade da filial.
- h) O franqueado deve respeitar o horário comercial estabelecido pela franqueadora.
- i) O franqueado deve realizar a compra de produtos apenas de fornecedores homologados pela franqueadora.

Além dos direitos e deveres, a Circular de Oferta de Franquia estabelece os montantes necessários para realizar o investimento e começar a gerir a operação, bem como taxas periódicas, como o fundo de publicidade e os *royalties*.

Em primeiro lugar, o franqueado deve pagar à franqueadora uma taxa inicial de franquia no valor de R\$ 70.000,00 para obter acesso a todas as informações do modelo de negócio, treinamentos e direito de usar a marca. Em seguida, o franqueado deve arcar com a aquisição (ou aluguel) de um ponto comercial. Embora a franqueadora escolha dois ou mais pontos viáveis (após seleção feita pelo franqueado) a escolha final cabe ao franqueado. Vale ressaltar que não foi estimado o valor desta despesa dado a alta variabilidade entre pontos comerciais diversos. Além disso, o ponto deve ser reformado conforme padrão de qualidade definido pela franqueadora, sendo a estimativa deste investimento de R\$ 450.000,00.

Após achar o ponto e pagar pela reforma, o franqueado deve arcar com custos iniciais de operação. Estes são constituídos basicamente de despesas com capital de giro no valor de aproximadamente R\$ 100.000,00 e despesas iniciais de publicidade e propaganda no montante de R\$ 10.000,00. As despesas com capital de giro são destinadas ao pagamento de mão de obra por um mês (funcionários devem receber treinamento no primeiro mês, de modo que não há receita para pagar os respectivos salários) e despesas com estoque, estimadas pela COF em R\$ 50.000,00. A tabela abaixo contém os custos de implementação do negócio presentes na circular.

**Tabela 5 – Requisitos de Capital para abertura de uma filial Arábia *express***

<b>Investimento</b>	<b>Montante</b>
Taxa de Franquia	R\$ 70.000,00
Publicidade	R\$ 10.000,00
Capital de Giro	R\$ 100.000,00
Instalações	R\$ 450.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 630.000,00</b>

**Fonte: Circular de Oferta de Franquia Arábia**

Além dos valores mencionados para iniciar a operação, há despesas operacionais usuais (aluguel, mão de obra, matéria-prima, serviços terceirizados, seguros, etc.) e algumas outras despesas ligadas ao relacionamento com a franqueadora destacadas abaixo:

- a) Royalties mensais no valor de 5% do faturamento mensal bruto.
- b) Fundo de publicidade para realizar propaganda para todos os franqueados. O valor destinado ao fundo não poderá passar de 3% do faturamento bruto mensal.

Além do detalhamento presente na Circular de Oferta de Franquia, uma importante decisão a ser tomada pelo Arábia é a de definir o escopo de atuação que a empresa deseja ter do ponto de vista geográfico.

Apesar da rede possuir uma marca forte e muito atrelada a sua qualidade, conforme vimos na pesquisa realizada, como a operação do restaurante sempre foi restrita à cidade de São Paulo, consumidores de outras regiões sequer conhecem a empresa. Além disso, o mercado em São Paulo está longe da saturação. O Arábia tem apenas três locais de operação, o que é muito pouco para atingir as diversas regiões da cidade. Apenas para critério de comparação, o Almanara, competidor da empresa analisada, possui doze pontos em São Paulo.

Portanto, define-se o escopo de atuação da expansão na Região Metropolitana de São Paulo, sem excluir locais possivelmente atraentes como Alphaville e Campinas (Almanara possui estabelecimentos em ambas).

No entanto, deve-se ressaltar, que o planejamento para expansão é radial, de modo que o sucesso de franquias na capital paulista e no interior pode levar à abertura de filiais em outros estados em um momento posterior.



## 8 A viabilidade para o franqueado

### 8.1 Retorno esperado e Premissas Adotadas

O sucesso de uma franquia depende de uma operação bem estruturada que forneça lucro aos franqueados. Nesta etapa, será detalhado o negócio do ponto de vista financeiro para o franqueado, uma vez que a rentabilidade deste é imprescindível para garantir sua demanda.

Uma análise das principais franquias do país indica que os modelos mais competitivos possuem um retorno do investimento de 2 a 3 anos (ver tabela a seguir). Portanto, para se posicionar de modo confortável frente aos competidores, o investimento necessário para abrir uma franquia Arábia deve possuir retorno neste intervalo temporal.

**Tabela 6 - Tempo do retorno do investimento de franquias (em meses)**

<b>Franquia</b>	<b>Tempo mínimo</b>	<b>Tempo máximo</b>
Temakeria e Cia.	24	36
China In Box		36
Bon Grille	24	36
Casa do Pão de Queijo	24	40
Subway	24	36

**Fonte: Sua Franquia (2016)**

Este subcapítulo fará uma simulação das entradas e saídas de caixa de um franqueado com o intuito de validar a demanda pelo investimento. Por isso, o fluxo de caixa do franqueado será projetado em um horizonte temporal de três anos para calcular seu valor presente líquido (VPL). Um VPL positivo indica que o investimento se paga no período desejado, enquanto um VPL negativo direciona para a necessidade de uma análise interna de custos (BRIGHAM; EHRHARDT, 2013).

A equação abaixo define o cálculo do VPL:

$$VPL = \sum_{n=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Deve-se definir, portanto, o valor das seguintes variáveis

- 1) Horizonte temporal (t): conforme dito anteriormente, o investimento deve se pagar de dois a três anos, de modo que o horizonte temporal utilizado será o período de três anos.
- 2) Taxa de retorno esperado (i): a taxa de retorno esperada depende das opções de investimento que o agente possui. A taxa SELIC constitui uma boa estimativa, dado que é um investimento seguro, relativamente competitivo e aberto ao público por meio da venda de títulos do governo. Será utilizado no modelo a projeção da taxa SELIC, realizada pelo Banco Itaú (Outubro, 2016), conforme tabela a seguir. É importante ressaltar que a taxa SELIC constitui um valor mínimo de retorno que o investimento deve ter, de modo que se não for rentável a esta taxa o franqueado optará pela compra de títulos governamentais.

**Tabela 7 - Projeções para taxa SELIC**

	<b>2016E</b>	<b>2017E</b>	<b>2018E</b>	<b>2019E</b>
<b>SELIC</b>	14.1%	11.3%	8.7%	8.3%

**Fonte: Banco Itaú (2016)**

- 3) Fluxo de Caixa para cada período ( $FC_t$ ): deve-se estimar o resultado mensal de uma loja *express*. Este será responsável por amortizar o custo de implementação da loja (avaliado na Circular de Oferta de Franquia em R\$ 630.000,00), desembolsado no primeiro período.

Além disso, o modelo de cálculo do VPL possui algumas premissas:

- 1) Estima-se que o franqueado realize o investimento no início de Janeiro de 2017.
- 2) O lucro gerado mensalmente é retirado pelo franqueado no primeiro dia do mês seguinte.
- 3) O primeiro lucro é gerado no início de abril de 2017. Isso acontece uma vez que o investimento é realizado em Janeiro e a operação não se inicia instantaneamente dada

a necessidade de reforma do ponto. Segundo o gestor do negócio, as reformas de lojas de shoppings duram aproximadamente 60 dias. O primeiro mês de operação, portanto, é março e seu lucro será retirado no início de abril.

