

ÉRICA CHANG

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM RESTAURANTE
FAST FOOD DE COMIDA TURCA**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro
de Produção**

**SÃO PAULO
2006**

FICHA CATOLOGRÁFICA

Chang, Érica
Plano de Negócios para um Restaurante *Fast Food* de
Comida Turca / Érica Chang - São Paulo, 2005.
133 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia
de Produção.

1. Administração de Hotéis e Restaurantes 2.
Negócios (planejamento) I. Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Produção II. t.

DEDICATÓRIA

Á minha mãe, Wu Tsang Shiow (*in memorian*), pela coragem e brandura de uma grande mulher.

RESUMO

O presente Trabalho é um estudo para a avaliação da viabilidade comercial e financeira de um restaurante de comida turca, o *TURKEBAB*. Para essa avaliação, serão utilizados conceitos teóricos sobre análise de indústrias, formação de estratégia, técnicas de administração para operações e serviços, teoremas de finanças e noções de marketing, que incluem comunicação, concepção do produto, pesquisas mercadológicas e posicionamento da empresa, entre outras.

Ao longo do Trabalho serão apresentados informações e dados levantados por meio de pesquisa em fontes terciárias e pesquisas diretas. Essas informações, juntamente com os fundamentos teóricos, serão essenciais para a conclusão da avaliação positiva do negócio, apresentado como uma renovação da indústria de restaurantes de São Paulo e um ótimo investimento para aqueles que buscam novas oportunidades.

ABSTRACT

The present Work is a study for an evaluation of the commercial and financial viability of a restaurant of Turkish food, the *TURKEBAB*. For this evaluation, theoretical concepts on analysis of industries, formation of strategy, techniques of administration for operations and services will be used, so as theorems of finances and slight knowledge of marketing, that include communication, conception of the product, marketing research and company positioning, among others.

Throughout the Work, information and data, raised by means of research in tertiary sources and interviews, will be presented. These information, within the theoretical beddings, will be crucial for the conclusion of the positive evaluation of the kebab business, presented as a renewal of the industry of restaurants in São Paulo and an excellent investment for those in search for new opportunities.

SUMÁRIO

<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	<u>9</u>
---------------------------------	-----------------

<u>ÍNDICE DE TABELAS</u>	<u>11</u>
---------------------------------	------------------

<u>ÍNDICE DE GRÁFICOS</u>	<u>12</u>
----------------------------------	------------------

<u>ÍNDICE DE EQUAÇÕES</u>	<u>13</u>
----------------------------------	------------------

<u>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</u>	<u>14</u>
---------------------------------------	------------------

1.1.	Análise do Contexto da Indústria	15
1.2.	O Segmento de Fast Food	16
1.3.	O Surgimento da Idéia	17
1.4.	A Relevância da Idéia como Tema de Trabalho de Graduação	17
1.4.1.	Motivação Pessoal	17
1.4.2.	A Relação do Tema com a Engenharia de Produção	18
1.4.3.	A Necessidade de um Plano de Negócio para a Empresa	19
1.5.	O Objetivo do Trabalho	20

<u>CAPÍTULO 2 – EMPREENDEDORISMO</u>	<u>21</u>
---	------------------

2.1.	A Definição de Empreendedor	22
2.2.	O Empreendedorismo e a Sociedade	23
2.3.	As Dificuldades em Empreender	24
2.4.	A Estrutura Inicial de um Empreendimento	26

<u>CAPÍTULO 3 – PLANO DE NEGÓCIO</u>	<u>28</u>
---	------------------

3.1.	Definição de Plano de Negócio	29
3.2.	A importância de um Plano de Negócio	30
3.3.	Temas Fundamentais Presentes no Plano de Negócio	31

CAPÍTULO 4 – ESTRATÉGIA PARA O EMPREENDIMENTO 35

4.1.	A Análise Estrutural de Indústrias	36
4.1.1.	Ameaça de Entrantes Potenciais na Indústria	38
4.1.2.	Ameaça de Produtos/ Serviços Substitutos	40
4.1.3.	O Poder de Barganha dos Fornecedores	40
4.1.4.	Poder de Barganha dos Compradores	41
4.1.5.	Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	41
4.1.6.	Outros Fatores na Concorrência de uma Indústria	42
4.2.	A Estratégia	42
4.2.1.	Estratégias Competitivas Genéricas	43
4.2.2.	Posicionamento Estratégico	45
4.3.	Os Trade-offs	46
4.4.	Estratégias Emergentes	47

CAPÍTULO 5 – PLANO DE MARKETING 49

5.1.	Elaborando a Estratégia de Marketing	50
5.1.1.	Eleição do Público-alvo	50
5.1.2.	Marketing <i>Mix</i>	51
5.2.	Entendendo o Consumidor	52
5.2.1.	Fatores que influenciam o Comportamento do Consumidor	52
5.2.2.	Processo de Decisão de Compra	53
5.3.	Sistema de Investigação de Marketing	55
5.4.	Fixação de Preços	56
5.4.1.	Fatores Internos	57
5.4.2.	Fatores Externos	58

CAPÍTULO 6 – PRODUTO E MARCA 59

6.1.	Atributos do Produto	60
6.1.1.	Qualidade do Produto	60
6.1.2.	Características do Produto	60
6.1.3.	Desenho do Produto	61
6.2.	A Marca	61

CAPÍTULO 7 – PLANO FINANCEIRO 62

CAPÍTULO 8 – PLANEJAMENTO PARA O RESTAURANTE

TURKEBAB 65

A. SUMÁRIO EXECUTIVO	66
B. A EMPRESA	68
<i>B.1. Abertura do Empreendimento</i>	68
<i>B.2. Integração do Capital</i>	68
<i>B.3. Cultura Organizacional</i>	69
C. ANÁLISE DO MERCADO	70
<i>C.1. A Indústria</i>	70
<i>C.2. O Segmento Alvo</i>	70
<i>C.3. A Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter</i>	71
D. PLANO DE MARKETING	76
<i>D.1. A Eleição do Público Alvo</i>	76
<i>D.2. A Escolha da Localização</i>	83
<i>D.3. O Produto e o Serviço</i>	87
<i>D.4. A Análise da Concorrência</i>	95
<i>D.5. O Processo de Decisão de Compra</i>	97
<i>D.6. A Fixação dos Preços</i>	99
<i>D.7. As Estratégias de Comunicação</i>	101
E. PLANO OPERACIONAL E ADMINISTRATIVO	106
<i>E.1. O Plano Operacional</i>	106
<i>E.2. Organograma da Empresa</i>	109
<i>E.3. Contratação de Funcionários</i>	109
<i>E.4. Funcionamento do Restaurante</i>	110
F. PLANO FINANCEIRO	112
<i>F.1. Premissas</i>	112
<i>F.2. Resultados</i>	118
<u>CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES</u>	<u>120</u>
<u>CAPÍTULO 10 – REFERÊNCIAS</u>	<u>124</u>
10.1. Referências Bibliográficas	125
10.2. Referências Eletrônicas	125
<u>ANEXOS</u>	<u>127</u>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. – Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter (Fonte: Porter, (1986), adaptado pela autora).	37
Figura 5.1 – Os quatro P's do Marketing Mix (Fonte: Kotler (2003))	52
Figura 5.2 – Processo de Decisão de Compra (Fonte: Kotler (2003), adaptado pela autora)	53
Figura 5.3 – Processo de Decisão de Compra de Novos Produtos (Fonte: Kotler (2003), adaptado pela autora).....	54
Figura 5.4 – Fatores que afetam as decisões de preços (Fonte: Kotler (2003))	56
Figura C.1 – As Cinco Forças Competitivas de Porter (Fonte: Porter (1986), adaptado pela autora)	71
Figura D.1 – Mapa da Cidade de São Paulo (fonte: site Prefeitura de São Paulo (2006)).....	84
Figura D.2 – Mapa da Região da Rua Joaquim Floriano (fonte: <i>site</i> www.guiamais.com.br)	87
Figura D.3 – Os Três Níveis de Conceito de Produto para o <i>Turkebab</i> (Walker (2003), adaptada pela autora).....	88
Figura D.4 – Pão de Pita (fonte: <i>site</i> www.donshowarma.com).....	89
Figura D.5 – Pão de Pita (fonte: <i>site</i> www.donshowarma.com).....	89
Figura D.6 – O kebab montado sobre o Assador (fonte: <i>site</i> www.donshowarma.com)	90
Figura D.7 – Hommus (fonte: <i>site</i> www.cocinadelmundo.es).....	91
Figura D.8 – Sanduíches de kebab (fonte: <i>site</i> www.consumer.es).....	93
Figura D.9 – Processo de Decisão de Compra de uma Refeição (elaborada pela autora)	94
Figura D.10 – Concorrentes diretos e indiretos do <i>Turkebab</i> (elaborada pela autora).....	96
Figura D.11 – Processo de Decisão de Compra de uma Refeição (adaptada de Kotler (2003)).....	98
Figura D.12 – Processo de Decisão de Compra para um Novo Produto (adaptada de Kotler (2003)).....	99