- 4) Como a marca Arábia já possui um nome conhecido, a operação do franqueado está estruturada nos mesmos moldes das lojas atuais e a abertura será feita em locais de grande movimento, não se considerou um período de maturação de loja para atingir o resultado “estacionário”.
- 5) Como está se usando a taxa SELIC como taxa de retorno esperado (i.e. taxa nominal), deve-se corrigir os resultados mensais de acordo com a inflação. O Arábia possui a política de aumentar os preços no início do ano, de forma que o resultado mensal será corrigido pela inflação em Janeiro de cada ano, mantendo-se constante ao longo dos doze meses seguintes. A inflação utilizada para a correção será igual à ocorrida no ano anterior e seguirá as projeções do Banco Itaú (Outubro, 2016) conforme tabela a seguir.

**Tabela 8 - Projeções para Inflação**

	<b>2016E</b>	<b>2017E</b>	<b>2018E</b>	<b>2019E</b>
<b>Inflação</b>	7.2%	4.8%	4.2%	4.1%

**Fonte: Banco Itaú (2016)**

- 6) Partindo-se das projeções da taxa SELIC do Banco Itaú (Outubro, 2016), calculou-se uma taxa mensal que, ao longo de doze meses, totaliza o mesmo valor.

Uma vez definidas todas as premissas necessárias e os valores das variáveis relevantes, pode-se usar o modelo criado para verificar em quanto tempo o investimento se paga, ou seja, em quantos meses o VPL atinge um valor positivo. A DRE que foi utilizada pelos gestores do negócio pode ser observada na tabela a seguir

**Tabela 9 – DRE mensal estimada de uma filial franqueada**

	<b>Valores (em milhares)</b>	<b>% Faturamento</b>
<b>Faturamento</b>	R\$ 240	100%
<b>CMV</b>	(R\$ 73)	-31%
<b>Despesas Operacionais</b>	(R\$ 89)	-37%
<i>Mão de Obra</i>	(R\$ 30)	-12%
<i>Aluguel</i>	(R\$ 37)	-15%
<i>Taxas Cartões</i>	(R\$ 13)	-6%
<i>Outros</i>	(R\$ 9)	-4%
<b>Imposto</b>	(R\$ 25)	-10%
<b>Resultado do negócio</b>	R\$ 53	22%
<b>Royalties e fundo de publicidade</b>	(R\$ 19)	-8%
<b>Resultado do Franqueado</b>	<b>R\$ 34</b>	<b>14%</b>

**Fonte: Arábia (2016)**

Utilizando o custo de capital da franquia e a DRE descrita acima, o VPL ao final de 3 anos é de R\$ 476.944,00 indicando a atratividade do investimento. Além disso, o VPL se torna positivo após 22 meses, ou seja, menos de 2 anos, revelando um investimento mais atrativo do que a média das franquias.

No entanto, o presente trabalho busca validar e criticar o plano de expansão realizado, de forma que será realizada uma análise crítica da DRE do franqueado utilizada. Para tal, será utilizado como base a DRE real da loja do Shopping JK buscando estimar o resultado do franqueado da forma mais fiel possível. A tabela a seguir mostra a DRE média do ano de 2016 da loja do Shopping JK (Janeiro – Setembro).



**Tabela 10 - DRE mensal média da loja no Shopping JK**

	<b>Valores (em milhares)</b>	<b>% Faturamento</b>
<b>Faturamento</b>	R\$ 190	100%
<b>CMV</b>	(R\$ 45)	-24%
<b>Despesas Operacionais</b>	(R\$ 85)	-45%
<i>Mão de Obra</i>	(R\$ 31)	-16%
<i>Aluguel</i>	(R\$ 30)	-16%
<i>Taxas Cartões</i>	(R\$ 11)	-6%
<i>Outros</i>	(R\$ 13)	-7%
<b>Transferências entre casas</b>	(R\$ 19)	-10%
<b>Imposto</b>	(R\$ 17)	-9%
<b>Resultado do negócio</b>	<b>R\$ 24.000,00</b>	<b>13%</b>

**Fonte: Arábia (2016)**

A primeira diferença que pode-se notar entre os dois demonstrativos é o faturamento. No modelo projetado para o franqueado, o faturamento é mais de 25% maior do que o realizado na loja existente. Portanto, esta premissa deve ser corrigida, já que se trata de uma previsão otimista e nada conservadora. Como a marca já possui força na cidade de São Paulo, será assumido que a loja do franqueado possui o mesmo potencial de faturamento que a loja *express* no Shopping JK.

Utilizando a mesma DRE do franqueado dos gestores e ajustando apenas faturamento (mantendo-se o mesmo Custo da Mercadoria Vendida (CMV) projetado) percebe-se que a atratividade do investimento diminui significativamente. O que antes resultava em um lucro de R\$ 34.000,00 mensais foi reduzido para apenas R\$ 10.200,00. Deve-se ressaltar que as despesas de caráter variáveis, como taxa de administração de cartões e o imposto (calculado no regime simples, i.e. sobre o faturamento), foram ajustadas mantendo-se a mesma proporção em relação ao faturamento.

Nestas condições, o VPL ao final de 3 anos é de -R\$ 297.917,00, indicando a falta de atratividade do investimento. Deve-se portanto focar em ações que busquem melhorar a rentabilidade do negócio do franqueado. Para tal, serão realizadas duas análises: possibilidade de redução do investimento necessário e possibilidade de aumento do retorno mensal

## 8.2 Análise de Aumento da Atratividade

### 8.2.1 Redução do investimento necessário

O investimento inicial necessário é dado pela tabela abaixo. Para melhorar a atratividade do negócio buscou-se reduzir ao máximo as taxas iniciais cobradas. Em primeiro lugar, constatou-se junto ao gestor que a taxa de franquia e publicidade não pode ser alterada. Não há geração de lucro por parte do Arábia nestas duas taxas, de forma que uma redução acarretaria em prejuízo para a firma.

**Tabela 11 - Requisitos de Capital para a abertura e uma filial**

<b>Investimento</b>	<b>Montante</b>
Taxa de Franquia	R\$ 70.000,00
Publicidade	R\$ 10.000,00
Capital de Giro	R\$ 100.000,00
Instalações	R\$ 450.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 630.000,00</b>

**Fonte: Circular de Oferta de Franquia Arábia**

A seguir foi realizada uma tentativa de reduzir os custos de instalação, responsáveis pela maior parcela do investimento (mais de 70% do valor investido). Segundo o gestor do negócio, os custos de instalação constituem de fato a maior parte do investimento. O valor inclui diversas reformas exigidas pelo shopping como instalação de ar-condicionado, sistema de combate a incêndio e reformas elétricas e hidráulicas. Além disso, uma parte do investimento é destinada à compra de equipamentos e obra civil do local.

Após constatar a dificuldade em reduzir os custos mencionados acima, foi realizado um aprofundamento no capital de giro, estimado em R\$ 100.000,00. Conforme informado pelo gestor, o capital de giro deve arcar com um mês de salários, além de cobrir o estoque de mercadorias. O valor gasto com salários é próximo de R\$ 30.000,00 e o CMV de R\$ 45.000,00. Isso indica que o investimento de capital de giro é inferior aos R\$ 100.000,00 descritos na Circular de Oferta de Franquia em pelo menos R\$ 25.000,00. A possibilidade de se financiar em

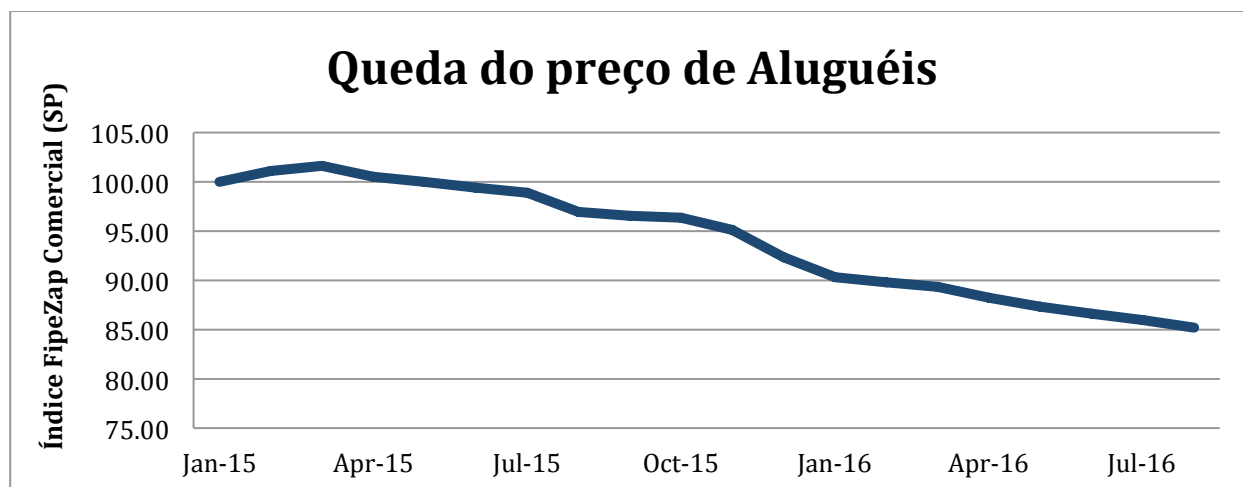
um banco para pagar estas despesas de capital de giro pode reduzir ainda mais o montante necessário.

### *8.2.2 Aumento do retorno mensal*

Para aumentar o resultado mensal será feita uma avaliação das linhas de custo relevantes com o intuito de verificar oportunidades. A análise será feita comparando o modelo projetado pelos gestores do negócio com a DRE da loja *express*. A seguir segue uma descrição das melhorias encontradas:

1) O CMV da loja projetada para o franqueado é de 31%, enquanto a média da loja *express* no Shopping JK é de 24%. Como as mercadorias serão compradas do próprio Arábia, sugere-se, para melhorar a atratividade, que os produtos sejam vendidos pelo mesmo preço. Isso gera uma melhoria significativa, aumentando a margem bruta em 7 pontos percentuais. Vale ressaltar que a fábrica possui uma operação independente, conforme evidenciado na estrutura das *holdings* do Arábia, e lucrativa. Os produtos são vendidos da fábrica para as lojas próprias com um preço que assegura a rentabilidade da fábrica. Desta forma, o estabelecimento de condições comerciais semelhantes para lojas próprias e de terceiros não gera prejuízo para a empresa.

2) O aluguel pago pela loja existente é de R\$ 30.000,00, enquanto o valor designado para esta despesa no modelo dos gestores é de R\$ 37.000,00. O momento econômico atual é propício para locatários dada a redução drástica do preço do aluguel no último ano. Apesar de muitos contratos serem atrelados ao Índice Geral de Preços – Mercado (IGP-M), que reflete uma medida de inflação, o preço de novos contratos, medido pelo índice FipeZap, vem sofrendo uma queda brusca, conforme a figura a seguir. Isto indica que é possível que o franqueado consiga um preço de aluguel pelo menos igual ao da loja *express*.

**Figura 16 - Índice FipeZap indicando queda do preço dos imóveis**

**Fonte: FipeZap**

3) As estimativas para as outras linhas de custo estão de acordo com o esperado, com alterações menores. O montante gasto com mão de obra é praticamente o mesmo e a taxa de cartão de crédito também. Além disso, deve-se ressaltar que a linha “transferências entre casas” reflete despesas não operacionais que não estarão presentes no resultado do franqueado.

Após as mudanças propostas a DRE do franqueado ficou conforme tabela a seguir:

**Tabela 12 - DRE mensal de um franqueado com melhorias**

	Valores (em milhares)	% Faturamento
<b>Faturamento</b>	R\$ 190	100%
<b>CMV</b>	(R\$ 45)	-24%
<b>Despesas Operacionais</b>	(R\$ 85)	-45%
<i>Mão de Obra</i>	(R\$ 31)	-16%
<i>Aluguel</i>	(R\$ 30)	-16%
<i>Taxas Cartões</i>	(R\$ 11)	-6%
<i>Outros</i>	(R\$ 13)	-7%
<b>Imposto</b>	(R\$ 19)	-10%
<b>Resultado do negócio</b>	R\$ 40	21%
<b>Royalties e fundo de publicidade</b>	(R\$ 15)	-8%
<b>Resultado do Franqueado</b>	<b>R\$ 25</b>	<b>13%</b>

**Fonte: Dados Arábia e análise do autor**

Com as mudanças propostas tanto no quesito de investimentos quanto na estrutura de custos e faturamento, o VPL após 3 anos é de R\$ 208.930,00. Além disso, o investimento atinge VPL positivo após apenas 28 meses, posicionando o Arábia com força competitiva frente aos seus rivais de franquia.

É importante ressaltar que a melhora do investimento está fortemente relacionada à redução do CMV anteriormente planejado. Uma análise de sensibilidade mostra a relação entre o CMV adotado, o VPL após 3 anos e o período necessário para se obter um VPL positivo.

**Tabela 13 - Análise de sensibilidade do resultado em relação ao CMV**

<b>CMV</b>	<b>Resultado Mensal</b>	<b>VPL (após 3 anos)</b>	<b>VPL positivo</b>
20%	R\$ 32.261,00	R\$ 445.327,00	22 meses
25%	R\$ 22.761,00	R\$ 136.034,00	30 meses
30%	R\$ 13.261,00	(R\$ 173.259,00)	Mais de 3 anos

**Fonte: Análise realizada com premissas descritas**

A tabela mostra que a atratividade para o franqueado está muito atrelada ao CMV. Portanto, com o intuito de gerar demanda de franqueados, a rede deve buscar vender seus produtos a preços competitivos, como o faz com suas lojas próprias. Deve-se também realizar uma análise de custeio da fábrica, validando a viabilidade de se atingir o CMV desejado, já que o valor utilizado foi o ocorrido na loja do Shopping JK. Essa análise, a ser detalhada no plano de ação, é vital para o negócio, de modo que a venda da fábrica para as lojas a um preço abaixo do seu custo gerará prejuízo para o Arábia, enquanto um valor muito elevado diminui significativamente a atratividade do negócio para o franqueado.