Figura D.13- Fatores que Influenciam na Fixação de Preço (adaptada de Kotler (2003)).....	100
Figura D.14 – Estratégias de Comunicação (adaptada de Kotler (2003)).....	102
Figura D.15 – Marca e Logotipo do <i>TURKEBAB</i> (elaborada pela autora).....	105
Figura E.1 – Organograma <i>Turkebab</i> (elaborada pela autora).....	109
Figura F.6 – Taxa e Duração das Fases da Demanda – Cenário Pessimista(adaptada de Walker e Lundberg (2003)).....	116

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela D.1. – Decisão de Público-alvo (Elaborado pela autora)	77
Tabela D.2 – Relação dos Entrevistados com os Tipos de Fatores da Entrevista (elaborada pela autora).....	78
Tabela D.3 – Tabela de Decisão para Escolha de Localização (elaborada pela autora)	85
Tabela E.1 – Atividades e Procedimentos do <i>Middle Office</i> (elaborada pela autora)	107
Tabela E.2 – Atividades e Procedimentos do <i>Back Office</i> (elaborada pela autora) ..	108
Tabela F.1 – Investimento Inicial (elaborada pela autora).....	113
Tabela F.2 – Custos fixos – Salários com Pessoal (elaborada pela autora)	114
Tabela F.3 – Custos fixos – Outros custos (elaborada pela autora)	114
Tabela F.4 – Custos variáveis e consumo por item (elaborada pela autora).....	115
Tabela F.5 – Taxa e Duração das Fases da Demanda – Cenário Base (adaptada de Walker e Lundberg (2003)).....	116
Tabela F.7 – Taxa e Duração das Fases da Demanda – Cenário Otimista (adaptada de Walker e Lundberg (2003)).....	116
Tabela F.8 – Preços de Venda dos Produtos (elaborada pela autora)	117
Tabela F.9 – Preços de Venda dos Produtos (elaborada pela autora)	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico A.1 – Retorno Esperado por Cenário para o <i>TURKEBAB</i> (elaborada pela autora)	67
Gráfico D.1 – Análise de Despesas com Refeições em Restaurantes, Bares e Afins da Classe Média de São Paulo (fonte: Seade-Dieese (2004), elaborada pela autora)	80
Gráfico D.1 – Escolha da Localização do Primeiro Restaurante (elaborado pela autora)	86
Gráfico F.1 – Curva de Crescimento da Demanda (elaborado pela autora)	117
Gráfico 9.1 – VPFCL <i>TURKEBAB</i> (elaborado pela autora)	121
Gráfico 9.2 – TIR <i>TURKEBAB</i> (elaborado pela autora)	122
Gráfico 9.3 – Payback Period <i>TURKEBAB</i> (elaborado pela autora)	122

ÍNDICE DE EQUAÇÕES

Equação 7.1 – Cálculo de fluxo de caixa livre (adaptado de MARTIN e PETTY (2000)).....	63
Equação 7.2 – Valor da empresa (adaptado de MARTIN e PETTY (2000))	64

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Análise do Contexto da Indústria

Uma das características marcantes da população da cidade de São Paulo está relacionada a seus costumes alimentares. É cada vez mais notório entre os paulistanos, sobretudo nas classes de renda média e alta, o hábito de comer em restaurantes e bares.

Esse hábito, estritamente relacionado com a atmosfera cosmopolita da cidade – que propicia um ambiente adequado para a escolha de comer em restaurantes, bares e lanchonetes em detrimento de comer em casa, como o trânsito, a grande variedade de opções gastronômicas e a agitada vida social –, tem sido um dos principais responsáveis pelo rápido crescimento, nos últimos anos, do número de estabelecimentos que oferecem serviços alimentares na cidade.

Tal crescimento vem sendo acompanhado por um aumento na diversidade no tipo de comida, no serviço prestado, na decoração e na localização dos estabelecimentos. Esse aumento de diversidade é observado como uma resposta das empresas do setor a uma maior exigência cada vez maior do mercado consumidor por inovação e qualidade. Elas viram nessa mudança de postura uma oportunidade de explorar as necessidades dos consumidores, criando novos segmentos ou desenvolvendo os já existentes, através da utilização de diferentes estratégias, que dependendo do nicho a que se quer atingir, segundo Porter (1987), podem estar baseadas ou na diferenciação ou no custo dos produtos e serviços por elas oferecidos.

Além disso, essa maior diversidade tornou o negócio de restaurante ainda mais competitivo, surgindo constantemente proprietários com novas idéias de localização, cardápio, ambiente e serviço, ou simplesmente, com um novo estabelecimento de uma idéia que já é sucesso, a exemplo das franquias.

No entanto, por ser essa uma indústria altamente concorrente e com muitos fatores críticos de sucesso nem sempre fáceis de serem alcançados, as probabilidades de tornar a empresa um sucesso, apesar do bom desempenho na indústria, não são das mais otimistas. Logo, ademais de boas idéias, é necessário que um empresário, que queira investir em restaurantes, tenha ótimos planejamento e apoio financeiro, bastante confiança, e, se possível, experiências anteriores no negócio.

1.2. O Segmento de *Fast Food*

Dentro da perspectiva de avanço na indústria aludido, existe um segmento que, já há algumas décadas, tem ocupado uma posição de destaque no mercado paulista, mas que recentemente tem sofrido importantes mudanças em seu conceito inicial, o *fast food*.

O *fast food* foi introduzido no mercado, inicialmente no meio urbano, como alternativa moderna às refeições demoradas e de maior custo, para satisfazer a uma necessidade crescente da população por alimentação rápida e barata.

Como definido pela nutricionista Roberta Stella (2003), “o *fast food* é um segmento no setor de alimentação que se constitui pela produção mecanizada de um determinado número de itens padronizados, os quais são sempre idênticos em peso, aparência e sabor”.

No entanto, nos últimos anos, esse segmento tem se transformado. Atualmente, essas empresas não podem mais trabalhar de maneira tão impessoal e estandardizada: Ora, os consumidores, que, atualmente, possuem uma vasta gama de opções de comida e estabelecimentos dessa variante à sua escolha, não buscam mais tão somente a rapidez e os baixos preços que o *fast food* tradicional oferece, mas incluso, buscam uma opção que lhes propiciem serviços mais personalizados, além de comidas mais consistentes e prazerosas.

Com vista nessas mudanças, os restaurantes têm adaptado seus estabelecimentos a esses novos requisitos, com a criação de uma nova idéia de *fast food*, a de uma comida ainda rápida e barata, mas, além disso, saborosa e saudável, e com um atendimento de boa qualidade.