## 9 Canvas do Modelo de Negócio

Após definir a viabilidade do negócio para o franqueado, deve-se estruturar toda a operação da franqueadora. Para tal será utilizado o canvas do modelo de negócios desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2009). A estruturação do canvas deve detalhar nove blocos relevantes que evidenciam como a empresa cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

### 9.1 Segmentos de Consumidores

O canvas será detalhado para as operações da franqueadora, sendo assim, há dois clientes relevantes de características muito distintas. Conforme definido por Osterwalder e Pigneur (2009), a existência de clientes de naturezas muito diferentes se encaixa na segmentação de mercado multifacetado.

O primeiro cliente pode ser caracterizado pelo consumidor final, ou seja, aquele que realizará refeições nas lojas *Arábia express*. O segundo cliente, vital para a sustentabilidade do negócio, são os franqueados. Uma vez que o *Arábia* já atende o primeiro grupo de consumidores, a análise de todos os blocos buscará detalhar a entrega de valor ao segmento de investidores (i.e. possíveis franqueados).

Define-se então o perfil desejado deste investidor pelas características a seguir:

- a) Apesar da experiência no ramo não ser um fator classificatório, o empreendedor deve apresentar afinidade com o trato de pessoas, capacidade de administrar recursos humanos e financeiros.
- b) Para o sucesso do negócio é vital que o empreendedor possua disponibilidade de tempo para se dedicar integralmente à loja. O franqueado deve estar presente na loja nos finais de semana, feriados e dias de maior movimento.
- c) É necessário que o franqueado possua uma situação financeira capaz de arcar com os requisitos de capital descritos. Além disso, uma reserva para cobrir eventuais prejuízos no início da operação é recomendável.

- d) Por fim, mesmo não sendo classificatório, é desejável que o franqueado tenha ensino superior completo e faixa etária entre os 30 e 50 anos.

## **9.2 Proposta de Valor**

A proposta de valor deve ser definida para os segmentos de consumidores que a empresa deseja servir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009). Como o canvas está sendo detalhado do ponto de vista do cliente franqueado, a proposta de valor para este é meramente financeira.

O valor para o franqueado depende do retorno do investimento realizado, conforme mencionado na sessão anterior. Desta forma, pode-se definir a proposta de valor como um investimento rentável que se paga em até três anos. A partir deste período, o empreendedor possua um fluxo de caixa mensal significativo, tornando o negócio atraente e sustentável para ambas as partes envolvidas.

## **9.3 Canais**

A descrição dos canais para servir o empreendedor deve conter informação acerca de três dimensões relevantes: comunicação, distribuição e canal de vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

A comunicação constante entre franqueado e franqueadora é vital para o negócio. A franqueadora deve estar sempre disposta a sanar dúvidas e tentar resolver conjuntamente os problemas enfrentados pelo empreendedor. Um mecanismo importante de comunicação é o software especializado da empresa que fornece dados da operação do franqueado à franqueadora diariamente.

O canal de distribuição é de responsabilidade da franqueadora. Por mais que o franqueado seja responsável pelas ordens de pedido e cálculo da própria demanda, cabe à franqueadora entregar os produtos no prazo e com uma margem que viabilize o negócio, como constatado anteriormente. Atualmente a rede de distribuição da empresa possui uma logística terceirizada que realiza as entregas da fábrica até as lojas. A negociação e os custos da distribuição logísticas



devem ser arcados pela franqueadora. Por questões de economia de escala, a negociação centralizada na empresa Arábia fornece ganhos para a cadeia como um todo.

Por fim, o canal de vendas foi definido como lojas de shoppings principalmente. No entanto, cada caso será analisado individualmente e a abertura de lojas em ruas comerciais movimentadas é uma opção.

## **9.4 Relacionamento com Consumidor**

O relacionamento com o cliente deve ser definido para três dimensões relevantes: aquisição de clientes, retenção de clientes e aumento de vendas nos clientes existentes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

A aquisição de clientes depende da atratividade do negócio, mensurada anteriormente, e do esforço comercial. Há um vendedor especializado que visita potenciais clientes oferecendo a abertura de franquias. A publicação da abertura do modelo de franquia Arábia em revistas de negócio também constitui um importante pilar para fazer com que clientes procurem a firma, impedindo que esta dependa apenas da efetividade comercial do vendedor.

A retenção do cliente depende do resultado do negócio. Neste aspecto é vital que a franqueadora preste todo o suporte necessário para garantir o lucro desejado. O constante relacionamento por meio do software e conversas corriqueiras, além da adaptação do mix de produtos e dos preços é essencial.

O aumento da venda nos clientes existentes, caracterizado neste caso como a abertura de mais uma franquia por parte do franqueado, depende do sucesso do negócio. A franqueadora deverá oferecer novas oportunidades a franqueados com uma operação saudável e estável, gerindo seu portfolio de franqueados de acordo com indicadores de desempenho como faturamento e margens.

## **9.5 Linhas de Receita**

Para Osterwalder e Pigneur (2009), há dois tipos de monetização: receita resultante de uma compra única do cliente e receita recorrente dado um suporte ou uso de algum serviço.

Conforme definido anteriormente, os requisitos de capital inicial devem ser os mais enxutos possíveis para garantir a atratividade do negócio. Desta forma, a taxa de franquia e os outros desembolsos realizados no período inicial não constituem geradores de receita para o Arábia.

Portanto, a linha de receita mais significativa para a empresa, são as taxas recorrentes cobradas do franqueado. Todo mês as lojas *express* devem pagar à franqueadora 5% do faturamento bruto na forma de *royalties* e até 3% do faturamento bruto para o fundo de publicidade. No entanto, enquanto os *royalties* são de propriedade dos gestores do Arábia, o fundo de publicidade deve ser reinvestido no negócio e, por mais que isso gere externalidades positivas para os donos, não pode ser considerado uma linha de receita.

## 9.6 Recursos Chave

Osterwalder e Pigneur (2009) definem quatro naturezas de recursos chave: física, intelectual, humana e financeira. Na operação da franqueadora, pode-se identificar recursos chave em três dimensões:

- a) Recursos físicos como a fábrica de alta capacidade produtiva sem perda de qualidade e a máquina de fechar esfihas, aumentando a rentabilidade deste produto essencial. A máquina possui uma patente, de forma que pode ser caracterizada como um recurso intelectual, dado seu caráter inovador e exclusivo.
- b) A marca forte do Arábia, conforme constatado na pesquisa realizada, constitui um recurso intelectual chave. Quanto maior o poder da marca, maior a capacidade de atingir os segmentos de consumidores do negócio. Do ponto de vista do consumidor final, a marca, e sua identificação com qualidade, é imprescindível para atrair um volume considerável de clientes nas lojas. Levando-se em consideração o franqueado, a marca age tanto na eficiência de obtenção de novos clientes, quanto no aumento do volume de clientes finais, o que é essencial para o sucesso do negócio do franqueado e, portanto, da franquia como um todo.