Nesse contexto, esse trabalho tem, também, por finalidade, entender de maneira mais aprofundada este segmento da indústria de serviços alimentícios, analisar as oportunidades nele presentes e identificar os fatores críticos de sucesso para um novo empreendimento, além de um estudo das empresas atuantes, dos fornecedores e dos consumidores do referido segmento.

Tal entendimento tem como objetivo prover informações para a análise de viabilidade de uma nova empresa de serviços alimentícios, que oferecerá, no mercado paulista, uma opção ainda pouco conhecida de *fast food*, o *kebab*.

1.3. O Surgimento da Idéia

Proveniente do Oriente Médio, o sanduíche de *kebab*, que em árabe significa carne assada, consiste em um sanduíche feito em pão árabe recheado com carne bovina ou frango, assados em um aparato giratório vertical, e vegetais, acompanhados de molhos típicos.

A idéia do presente Trabalho de Formatura de desenvolver um Plano de Negócio para introduzir restaurantes que oferecem o *kebab* na indústria paulista surgiu durante uma viagem da autora do Trabalho pela Europa.

Observou-se em diversos países europeus, como França, Espanha e Alemanha, a presença de uma ampla quantidade de restaurantes oferecendo esse tipo de comida com bastante sucesso entre os jovens, principalmente.

1.4. A Relevância da Idéia como Tema de Trabalho de Graduação

1.4.1. Motivação Pessoal

Todas as pessoas têm um ideal profissional em suas vidas. Para muitas delas, esse ideal se traduz em construir uma carreira bastante promissora em uma grande empresa, para outros, significa construir um grande patrimônio pessoal. Há ainda, as pessoas que não têm planos definidos, e deixam suas profissões serem guiadas pela aleatoriedade do mercado ou pelas decisões empresariais. Por fim, existem aqueles que desejam a satisfação de ver suas idéias um sucesso através de seus próprios empreendimentos.

É nesse último grupo que se encontra a autora do presente trabalho. Possuidora de muitas características do perfil empreendedor definido por Timmons (1994) (apresentado mais detalhadamente no item 2.1), a autora sempre se viu tentando

descobrir oportunidades presentes no mercado, com possibilidades de se tornarem bons negócios.

Após analisar as diversas oportunidades que lhe pareciam interessantes e factíveis, a autora escolheu, para se tornar objeto de estudos de seu Trabalho de Formatura e, possivelmente, seu primeiro empreendimento, o negócio de uma rede de restaurantes que ofereçam sanduíches de *kebab*.

Essa escolha esteve baseada em critérios pessoais e mercadológicos e se adequou bastante bem à definição de boa oportunidade de negócios dado por Dolabela (1999), que afirma que a mesma deve atender aos seguintes critérios:

- Estar ajustado ao empreendedor: Algo que é oportunidade para uma pessoa pode não ser para outrem, quer por falta de *know-how*, quer por falta de perfil individual ou motivações pessoais, entre outras;
- Ser adequado às condições do mercado atuante: Atraente, durável e ter um momento certo para ocorrer;
- Ancorar-se em um produto ou serviço que tenha um diferencial.

1.4.2. A Relação do Tema com a Engenharia de Produção

O curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP proporciona aos seus alunos amplos conhecimentos de uma vasta quantidade de assuntos, tais como: Logística, Organização do Trabalho, Pesquisa Operacional, Tecnologia de Informação, Ergonomia, Economia e Qualidade, entre outros.

Para uma boa gestão de negócios, é necessário, ou ao menos, preferível, que o administrador tenha bons conhecimentos a cerca dos referidos assuntos ou que tenha pessoas especializadas que possam trabalhar por ele. Para Gibbs (1996) em empreendimentos, que, no início, são geralmente pequenas empresas, e, portanto, sem estrutura suficiente para distribuir suas operações em departamentos especializados, é necessário que o empreendedor, e líder, tenha um papel multifuncional e saiba instruir seus empregados a executar suas tarefas corretamente.

Nesse contexto, o curso de Engenharia de Produção provê aos alunos, que queiram ser empreendedores, bons fundamentos para a criação e gestão de uma

empresa de sucesso, caso a teoria administrativa e operacional a eles ministrada estiver aliada a um produto ou serviço oportuno e a uma estratégia adequada e eficaz.

No entanto, antes de se iniciar um empreendimento, o desenvolvimento de um bom Plano de Negócio, tema do atual Trabalho, que propicie melhor visualização e planejamento das atividades administrativas, estratégicas e operacionais da futura empresa, é essencial.

Dessa forma, a relação entre o assunto do presente Trabalho de Formatura, Plano de Negócio para uma Rede de Restaurantes de *kebab*, e a Engenharia de Produção se reside na aplicação dos conhecimentos administrativos e operacionais adquiridos no curso para a estruturação e planificação do negócio.

1.4.3. A Necessidade de um Plano de Negócio para a Empresa

Por ser o *kebab* uma idéia pouco conhecida no mercado de *fast food* paulista, são grandes os riscos intrínsecos à introdução de restaurantes oferecendo este tipo de comida no referido mercado. Daí uma das razões para se desenvolver um Plano de Negócio: fundamentar e organizar as ações da empresa.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005), o Plano de Negócio deve fornecer informações, consolidadas por uma análise prévia dos mercados consumidor e fornecedor e de concorrência, além de organizações relacionados ao segmento e o governo, para o aponte dos riscos do empreendimento, possibilitando a proposição de planos para minimizá-los, e até mesmo evitá-los. Ademais, ela permite a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa dentro do contexto ambiental em que a mesma atuará, e a definição das estratégias de marketing para inserir e fomentar o *kebab* no mercado.

Além disso, o plano proporciona uma relação mais factível com investidores, caso haja necessidade de capital externo: Através de um maior esclarecimento a cerca do negócio é mais fácil expô-lo a fundos de inversões, o que pode viabilizar os investimentos na empresa, permitindo sua rápida expansão a uma rede de franquias.

1.5. O Objetivo do Trabalho

O objetivo do Trabalho é criar um estudo que permita avaliar como viável a abertura do restaurante *TURKEBAB*. Esse estudo será basicamente um plano de negócios e deverá conter fundamentos para uma série de conclusões que serão determinadas para melhor encaminhamento da empresa, caso se deseje realmente optar por empreender.

Capítulo 2 – EMPREENDEDORISMO

Nesse capítulo serão apresentadas algumas informações conceituais sobre o tema empreendedorismo e sua relação com a sociedade e a realidade presente na cidade de São Paulo.

2.1. A Definição de Empreendedor

Empreendedores são catalisadores: Eles fazem as coisas acontecerem, usando a criatividade para conceber novas idéias e entusiasmo para implementá-las. Os empreendedores criam algo novo e servem como o meio humano para que a implementação desse algo novo possa ocorrer.

Segundo Schumpeter (1985), o empreendedor é uma pessoa apta a realizar inovações e fazer coisas diferentes, o que exige um comportamento pró-ativo e criativo. Incluso, o empreendedor deve ser capaz de definir os parâmetros do que pretende realizar e os meios utilizados para alcançar o resultado desejado.

Ao se analisar tais definições, é bastante compreensível que se pergunte o que diferencia o empreendedor dos demais atores organizacionais e sociais, uma vez que pessoas que apresentam as mencionadas características, nem sempre empreendem. Para essa pergunta, Filion (1999) diz que uma das grandes diferenças entre o empreendedor e as pessoas que trabalham em organizações é que o empreendedor define o objeto que vai determinar seu próprio futuro. Seguindo a idéia do autor, o empreendedor é alguém que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir.

Há inúmeras definições sobre o que é ser empreendedor e todas elas seguem a linha de raciocínio colocada anteriormente. Uma outra definição, um pouco mais intensa nas palavras, mas sem fugir do contexto, é a que diz: “empreendedores são pessoas incendiadas por idéias. São indivíduos cujas determinação e paixão fazem a diferença” (KAO, 1989, p. 11).

Em um estudo sobre empreendedorismo, Timmons (1994), resumiu as principais características que podem ser encontradas em um empreendedor. Com base em cinquenta pesquisas realizadas sobre o tema, ele levantou as seguintes virtudes:

- Comprometimento total, determinação e perseverança;
- Foco para atingir o crescimento;
- Orientação a oportunidades e objetivos;
- Iniciativa e responsabilidade;
- Persistência na resolução de problemas;
- Realismo e senso de humor;
- Prover e buscar *feedback*;
- Autocontrole;
- Gostar de riscos e tomar riscos calculados;
- Pouca necessidade por poder e status;
- Integridade e confiabilidade.

2.2. O Empreendedorismo e a Sociedade

Tem-se, comumente na sociedade, a noção errada de que o empreendedor tem uma característica inerente de “fazer as coisas acontecerem, se antecipar aos fatos e ter uma visão futura da oportunidade” (DORNELAS, 2000, p.19), que não pode ser adquirida através de ensinamentos e experiências.

Esse equívoco, entretanto, tem sido gradativamente esclarecido na medida em que diversas empresas com bastante êxito estão surgindo de iniciativas de indivíduos que, a princípio, não tinham a mencionada característica, mas que ainda assim conquistaram seu espaço, adquirindo conhecimentos por meio de bons cursos sobre o tema, de estudo de exemplos de empresas e pessoas que tiveram sucesso em seus empreendimentos, e por meio de motivações de caráter pessoal - por exemplo, a satisfação de trabalhar para si próprio, - e de caráter social/ econômico, como a dificuldade de se encontrar bons empregos no mercado de trabalho do país.

Tendo em vista o fato de que as oportunidades do mercado estão nas imperfeições do mesmo, ou seja, nos pontos em que as necessidades dos consumidores não foram saciadas, é correto dizer que os empreendimentos são

soluções para as imperfeições presentes nos mercados. Mais ainda, pode-se definir empreender como uma busca sistemática de soluções empresariais para as necessidades presentes e futuras do mercado.

É nessa busca por soluções que surge a relação do empreendedorismo com vários outros temas mais amplos, como o progresso dos países - geração de emprego, crescimento econômico e desenvolvimento social - e a pesquisa e a criação de novos produtos, serviços e tecnologias. Ela proporciona a geração de novas tendências, valores intelectuais e tecnológicos e amplia o leque de escolha de produtos e estabelecimentos dos consumidores, permitindo um maior desenvolvimento do mercado como um todo.

Dessa forma, fica evidente que o empreendedorismo deve ser incentivado pelos governos e organizações relacionadas, através de programas de ajuda ao empreendedor, como cursos que propiciem conhecimentos teóricos às pessoas que não tenham experiências prévias de criação e gerenciamento de empresas; da criação de condições de mercado favoráveis à evolução das pequenas e médias empresas, e de empréstimos de capital com melhores condições de financiamento.

2.3. As Dificuldades em Empreender

De acordo com o SEBRAE (2004), dos inúmeros empreendimentos novos que são lançados todos os anos, a maioria não chega à fase em que os objetivos pessoais e financeiros desejados pelos empreendedores são alcançados, e muitas vezes nem chega a ultrapassar a fase inicial de implementação.

Essa dificuldade para fazer emplacar o empreendimento está bastante relacionada à inexperiência dos indivíduos, que em diversas ocasiões, apesar de boas idéias e estratégias, não conseguem transformar, organizar e estruturar o que têm em mente em ações.

Além disso, muitas vezes, somente ótimas estratégias e boa noção de gerenciamento não garantem uma ótima execução. Um negócio também pode fracassar se os empreendedores não tiverem habilidade suficiente para agrupar os

recursos necessários para a sua empresa, ora contratando pessoas, ora atraindo capital para investir em infra-estrutura organizacional.

Outro ponto bastante importante, que muitas vezes é esquecido, é a formação de uma cultura adequada à estratégia do empreendimento. Para Schein (1991), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo ou um indivíduo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem consideradas válidas e ensinadas a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Por conseguinte, o indivíduo deve ter bastante claro como adequar suas idéias a um ambiente organizacional, de forma a harmonizar os objetivos da empresa com os meios para se alcançá-los. Ele deve saber balancear sua personalidade e intuição com os conhecimentos administrativos e de âmbito geral que serão necessários para um bom encaminhamento de seu negócio.

Para Dornelas (2000), o empreendedor deverá, ademais, saber lidar tanto com tarefas interpessoais, de comunicação, que serão bastante importantes para ampliar seus conhecimentos e contatos, e com tarefas rotineiras, que poderão não o realizar profissionalmente a princípio, mas que inevitavelmente fazem parte das atividades de qualquer negócio.

Espera-se também que ele esteja preparado para enfrentar um trabalho árduo, com muita pressão de familiares, investidores, empregados e de si próprio, sem se deixar desanimar por eventuais problemas que possam ocorrer, mas ao contrário, tornar-se um exemplo de motivação para as pessoas que trabalham com ele e que acreditam no empreendimento.

Além desses fatores críticos intrínsecos a administração de um empreendimento e ao empreendedor, há também os fatores complicadores externos ao ambiente organizacional.

O Banco Mundial (BIRD), em pesquisa recente, ratifica tais problemas, a começar pela burocracia governamental no Brasil, um empecilho ao empreendedorismo. Nessa pesquisa foi constatado que no país, são necessários 152 dias para abrir uma empresa, ante 2 na Austrália e 4 nos Estados Unidos.

Ainda de acordo com o BIRD, quanto ao fechamento de empresas, são gastos, aqui, 10 anos para a quitação, contra seis meses no Japão e 18 na Rússia. As leis trabalhistas, anacrônicas e incompatíveis com a realidade da nova ordem econômica, são outro problema grave. Dentre os 133 países incluídos no estudo do BIRD, a nota brasileira é 78, numa escala crescente em termos de inadequação das relações trabalhistas. Para comparar: Cingapura tem o sistema mais flexível e adequado, com nota 20. Seguem-se Estados Unidos (22) e Canadá (34).

Também há dificuldades quanto ao financiamento, representadas pelos altos juros, o superlativo spread bancário e a escassez de linhas de financiamento de longo prazo.

Segundo Paulo Skaf (2005), estes problemas pertinentes são ainda mais graves no tocante às micro e pequenas empresas: No caso destas, completam o oceano de dificuldades, um sistema tributário, taxas, encargos e contribuições lesivos à produção, transferindo ao Estado, recursos em demasia, cerca de 35% do Produto Interno Bruto (PIB), quando eles poderiam ser utilizados para auxiliar essas empresas a se desenvolverem, e conseqüentemente fomentar o progresso do país.

2.4. A Estrutura Inicial de um Empreendimento

As empresas empreendedoras requerem muitos esforços de seus fundadores. Para Gibbs (1996), tais empresas são dominadas pelo líder, cuja presença e influência é crucial e cujo papel acaba por se tornar multifuncional para desempenhar as diversas tarefas que dependem dele.

Utilizando a visão de Mintzberg (2003) para organizações, é possível classificar a empresa empreendedora em seu estágio inicial como uma “Estrutura Simples”, que “tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão de trabalho não rigorosa e pequena hierarquia gerencial” (MINTZBERG, 2003, p.179).

Ainda segundo o autor, a empresa empreendedora é agressiva e inovadora, buscando continuamente os ambientes de risco em que as empresas de maior porte temem entrar. Todavia, é também cautelosa ao permanecer apenas nos nichos de

mercado totalmente conhecidos pelo empreendedor. Elas “mantém um sistema técnico simples e não regulado que permite uma estrutura orgânica e centralizada, permitindo ao empreendedor reter um controle rigoroso da empresa” (MINTZBERG, 2003, p.182).