- c) O conhecimento culinário da chef Leila constitui um recurso humano chave. A capacidade de garantir a qualidade e estruturar um mix de produto de acordo com as demandas dos clientes é vital para o sucesso do negócio. Além disso, o extenso conhecimento deve ser alavancado para antecipar tendências dos consumidores, constituindo uma força competitiva em relação aos seus rivais de nicho.

## **9.7 Atividades Chave**

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2009), as atividades chave descrevem ações necessárias para viabilizar o modelo de negócio em três grupos: produtivas, resolução de problemas e plataforma e rede.

No caso do Arábia, identificam-se atividades chave nos dois primeiros grupos. O primeiro, relativo às atividades produtivas, está restrito a uma gestão eficiente da fábrica. Esta deve buscar redução de custo sem perda de qualidade para viabilizar o negócio.

O segundo grupo, referente à resolução de problemas, sugere três atividades chave para o sucesso do negócio do franqueado e o bom relacionamento com o mesmo. Em primeiro lugar, é essencial que haja monitoramento contínuo do resultado dos franqueados, buscando entender variações de rentabilidade e os problemas cotidianos enfrentados pela filial franqueada. Além disso, as outras duas atividades chave relacionam-se à capacidade competitiva do Arábia por meio de um mix de produtos e precificação adequada. Deve-se, em conjunto com o franqueado, estruturar o mix de produtos e precifica-lo de forma a garantir a competitividade da filial, atentando-se a aspectos geográficos. A diferença entre pontos pode demandar mix de produtos e precificação distintas, de acordo com o ambiente competitivo que cada loja enfrenta.

## **9.8 Parcerias Chave**

O sucesso da franquia Arábia depende do bom relacionamento com os parceiros do negócio. Os franqueados são tratados como um segmento de consumidor, de modo que os parceiros chave são os gestores dos estabelecimentos comerciais como shoppings, aeroportos,

hospitais e escolas e universidades. Estas parcerias são caracterizadas por Osterwalder e Pigneur (2009) como alianças estratégicas com grupos fora do escopo competitivo.

O sucesso do relacionamento com os parceiros consiste em gerenciar uma operação rentável, que atraia grande número de consumidores finais, possibilitando o pagamento do aluguel em dia. Além disso, a operação deve suprir todos os requisitos do parceiro como limpeza, sistema de combate a incêndio, etc.

Apesar do relacionamento com o parceiro do estabelecimento não ser de responsabilidade da franqueadora, esta deve acompanhar o cumprimento das exigências por parte da filial, uma vez que o franqueado usa a marca Arábia, podendo prejudica-la.

## **9.9 Estrutura de Custos**

A estrutura de custos para operacionalizar o modelo de negócio de franquia pode ser quebrada em duas frentes: custos de produção e logística, referentes à fábrica, e custos administrativos, referente ao monitoramento da operação do franqueado.

### **a) Custos de produção e logística**

Custos fixos: aluguel, mão de obra, água e energia e outros menores

Custos variáveis: matéria prima, comissões de venda e custos logísticos. As comissões de venda serão retiradas do canvas, uma vez que não são aplicáveis ao negócio de franquia e sim nas vendas para grandes grupos varejistas.

A tabela a seguir mostra a média mensal dos custos da fábrica incorridos no ano de 2016 até setembro.

**Tabela 14 - Custo médio mensal da fábrica Arábia**

	<b>Valores (em milhares)</b>	<b>% Total</b>
Custos Variáveis	R\$ 245	45%
<i>Matéria Prima</i>	R\$ 168	30%
<i>Comissões</i>	R\$ 47	8%
<i>Logística</i>	R\$ 31	6%
Custos Fixos	R\$ 305	55%
<i>Mão de Obra</i>	R\$ 226	41%
<i>Aluguel</i>	R\$ 32	6%
<i>Água e Energia</i>	R\$ 12	2%
<i>Outros Fixos</i>	R\$ 35	6%
<b>Total</b>	<b>R\$ 551</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Arábia (2016)**

A fábrica opera com capacidade ociosa, de forma que um aumento na demanda de produtos incorreria apenas no acréscimo de despesas variáveis de venda. Portanto, há grandes oportunidades para ganho de escala na medida em que são diluídos os custos fixos da fábrica.

#### **b) Custos administrativos da matriz**

i) Gestão do portfólio de franqueados via monitoramento do negócio por meio de indicadores chave (faturamento e margens).

ii) Despesas comerciais para vendedores do modelo de negócio de franquia (via comissão de venda).










iii) Despesas para garantir competitividade via mix de produtos e precificação inteligente (inteligência de mercado).

iv) Despesas com publicidade (cobertos via fundo de publicidade do franqueado).

Como a matriz já faz a administração de suas lojas próprias, o acréscimo de poucas franquias pode ser absorvido pela estrutura atual. No entanto, um grande aumento no número de filiais deve exigir a contratação de mais funcionários para as respectivas áreas de suporte à operação.

Tendo detalhado os nove blocos relevantes, pode-se estruturar o canvas do modelo de negócio da franquia, presente na página seguinte.

**Figura 1 - Canvas do modelo de negócios da operação da franqueadora**

<p><b>Parceiros Chave</b> </p> <p>1) Shoppings</p> <p>2) Hospitais</p> <p>3) Aeroportos</p> <p>4) Escolas e Universidades</p>	<p><b>Atividades Chave</b> </p> <p>1) Produtivas - Gestão eficiente da fábrica mantendo qualidade e reduzindo custos</p> <p>2) Resolução de Problemas - Monitoramento de resultados - Mix de produtos adequado - Precificação competitiva</p> <p><b>Recursos Chave</b> </p> <p>1) Físicos: fábrica e máquina de esfihas</p> <p>2) Intelectuais: marca forte</p> <p>3) Humanos: extenso conhecimento culinário da chef</p>	<p><b>Proposta de Valor</b> </p> <p>Investimento que se paga em até 3 anos e depois gera caixa mensalmente de acordo com o lucro da operação</p>	<p><b>Relacionamento com o Consumidor</b> </p> <p>1) Vendedor especializado</p> <p>2) Suporte à operação</p> <p>3) Gestão do portfólio de franqueados</p> <p><b>Canais</b> </p> <p>1) Comunicação - Software especializado</p> <p>2) Distribuição - Logística terceirizada e negociação centralizada</p> <p>3) Canal de Vendas - Shoppings - Ruas comerciais</p>	<p><b>Segmentos de Consumidores</b> </p> <p>1) Consumidor Final</p> <p>2) Consumidor Empreendedor</p> <p>- Habilidades de gestão de recursos humanos e financeiros</p> <p>- Disponibilidade de tempo</p> <p>- Situação financeira capaz de arcar com os custos</p> <p>- Ensino superior completo e faixa etária entre 30-50 anos</p>
<p><b>Estrutura de Custos</b> </p> <p>1) Custos relativos à Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matéria Prima</li> <li>- Logística</li> <li>- Mão de Obra</li> <li>- Aluguel</li> <li>- Água e Energia</li> <li>- Outros menores</li> </ul> <p>2) Custos Administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão do portfólio de franqueados</li> <li>- Comercial</li> <li>- Inteligência de Mercado</li> <li>- Publicidade</li> </ul>			<p><b>Linhas de Receita</b> </p> <p>Royalties mensais no valor de 5% do faturamento bruto</p>	





## **10 Plano de Ação**

A avaliação crítica da proposta do modelo de expansão via franquia resultou na descoberta de diversos pontos sensíveis. Deve-se portanto detalhar um plano de ação contendo prazos, responsáveis, possíveis dificuldades e efeitos esperados com o intuito de aumentar a probabilidade de sucesso da estratégia de expansão.