Normalmente, de acordo com Gibbs (1996), os pequenos empreendimentos têm pouca capacidade de conseguir escala de produção, o que significa não ter acesso às vantagens da produção em massa, como, por exemplo, custos reduzidos. Além disso, elas não conseguem trabalhar com uma grande variedade de produtos, pois para eles, o foco, ou a não-dispersão, é uma das exigências para o sucesso.

Capítulo 3 – PLANO DE NEGÓCIO

Definir-se-á, nessa seção, a definição de o que é um Plano de Negócio e o detalhamento de seu conteúdo.

3.1. Definição de Plano de Negócio

Para o SEBRAE (2005), um Plano de Negócio é um documento elaborado com o objetivo de estruturar as principais idéias e planos que um empreendedor analisará para se decidir sobre a viabilidade da empresa a ser criada. Ele descreve os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e buscar e gerenciar os recursos necessários para aproveitá-la.

Numa visão mais ampliada, o Plano de Negócio tem as seguintes funções:

- Avaliar o novo empreendimento dos pontos de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no Plano de Negócio, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;
- Facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Um Plano de Negócio também é definido como “uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir as incertezas e os riscos” (DOLABELA, 1999, p. 80).

Para o autor, o Plano pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas pode, igualmente, evidenciar que o empreendimento é utópico, que existem obstáculos jurídicos ou comerciais intransponíveis, que os riscos são irrefreáveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a

sobrevivência da empresa. Pode, ainda, sugerir que o empreendimento deve ser adiado.

3.2. A importância de um Plano de Negócio

É bem verdade que muitos empreendimentos de sucesso foram iniciadas sem a utilização de um Plano de Negócio, mas, também, é certo que diversas empresas falharam em virtude de erros elementares que poderiam ter sido evitados caso se fizesse uso de um Plano de Negócio.

Segundo Drucker (1995), a oportunidade pode surgir de muitas fontes: Do inesperado; das incongruências em relações entre indústrias e consumidores; de processos ineficazes e ineficientes; de mudanças estruturais no mercado; das necessidades de novas tecnologias; de regulamentações governamentais; das transformações sociais; e de pressões competitivas.

Os empreendedores enxergam essas oportunidades latentes e tentam transformá-los em negócios, que podem ter os mais variados objetivos, desde financeiros aos de caráter pessoal, como a auto-realização. O problema é que muitas vezes, apesar de toda determinação e persistência que esses indivíduos têm, essas oportunidades acabam se transformando em péssimos empreendimentos.

De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2004), 470 mil micro e pequenas empresas são criadas a cada ano, sendo que 49,4% delas fecham as portas antes de completar dois anos. Esses dados, a princípio desanimadores e superficiais, fornecem importantes informações que ajudam as pessoas que querem iniciar seu próprio negócio a descobrir quais erros podem ser evitados ao desenvolverem suas empresas.

O que se descobriu, ainda, nestas pesquisas realizadas, é que uma das causas da grande mortalidade das empresas logo no início é o lançamento prematuro do novo produto ou serviço. Além disso, também foi levantado que boa parte dos empreendedores não conhecem o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as

leis ou o ambiente sócio-econômico, tópicos esses, tratados detalhadamente nos Planos de Negócios.

3.3. Temas Fundamentais Presentes no Plano de Negócio

Os riscos do negócio, também presentes no Plano, devem ser estudados com bastante discernimento, uma vez que tais riscos serão definidores da possibilidade e do grau de sucesso do empreendimento. Os riscos mais freqüentemente encontrados nos vários setores do mercado, segundo o SEBRAE (2005) são:

- Sazonalidade do produto/ serviço – caracteriza-se pelo aumento ou redução significativos da demanda pelo produto em determinada época do ano. Os negócios com maior sazonalidade são perigosos e oferecem riscos que obrigam os empreendedores a manobras precisas;
- Efeitos da economia – a análise da situação econômica é questão importante para a avaliação da oportunidade de negócio, já que alguns deles são gravemente afetados, por exemplo, por economias em recessão;
- Controles Governamentais – setores submetidos a rigorosos controles do governo, nos quais as regras podem mudar com freqüência, oferecem grande grau de risco e são pouco atraentes para pequenos investidores;
- Existência de Monopólios – alguns empreendimentos podem enfrentar problemas por atuar em áreas em que haja monopólios formados por "mega-organizações", que dominam o mercado, definindo as regras do jogo comercial;

- Setores em estagnação ou retração – nestes setores, há uma procura menor que a oferta de bens/ serviços, o que torna a disputa mais acirrada. Nas épocas de expansão e prosperidade de negócios, ao contrário, novos consumidores entram no mercado, promovendo a abertura de novas empresas;
- Barreiras à entrada de empresas – referem-se a obstáculos relacionados com: exigência de muito capital para o investimento; alto e complexo conhecimento técnico; dificuldades para obtenção de matéria-prima; exigência de licenças especiais; existência de contratos, patentes e marcas que dificultam a legalização da empresa, entre outros.

Outros temas contidos no Plano de Negócio que ajudam o empreendedor a compreender melhor a própria empresa que criará e o entorno em que a mesma estará inserida são, com base em informações fornecidas pela FIESP (2005), por Dolabela (1999) e pela SEBRAE (2005), os itens descritos a seguir :

- Indústria – É preciso conhecer as particularidades da indústria em que se pretende atuar e, dentro da indústria, é importante definir um segmento ou alguns segmentos nas quais a empresa deseja competir, e entender tal(is) segmento(s), de maneira a focar as atividades e as estratégias da empresa nos mesmos;
- Mercado Consumidor – O estudo do mercado consumidor é um dado importante para o empreendimento, pois permite a identificação dos prováveis compradores e fornece informações dos mesmos, facilitando a elaboração do Plano de Marketing da empresa;
- Mercado Fornecedor – Para iniciar e manter qualquer atividade empresarial, a empresa depende de seus fornecedores. O conhecimento desse mercado vai se refletir nos resultados pretendidos pela empresa,

pois boa parte dos custos da empresa dependerá das negociações com os fornecedores e da estrutura de seus mercados;

- Mercado Concorrente – O mercado concorrente é composto pelas pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que se pretende oferecer. Este mercado deve ser analisado criteriosamente, de maneira que sejam identificados: os concorrentes, as mercadorias ou serviços que eles oferecem, as suas vendas, seus pontos fortes e fracos, seus clientes, etc;
- Produtos/ Serviços – É imprescindível que se conheça bem as características do produto/ serviço a ser oferecido, como sua utilidade e valor para o cliente, sua embalagem, suas variações, etc;
- Localização da Empresa – Onde montar o negócio? A resposta certa a essa pergunta pode significar a diferença entre o sucesso ou o fracasso de um empreendimento, e ela depende muito do segmento de indústria e do nicho de consumidores da empresa, além do produto/ serviço que se irá oferecer;
- Marketing – Como muitos pensam, não é só propaganda. Marketing é um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa, para que esta atenda os desejos e as necessidades de seus clientes;
- Processo Operacional – Este item trata do como fazer. Devem ser abordadas as seguintes questões: que trabalho será feito e quais as fases de fabricação/ venda/ prestação de serviços; quem fará; com que material; com que equipamento e quando fará;
- Projeção do Volume de Produção e de Vendas – O empreendedor deve considerar: a necessidade e a procura do mercado consumidor; os tipos

de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado; a disponibilidade de pessoal; a capacidade dos recursos materiais - máquinas, instalações; a disponibilidade de recursos financeiros; a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários;

- Análise Financeira – É necessária fazer uma estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como, uma projeção do capital necessário para começar o negócio, pois terá que fazer investimento em local, equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial da empresa.

Capítulo 4 – ESTRATÉGIA PARA O EMPREENDIMENTO

No presente capítulo, serão colocados alguns conceitos teóricos de análise de setores industriais na visão de Michael Porter e de Henry Mintzberg.

4.1. A Análise Estrutural de Indústrias

De acordo com as conclusões de Porter (1986, p.22),

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

Uma pesquisa, sobre análise de setores industriais e da concorrência, realizada pelo autor, mostrou como um sistema de forças, dentro e fora de um setor, influencia coletivamente a natureza e o nível da competição no setor e, em última análise, o seu potencial de lucratividade, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido.

O nível de concorrência de uma estrutura industrial depende de cinco forças competitivas básicas, apresentadas na Figura 4.1.

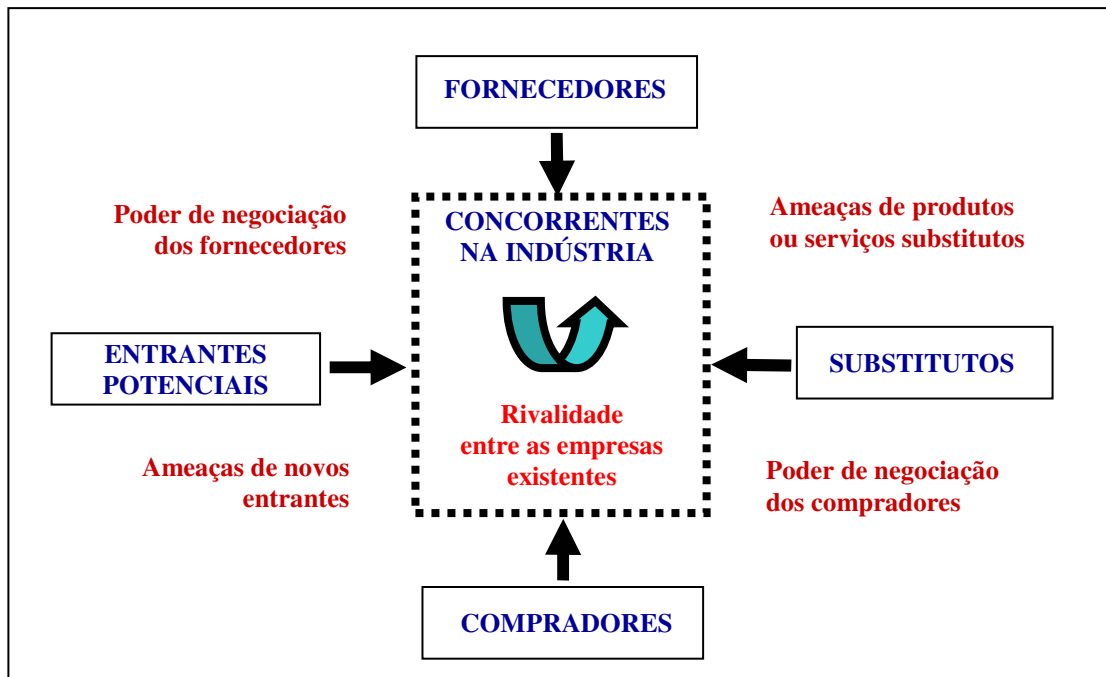


Figura 4.1. – Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter (Fonte: Porter, (1986), adaptado pela autora).

Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial, e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial. O autor também afirma que nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final, à medida que o conjunto das forças interfere na taxa de retorno sobre o capital investido em relação à taxa competitiva básica do mercado.

Quanto menor a intensidade desse conjunto de forças, maior é a possibilidade de sucesso da empresa. No entanto, independentemente de qual das forças pressiona mais a competitividade da indústria, é necessário que o empreendedor, responsável pela estratégia empresarial, posicione o negócio, de forma a encontrar um segmento na qual se encontrem menos riscos e mais oportunidades para uma melhor performance do mesmo.

Para isso, é necessário que o estrategista tenha um bom conhecimento de cada uma das forças atuantes. Ademais, ele deve direcionar maior atenção na força que atua mais intensamente na indústria em questão, uma vez que ela será determinante

para a lucratividade da empresa e, portanto, de grande importância para a formulação da estratégia.

4.1.1. Ameaça de Entrantes Potenciais na Indústria

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com substanciais recursos. As empresas vindas de outros mercados e que diversificam mediante aquisições no setor em questão, freqüentemente, alavancam recursos, causando agitação no mercado.

A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras de entrada na indústria e da reação dos concorrentes existentes. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem preparados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

As possíveis barreiras de entrada em uma indústria são listadas a seguir:

i. Economias de Escala

As economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes, ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo. A economia de escala também pode agir como um obstáculo na distribuição, utilização de forças de vendas, nas finanças e em quase qualquer outra parte dos negócios.

ii. Diferenciação de Produto

A diferenciação de produto de uma empresa provém da identificação e da lealdade de uma marca por parcela dos consumidores de um dado produto, e é baseado em esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos ou simplesmente, por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação de produto vai requerer do entrante potencial elevados gastos em marketing pela

busca da fidelidade dos consumidores às firmas já atuantes na indústria (Carvalho, 1997).

iii. Necessidades de Capital

A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos entrantes, principalmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento (P&D). O capital é necessário não só para as instalações, mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos.

iv. Acesso a Canais de Distribuição

A empresa a se estabelecer deve garantir meios de distribuir o seu novo produto ou serviço. No entanto, provavelmente, tais meios já estejam sendo utilizados pelos concorrentes existentes na indústria e quanto maior o controle destes sobre os canais de distribuição, maior a dificuldade de o entrante se firmar. Segundo Porter (1979), algumas vezes essa barreira é tão alta, que para ultrapassá-la, um novo concorrente tem que criar seus próprios canais de distribuição.

v. Custos de Mudança

A presença de custos de mudança com que o comprador se defronta quando muda de fornecedor de um produto para outro. Tais custos podem incluir custos de um novo treinamento aos empregados, custo de novos equipamentos, etc.

vi. Desvantagens de Custos Independentes

As empresas entrincheiradas podem ter vantagem em custos não acessíveis a rivais em potencial, não importam quais sejam os portes e economias de escala que possam conseguir. Estas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, da tecnologia patenteada do produto, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços do período pré-inflacionário, de subsídios concedidos pelo governo, ou ainda, de localizações favoráveis.

vii. Políticas Governamentais

O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamento e limitações de acesso a matérias-primas (setores regulamentados como o transporte rodoviário e a comunicação). O governo também pode desempenhar uma função indireta determinante, colocando barreiras aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais e regulamentações de segurança.

4.1.2. Ameaça de Produtos/ Serviços Substitutos

Neste caso, as empresas de uma indústria sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos, o que faz com que aquelas tenham seus preços limitados de acordo com o nível de substitubilidade. O nível da ameaça é alto quando:

- A evolução tecnológica leva à queda de custo e de preço dos produtos substitutos;
- Os produtos substitutos estão a sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria;
- Os setores que produzem os produtos substitutos operam com elevada margem de lucro, o que possibilita reduções de preço.

4.1.3. O Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair a rentabilidade de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos, incluindo estes em seus próprios preços. O poder de barganha dos fornecedores será maior quando:

- Os fornecedores são mais concentrados do que o setor considerado;
- Há inexistência de bons substitutos para seus produtos;

- O produto do fornecedor é importante para o produto da indústria;
- O produto do fornecedor é diferenciado;
- Existem custos elevados de transferência de fornecedores.

4.1.4. Poder de Barganha dos Compradores

Os clientes buscam sempre obter das empresas do setor os melhores preços com os melhores benefícios que os fornecedores ofertam no mercado, provocando, desta forma, maior concorrência de preços e maior disputa para se disponibilizar os melhores benefícios aos consumidores.