Os responsáveis e os prazos para cada ação foram discutidos e validados com o gestor do negócio, definindo os gerentes que devem cuidar de cada tarefa. Além disso, os prazos foram estimados com base na dificuldade de implementação e no horizonte temporal para coleta de resultados, dado que em alguns casos a implementação pode ser simples, mas as análises requerem uma série de dados mensais. O controle das ações descritas deve ser feito pela diretoria, acompanhando ao longo do prazo evoluções e principais dificuldades em cada ação.

Deve-se ainda destacar que algumas ações propostas no plano são cíclicas e dependem de uma execução contínua em ciclos de melhoria constante. A seguir, descreve-se as cinco principais ações a serem tomadas.

### **10.1 Aprofundamento na Estrutura de Custos da Fábrica**

Conforme descrito no subcapítulo referente à viabilidade para o franqueado, o CMV é a variável de maior relevância por impactar significativamente o resultado da filial. Desta forma, deve-se realizar um estudo completo de custeio da fábrica, para se apurar e alocar todas as despesas incorridas nos produtos vendidos. Definiu-se como responsável deste estudo a gestora da fábrica Virgínia, devido à sua proximidade e conhecimento da operação fabril como um todo.

O amplo mix de produtos, a alocação de despesas com equipamentos e mão de obra e a venda para diversos canais dificultam esta tarefa. O resultado desta análise impacta drasticamente o negócio dado que um custo subestimado gera prejuízo e um valor superestimado diminui significativamente a atratividade para o franqueado. Por isso, decidiu-se por um prazo relativamente longo (6 meses) para que se realize uma análise completa, avaliando tempos e processos na fabricação de cada componente do extenso mix de produtos da rede.

Espera-se, após a realização da análise, que o responsável apresente o custo de cada produto (com alocações diretas e indiretas), bem como o CMV de uma loja dado o mix de produtos, custos apurados e preços vigentes. Além disso, o responsável deve apresentar, quando possível, propostas de melhoria nos processos da fábrica.

## **10.2 Ajuste na Circular de Oferta de Franquia**

A Circular de Oferta de Franquia constitui o principal documento a ser analisado pelos empreendedores, devendo refletir de forma clara e objetiva direitos e deveres entre as duas partes. Como foi constatado no presente trabalho, os custos de capital de giro estão superestimados, diminuindo a atratividade para o franqueado. Deve-se portanto, corrigir os valores presentes na COF atual com premissas mais realistas. O cálculo realizado no projeto foi feito somando custos de matéria prima e mão de obra de um mês (referente a treinamentos). No entanto, não se considerou a possibilidade de financiamento para este capital de giro, capaz de reduzir os custos. O responsável por esta tarefa deve calcular, no caso da matéria prima, a diferença entre prazos de venda e compra em uma loja *express* para identificar a quantidade de “dias descobertos”, ou seja, período que requer capital de giro.

A pessoa escolhida para esta tarefa foi Ivan, gestor da Gama Franqueadora e responsável pela COF. Como a rede já está apta a receber possíveis franqueadores, é necessário que a COF seja corrigida para melhorar sua atratividade o quanto antes. O cálculo do capital de giro é relativamente simples, de modo que o intervalo temporal para a realização desta correção é de apenas um mês. Além disso, deve-se ser conservador na determinação da taxa de juros, uma vez que o franqueado, dada sua menor escala, enfrenta condições comerciais diferentes das do Arábia.

## **10.3 Testes de Precificação**

Após ser constatado pela pesquisa que o Arábia é visto como um estabelecimento de elevado preço, deve-se realizar uma análise em torno da precificação nas lojas *express*. Conforme informado pelo gestor, o posicionamento com um tíquete mais próximo dos concorrentes da

praça de alimentação gerou melhora significativa tanto no faturamento quanto no resultado. Isso indica que o efeito volume (aumento de vendas) compensou o efeito preço (diminuição do tíquete médio). Sugere-se que o estudo a ser realizado teste variações de preço buscando-se conhecer melhor o comportamento do consumidor. A entrega dessa análise deve conter a estimativa da curva de demanda e sua elasticidade referente ao preço, assim como a determinação do ponto de preço ótimo.

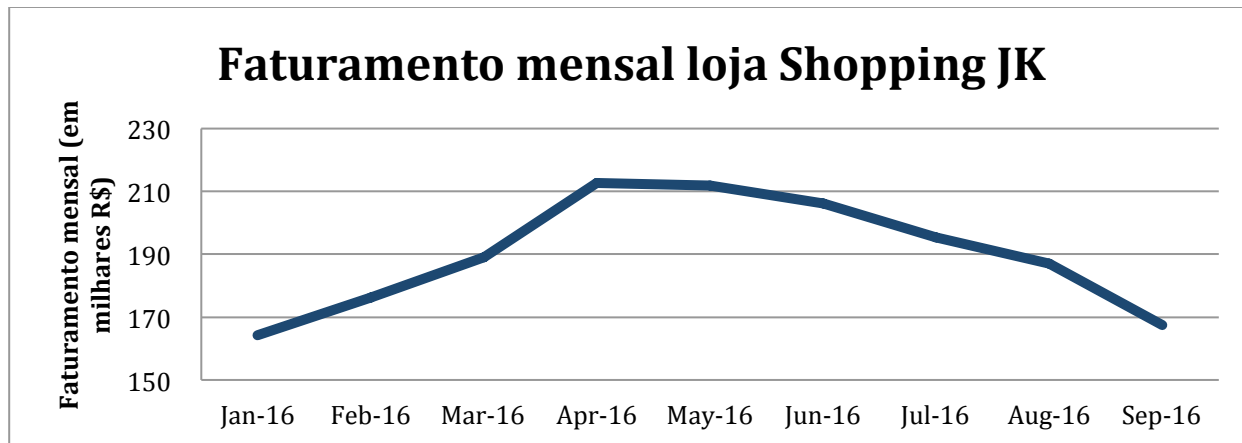
Como o Arábia possui duas lojas *express* com gestores diferentes, o estudo deve ser feito para ambas as praças pelos respectivos responsáveis (Lourdes, no caso da loja no Shopping Iguatemi, e Carla, gestora da loja no Shopping JK). A criação de dois estudos independentes pode fornecer informações relevantes acerca de diferenças e semelhanças dos padrões de consumo.