O poder dos compradores é maior quando:

- Concentram-se para aumentar seu poder de negociação;
- Os produtos comprados indústria representam uma parcela importante dos custos do cliente;
- Os produtos comprados na indústria não são diferenciados;
- Os clientes têm baixos lucros, o que os torna mais sensíveis aos preços dos produtos adquiridos;
- Existe ameaça de integração para trás;
- O custo de mudança de fornecedores é baixo.

4.1.5. Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes nada mais é do que a busca incessante pela melhor posição estratégica, através de táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade. O grau de intensidade da rivalidade está relacionado com a presença de uma variedade de fatores como explica, novamente, Porter, (1986):

- Os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder;
- O crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolvam membros com idéias de expansão;

- O produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, o que prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor;
- Os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços;
- A capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos;
- As barreiras de saída são elevadas.

4.1.6. Outros Fatores na Concorrência de uma Indústria

Além das forças citadas anteriormente, segundo Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (1977), existem outros fatores que influenciam de maneira cada vez mais intensa as forças competitivas em uma indústria. Elas estão representadas por:

- Governo: Pode causar fortes impactos nas barreiras de entrada e nos produtos substitutivos através da imposição de regulamentações, subsídios e outros meios, além de muitas vezes atuar como comprador e fornecedor, ou até mesmo concorrente para determinados produtos;
- Organizações Não-Governamentais: Atuam de modo a influenciar as ações governamentais, da sociedade e das próprias empresas da indústria, numa tentativa de difundir e fortalecer suas ideologias;
- Sociedade: Com a mudança de comportamento dos consumidores, as empresas se vêem obrigadas a modificar suas ações, tanto no que se refere aos produtos e serviços, quanto a questões relacionadas às operações e posicionamento no mercado.

4.2. A Estratégia

Uma vez analisadas as forças competitivas que afetam a competição em uma indústria e suas causas básicas, podem-se identificar as forças e as fraquezas da

empresa em relação à indústria e elaborar uma estratégia para confrontar cada uma delas. A perspectiva estratégica ajuda a empresa a se posicionar diante das causas subjacentes de cada força. De uma maneira geral, como afirma Porter (1986), ela pode adotar as seguintes abordagens para enfrentar a competência e criar uma posição defensável na indústria em que atua:

- Situar a empresa, considerando a estrutura da indústria e como nela se encaixam suas forças e fraquezas. A estratégia pode ser encarada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas.
- Influenciar o equilíbrio projeta uma estratégia ofensiva, uma vez que tal postura pretende conseguir mais que meramente lidar com as forças; ela visa a modificar suas causas.
- Antecipar-se às mudanças relevantes dos fatores básicos das forças competitivas, permite a empresa adaptar-se a um novo equilíbrio competitivo antes de seus concorrentes.

4.2.1. Estratégias Competitivas Genéricas

Entretanto, em sentido mais amplo, ainda de acordo com Porter (1986), existem três estratégias genéricas intensamente consistentes que possibilitam à empresa criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria.

Ao lidar com as cinco forças competitivas, uma empresa pode escolher entre três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

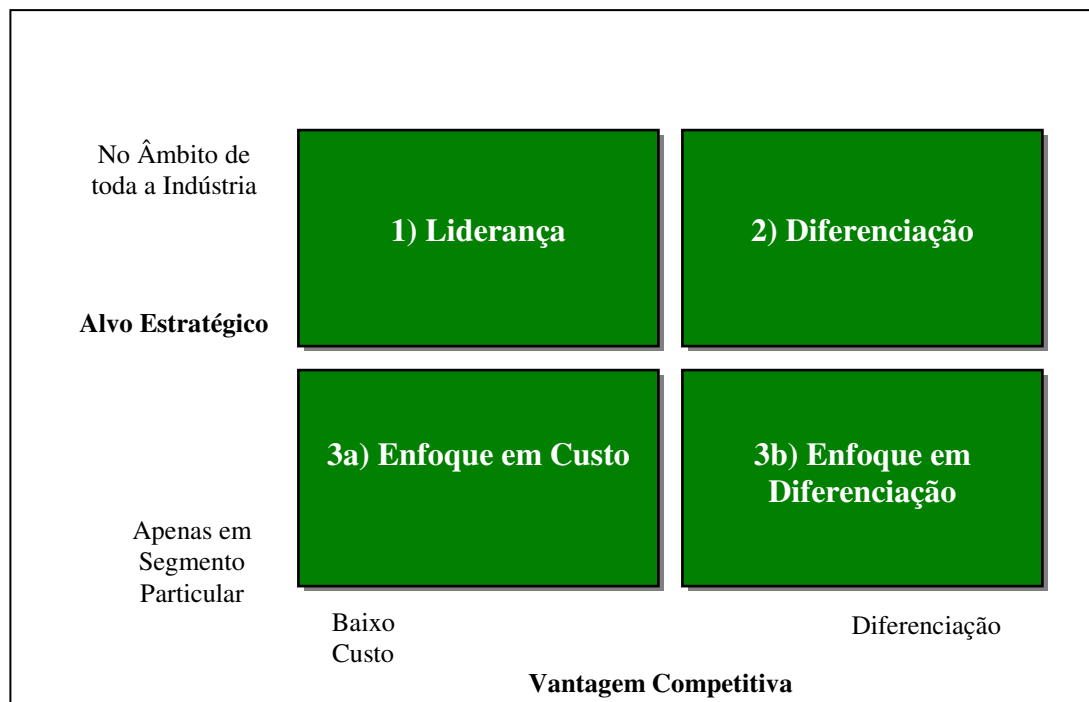


Figura 4.1 – As Estratégias Genéricas (Fonte: Porter (1986))

1. Liderança em Custo

Ao adotar a estratégia de liderança em custo, a empresa objetiva minimizar seus custos, seja através do aumento substancial da escala de produção, seja por meio de um forte controle de custos e despesas gerais ou mesmo através da redução de custos em determinadas áreas da empresa.

2. Diferenciação

A estratégia de diferenciação, por sua vez, visa “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria”.(PORTER, 1986, p. 51). Assim, as fontes de diferenciação para uma empresa e seus produtos e serviços podem ser a marca, a tecnologia empregada, os serviços personalizados, ou ainda, a rede de fornecedores.

3. Enfoque

Com a estratégia de enfoque a empresa opta por atuar em um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, como um segmento específico de clientes ou um determinado mercado geográfico, por exemplo. Ao fazê-lo, a empresa pode adotar um enfoque nos custos ou na diferenciação. Essa estratégia genérica pode ser empregada de duas maneiras:

- a)* Enfoque em Custo: Oferecimento de produto/ serviço com baixo custo em determinado segmento do mercado.
- b)* Enfoque em Diferenciação: Oferecimento de produto/ serviço com diferenciação em dado aspecto dentro de um dado segmento.

4.2.2. Posicionamento Estratégico

Segundo Porter (1996), a estratégia de uma empresa surge da utilização de três bases distintas não mutuamente exclusivas, que irão determinar o seu posicionamento no mercado, ou seja, a forma como os consumidores perceberão a empresa e seus produtos/ serviços.

Os diferentes posicionamentos levantados pelo autor são:

1. Posicionamento baseado na variedade

Nesse caso, a empresa tem como fonte, a escolha de variedade de produtos ou serviços ao invés de segmentos de clientes. Tal posicionamento é mais apropriado quando a empresa é capaz de produzir melhor certos produtos ou serviços utilizando conjuntos distintos de atividade e pode servir uma ampla gama de cliente, atendendo, contudo, apenas um subconjunto de necessidades em comum da mesma.

2. Posicionamento baseado em necessidades

Tal posicionamento surge quando uma empresa procura atender todas ou a maioria das necessidades de um grupo específico de clientes. O alvo é um

segmento específico de clientes, com necessidades específicas que podem ser atendidas da melhor forma possível por uma seleção de atividades sob medidas.