Dada a necessidade de um grande volume de dados e teste com diferentes preços, essa tarefa possuirá um prazo extenso (6 meses). É necessário que cada preço testado gere uma amostra de dados significativa, o que leva tempo. Além disso, deve-se tomar cuidado para não afastar o consumidor, evitando variações bruscas e definitivas de preço. Um bom mecanismo para a realização do teste, segundo o gestor, é a criação de promoções temporárias.

## **10.4 Análise da Variância do Faturamento**

Analisando a DRE da loja *express* presente no Shopping JK, percebeu-se uma grande variabilidade do resultado, gerada sobretudo pelo faturamento instável. O gráfico a seguir mostra o total faturado por mês.

Para entender a causa destas flutuações, deve-se realizar um estudo detalhado do faturamento, coletando dados diários, identificando tendências e possíveis problemas operacionais responsáveis por um faturamento menor, como a lentidão do serviço gerando perda de vendas. Como resultado desta análise, espera-se que a gestora da loja (Carla) crie um relatório detalhando a origem das variações (internas e externas tais como a sazonalidade) e uma proposta de melhoria de processos internos. A necessidade de coleta de dados faz com que o prazo seja relativamente extenso (4 meses).

**Figura 18 - Faturamento mensal da loja no Shopping JK**

**Fonte: Arábia, DRE da loja (2016)**

### 10.5 Estudo de Redução da Mão de Obra

Para melhorar a rentabilidade do negócio do ponto de vista do franqueado, deve-se buscar uma redução em sua estrutura de custos. O presente trabalho já destacou alguns aspectos como o CMV e o aluguel, mas falta realizar uma análise em torno da mão de obra necessária para operar uma loja *express*, atualmente em torno de 8 funcionários por loja (16 se considerarmos dois turnos).

A gestora de cada loja deve avaliar a ociosidade dos funcionários, buscando reduções na folha salarial. O trabalho de otimização deve ocorrer em duas frentes: melhoria de processos, diminuindo a necessidade de mão de obra, e variações da demanda (nas lojas de shopping a demanda no jantar é muito inferior à do horário de almoço, por exemplo). Além disso, é necessária a adoção de posição conservadora de modo a não reduzir demais o número de funcionários. A redução não pode, de maneira alguma, gerar um aumento do tempo do serviço, dada a importância desta dimensão em praças de alimentação. Dada a dificuldade de otimizar processos e observar padrões de demanda, o prazo estipulado para esta atividade é de 3 meses.

A tabela a seguir detalha o plano de ação proposto

**Tabela 1 - Plano de Ação**

<b>Ação</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Possíveis riscos e dificuldades</b>	<b>Efeitos esperados</b>
Aprofundamento na estrutura de custos da fábrica	Deve-se determinar com precisão o custo dos produtos da fábrica. Resultados imprecisos geram prejuízo ou perda de competitividade da franquia	Virgínia (Fábrica)	6 meses	Alocação confiável deve detalhar todos os processos, insumos e tempos	Melhoria de processos e identificação de CMV competitivo
Ajuste na Circular de Oferta de Franquia	O custo de capital de giro necessário para abrir uma filial está superestimado, reduzindo a atratividade do negócio	Ivan (Gama Franqueadora)	1 mês	Estimativa dos prazos de recebimento e pagamento e determinação de taxa de juros adequada	Redução do investimento inicial necessário garantindo maior atratividade ao franqueado
Teste de Precificação	A rede é vista pelo consumidor como cara, devendo se posicionar melhor em relação ao preço	Carla (JK) e Lourdes (Iguatemi)	6 meses	Mudanças drásticas de preço podem afastar o consumidor	Estimativa da curva de demanda e sua elasticidade gerando precificação ótima
Análise da Variância do Faturamento	Elevada variação do resultado mensal da loja JK gerada pelo faturamento instável	Carla (JK) e Lourdes (Iguatemi)	4 meses	Separar causas de variância internas das externas	Melhoria de processos e descoberta da causa das variações
Estudo de Redução da Mão de Obra	Analisar processo internos da operação de uma loja <i>express</i> buscando redução do corpo de funcionários	Carla (JK) e Lourdes (Iguatemi)	3 meses	Reduzir o número de funcionários diminuindo a eficiência operacional (agilidade do serviço)	Redução dos custos com Mão de Obra garantindo maior atratividade ao franqueado



## 11 Conclusão

Após a realização de todas as análises e detalhamento da solução proposta, pode-se fazer uma conclusão do legado do projeto, tanto do ponto de vista da empresa, quanto por um viés do conhecimento e aprendizado adquirido pelo aluno ao longo do processo.

Conforme descrito na introdução, o trabalho deveria, por demanda do gestor, focar em duas frentes: racional para expansão via franquia e detalhamento da solução criticando o plano de expansão previamente elaborado.

Os capítulos 3 e 4 foram essenciais para validar tanto particularidades do setor no qual a empresa está inserida quanto diferenciais estratégicos dela. A análise setorial das cinco forças de Porter sugere que os rivais diretos (i.e. restaurantes) e os consumidores constituem as maiores forças competitivas da indústria em questão, de forma que o posicionamento deve levar em conta a estratégia e possíveis reações de outros restaurantes de culinária árabe. Além disso, a determinação de diferenciais estratégicos do Arábia, como a capacidade de produção em massa sem perda de qualidade e o extenso conhecimento culinário presente na alta diretoria, foram importantes fatores na determinação do posicionamento.

Como a análise de Porter indicou a necessidade de se posicionar protegendo-se dos competidores rivais e consumidores, realizou-se uma pesquisa de mercado, exposta no Capítulo 5, para validar a percepção que o consumidor tem dos restaurantes árabes mais competitivos. Foram escolhidos pelo gestor sete restaurantes para serem avaliados em dimensões relevantes: força da marca, taxa de conversão, preço e custo. Após a coleta e análise de dados, concluiu-se que o Arábia possui uma marca muito forte, mas uma taxa de conversão abaixo do principal concorrente (Almanara). Por meio de testes de hipóteses verificou-se que a grande lacuna do Arábia em relação aos seus competidores está refletida no preço, percebido como alto pelos consumidores.

Outra tarefa importante desta primeira etapa consistia em validar a opção pela expansão de lojas *express* em detrimento do tradicional restaurante. A pesquisa foi estruturada de modo a saber em quais unidades do Arábia cada consumidor já foi, permitindo a realização de testes que confrontassem as percepções dos consumidores que conheceram apenas um dos modelos. Os resultados obtidos foram satisfatórios e indicam maior competitividade do modelo *express*, dada a mesma percepção de qualidade a um preço menor.

Os três capítulos mencionados acima forneceram a base para a criação do posicionamento do Arábia. Com isso, realizou-se no Capítulo 6 uma análise de grupos estratégicos, seguida por um SWOT da empresa e uma comparação dos diferentes modelos. Neste contexto, a força da marca, os testes realizados e a ausência de um concorrente com alta qualidade percebida e proposta *fast food* fundamentaram a possibilidade de expansão com um modelo de franquia.

A segunda etapa do trabalho, após a validação da atratividade do modelo de franquia, tratava-se de avaliar a viabilidade da execução do plano atual, assim como da sugestão de melhorias para aumentar as chances de sucesso da expansão. Iniciou-se então com uma descrição da COF, detalhando direitos e deveres do franqueado, para seguir a uma análise crítica de viabilidade para os possíveis empreendedores.

Por meio de uma pesquisa acerca das principais franquadoras de serviços de alimentação, constatou-se que o investimento do franqueado deveria se pagar em um horizonte temporal de 2 a 3 anos para tornar o negócio atrativo e competitivo. A análise subsequente calculou o VPL do franqueado depois de 3 anos, de acordo com as premissas previamente estabelecidas no plano inicial, mostrando que o investimento se pagava em 22 meses, indicando alta competitividade. No entanto, constatou-se, por meio da DRE da loja *express* no Shopping JK, que as premissas do modelo inicial estavam altamente otimistas, uma vez que projetava, para o franqueado, um faturamento aproximadamente 25% maior do que a média ocorrida em 2016 para a loja existente. O ajuste do faturamento esperado para valores próximos aos da loja no Shopping JK tornaria o negócio inviável do ponto de vista do franqueado.

Com o intuito de buscar o aumento de atratividade para os empreendedores realizou-se uma análise em duas frentes: redução do investimento inicial e aumento do resultado da loja. Foi encontrada uma oportunidade em relação aos requisitos de capital, uma vez que o cálculo do capital de giro presente na COF estava superestimado em pelo menos R\$ 25.000,00, reduzindo a atratividade do investimento.

Em relação ao resultado da loja, fez-se, a partir da DRE da filial no Shopping JK, uma estimativa do resultado do franqueado. Neste momento, percebeu-se que a variável mais relevante para a rentabilização do empreendimento era o CMV. No modelo inicial o custo do produto para o franqueado era de 31%, enquanto o valor médio na loja própria é de 25%. Sugere-se, para viabilizar o negócio, a venda para os franqueados no mesmo preço que para as lojas próprias. Como a fábrica é uma empresa separada, com faturamento e lucro próprio, a venda nas



mesmas condições comerciais não gera prejuízo à organização. No entanto, deve-se realizar uma análise minuciosa de custeio na fábrica, alocando despesas diretas e indiretas, para verificar o valor exato da mercadoria que gera uma margem razoável para a fábrica. O cálculo de custeio preciso é imprescindível na medida em que um custo subestimado gera prejuízo, enquanto sua superestimação reduz drasticamente a atratividade para o franqueado.

Após a análise de viabilidade, estruturou-se um canvas do modelo de negócio da franqueadora, contendo fatores críticos de sucesso e aspectos chave descobertos ao longo do projeto, e um plano de ação buscando aumentar a atratividade do negócio. O canvas e o plano realizado constituem uma ferramenta poderosa para o gestor, que deve ter uma visão sistêmica do negócio como um todo, além de ser capaz de delegar e controlar as tarefas propostas.

O plano sugere ações de aumento do poder competitivo do Arábia, como testes de precificação, correção da COF, análise da variância do faturamento e um estudo de possíveis reduções na mão de obra de lojas menores. Além disso, destaca-se a necessidade de uma análise minuciosa de custeio na fábrica, alocando despesas diretas e indiretas, para verificar o valor exato da mercadoria que gera uma margem razoável para a fábrica.

Em relação ao legado para o aluno, acredita-se que tenha sido uma experiência de engrandecimento profissional e acadêmico. Do ponto de vista acadêmico, o aluno foi capaz de usar diversos conhecimentos necessários para um engenheiro de produção, como análises estatísticas e financeiras, além de lidar com um escopo amplo definindo a estratégia com base em aspectos internos e externos. Pelo lado profissional, a relação próxima com o gestor do negócio, descrevendo o encaminhamento do projeto e discutindo questões relevantes, e a gestão de possíveis conflitos de interesse (o trabalho deveria ser público, mas trata-se da estratégia de uma empresa privada) se destacaram, principalmente pela relevância dessas capacidades na carreira de um engenheiro de produção, em especial para a atuação como consultor.



## 12 Referências

ALMANARA. **Dados históricos e institucionais.** Disponível em: <<http://www.almanara.com.br/>>. Acesso em 20 de Set. 2016

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Dados do setor de franquias no Brasil.** Disponível em: <<http://www.abf.com.br/>>. Acesso em: 27 Ago. 2016

BRASSERIE VICTÓRIA. **Dados históricos e institucionais.** Disponível em: <<http://www.brasserievictoria.com.br/v3/home.html>>. Acesso em 22 de Set. 2016

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Financial management: theory and practice.** 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 1071 p.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística.** 2. ed. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda., 2002. 266 p.

ESPAÇO ÁRABE. **Dados históricos e institucionais.** Disponível em: <<http://espacoaraberestaurante.com.br/home/>>. Acesso em 20 de Set. 2016

FIPE. **Índice FipeZap de aluguéis comerciais.** Disponível em: <<http://www.fipe.org.br/pt-br/indices/fipezap#indice-comercial>>. Acesso em 26 de Out. 2016

FOLHA DE SÃO PAULO. **Dados relativos à quantidade de migrantes em São Paulo.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2013/09/1349352-fluxo-de-imigrantes-na-grande-sao-paulo-cai.shtml>>. Acesso em 15 de Ago. 2016

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Rio de Janeiro. **População da cidade de São Paulo.** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=355030>>. Acesso em: 17 Ago. 2016

MANISH RESTAURANTE. **Dados históricos e institucionais.** Disponível em: <<http://www.manishrestaurante.com.br/>>. Acesso em 22 de Set. 2016

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation.** Publicado pelos autores, 2008. 72 p.

PORTER, M. E. **How Competitive Forces Shape Strategy.** Harvard Business Review, Mar – Abr 1979. 10 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, Mai – Jun 1990. 15 p.

RESTAURANTE ARÁBIA. **Dados históricos e institucionais.** Disponível em: <<http://www.arabia.com.br/site/>>. Acesso em 20 de Set. 2016

RESTAURANTE ROSIMA. **Dados históricos e institucionais.** Disponível em: <<http://www.rosima.com.br/>>. Acesso em 20 de Set. 2016

REVISTA FOLHA DE SÃO PAULO. **Prêmios de melhores restaurantes na categoria árabe.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/>>. Acesso em: 20 Set. 2016

RITSON, N. **Strategic Management.** 2. ed. Ventus Publishing ApS, 2013. 56 p.

SAJ CULINÁRIA LIBANESA. **Dados históricos e institucionais.** Disponível em: <<http://sajrestaurante.com.br/>>. Acesso em 22 de Set. 2016

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Informações gerais sobre a Circular de Oferta de Franquia.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em: 27 de Set. 2016

SUA FRANQUIA. **Dados de tempo de retorno do investimento em diversas franquias.** Disponível em: <<http://www.suafranquia.com/>>. Acesso em 25 de Out. 2016

UOL – O MELHOR CONTEÚDO. **Dados relativos à queda do salário real.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2016/03/23/salario-medio-cai-75-em-um-ano-para-r-222750-salvador-lidera-queda.htm>>. Acesso em 15 de Ago. 2016

VEJA SÃO PAULO. **Prêmios de melhores restaurantes na categoria árabe.** Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/>>. Acesso em: 20 Set. 2016