3. Posicionamento baseado no acesso

Esse posicionamento ocorre em casos em que os clientes são segmentados a partir dos canais de venda ou de comunicação pelas quais são acessíveis. Tais canais podem ser uma função geográfica, escala ou ocasião de uso ou de qualquer outra variável que exija uma configuração específica de atividades para se alcançar o cliente da melhor forma possível.

A escolha de um determinado posicionamento estabelece não apenas quais atividades uma empresa fará e como configurará estas atividades, mas incluso, como estas atividades serão coordenadas entre si. Para que a empresa possa ter uma vantagem competitiva, difícil de ser imitada por seus concorrentes, ela deve buscar sempre a excelência em cada uma de suas atividades procurando a melhor forma de ajustá-las.

4.3. Os *Trade-offs*

Como foi colocado anteriormente, para Porter (1986), uma empresa somente pode superar as concorrentes se ela puder estabelecer algum tipo de diferença ou vantagem que possa ser sustentada. Ela tem de agregar mais valor ao produto, reduzir seus custos ou fazer ambas as coisas, atendendo a um determinado mercado alvo na qual a estrutura da indústria lhe permita maiores chances de sucesso.

No entanto, não basta somente escolher qual estratégia seguir. Independentemente de qual seja a decisão estratégica da empresa, ela deve criar uma estrutura e cultura organizacional e planejar suas atividades administrativas e operacionais de maneira que a empresa como um todo trabalhe alinhada com a estratégia determinada.

Ainda, conforme afirma Porter (1996), a designação de um posicionamento estratégico claro e único não garante a vantagem competitiva da empresa, caso não se tenha levado em consideração, para essa designação, seus *trade-offs*, ou, em outras palavras, suas escolhas de soluções de compromisso.

Uma posição estratégica não é conseguida a não ser que exista um *trade-off*. Tal proposição pode ser explicada no fato de que as atividades de uma empresa se tornam incompatíveis quando ela tenta atender a todas as demandas existentes no mercado.

Assim, é possível assegurar que os *trade-offs* determinados por uma empresa são essenciais para que sua vantagem competitiva seja significativa e eficaz: Eles criam a obrigação de discernimento e conseqüentemente limitam o que uma empresa pode oferecer, ao mesmo tempo que protegem a empresa da imitação de seus concorrentes.

O grande dilema é que esses *trade-offs* parecem, a princípio, limitar a expansão da empresa. Atender a um segmento do mercado e excluir um outro, por exemplo, coloca, muitas vezes, barreiras visionárias nos estrategistas das empresas. Estratégias de preço baixo podem afugentar clientes mais exigentes enquanto que se diferenciar e agregar valor ao produto pode causar a perda de clientes que buscam preços baixos. O que ocorre, comumente, é as empresas tentarem agradar a todos, desorientando, dessa forma, sua estratégia e seu posicionamento no mercado.

4.4. Estratégias Emergentes

Em empresas iniciantes e pequenas, é muito comum, encontrar o que Mintzberg (1978) define como “estratégia emergente”. Para o autor, essa é uma estratégia não planejada, uma linha de ação tomada pela empresa que só é percebida como estratégia pela organização a medida que ela vai se estabelecendo no dia-a-dia da empresa.

Ainda, para que se tornasse coerente a sua definição para “estratégia emergente”, Mintzberg redefiniu estratégia como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tendo ela sido planejada com antecedência ou não.

Capítulo 5 – PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (2003) o planejamento estratégico consiste no desenvolvimento de estratégias em longo prazo que assegurem a sobrevivência e o crescimento da empresa. Nesse contexto, afirma-se, novamente, a importância do alinhamento estratégico em uma empresa, já que o plano de marketing é fundamental para uma boa implementação e elaboração das estratégias, ao mesmo tempo em que estes definem o papel do marketing na empresa. Essa interdependência dos propósitos de marketing e das estratégias é um reflexo da forte influência que exerce sobre ambos, o entorno, extremamente mutável, na qual se encontra a empresa.

5.1. Elaborando a Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing parte da eleição do público objetivo. Uma vez identificado o mercado total, este se divide em segmentos menores, dentre as quais se escolhe aqueles aos quais se pretende atender. Explica-se: “um segmento de mercado é um grupo de consumidores que respondem da mesma forma a um determinado estímulo de marketing” (KOTLER, 2003, p. 52).

O próximo ponto é entender o(s) segmento(s) escolhido(s) e decidir o marketing *mix* ou os quatro P's mais adequados para conquistá-lo(s): o produto (*Product*), o preço (*Price*), a localização (*Placement*) e a comunicação (*Promotion*).

5.1.1. Eleição do Público-alvo

Ainda , segundo Kotler (2003), para obter êxito em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem centrar-se nos clientes e proporcioná-los o maior valor possível. No entanto, antes de satisfazer aos clientes, deve-se entender as necessidades e os desejos dos mesmos, o que exige uma cuidadosa análise dos consumidores.

Como afirmado anteriormente, uma empresa deve decidir-se sobre os *trade-offs* que permeiam seu posicionamento. Ela deve distinguir os segmentos mais adequados para si e desenhar estratégias para atendê-los de uma forma competitiva e rentável.

Para uma melhor escolha do público-alvo são necessárias as etapas esclarecidas adiante:

1. Previsão da demanda

Deve-se estimar o tamanho atual e futuro – a curto, médio e longo prazo – do mercado e de seus segmentos para o(s) produto(s)/ serviço(s) a serem oferecidos pela empresa. Para isso, é necessário identificar todos os produtos concorrentes, suas vendas atuais e analisar se o mercado possui tamanho suficiente para suportar um novo produto, que possa obter rentabilidade.

2. Segmentação do mercado

Se a estimação da demanda resultar positiva, a empresa pode considerar mais firmemente atender ao mercado. No entanto, como este é formado por muitos tipos de consumidores, ela deve escolher o segmento que melhor se ajuste aos seus objetivos.

3. Eleição do mercado objetivo

Identificado os diversos segmentos do mercado, a empresa deve decidir a qual (is) quer atender. Ela deve se decidir por aquele(s) no(s) qual(is) possa obter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, proporcionar valor aos seus clientes e mantê-los ao longo do tempo.

4. Posicionamento no mercado

O posicionamento no mercado proporciona ao produto/ serviço uma imagem clara, diferente e desejável na mente de seu público-alvo. Para isso, a empresa deve elaborar planos de comunicação que reforcem e consolidem sua posição, e não criar falsas expectativas aos consumidores.

5.1.2. Marketing Mix

“O marketing *mix* se define como o conjunto de ferramentas operativas do marketing que a empresa utiliza para obter a resposta desejada do público-alvo”

(KOTLER, 2003, p. 53). São designadas freqüentemente como os quatro P's (*product, price, promotion and place*). A figura 5.1 mostra os diferentes componentes de cada um dos P's.



Figura 5.1 – Os quatro P's do Marketing Mix (Fonte: Kotler (2003))

5.2. Entendendo o Consumidor

Antes de desenvolver as estratégias de marketing, é necessário, como mencionado anteriormente, conhecer seu público-alvo, tanto os fatores que pesam em sua decisão de compra quanto o próprio processo de decisão.

5.2.1. Fatores que influenciam o Comportamento do Consumidor

Os planejadores de marketing devem compreender como os consumidores transformam os estímulos de marketing e outros inputs no ato de compra.

A compra de determinados produtos/ serviços em detrimento de outros é influenciado por fatores geográficos (estados, municípios, etc) e demográficos (idade, sexo, renda, escolaridade, etc).

No entanto, existem outros fatores de interpretação mais subjetivos que, igualmente, apresentam grande poder de influência sobre o comportamento dos consumidores.

Esses fatores são resultado de quatro coeficientes principais: culturais (valores provenientes da família e das instituições relevantes), sociais (classe social, grupos de referência de um indivíduo – amigos, família, organizações, etc) e pessoais (preferências, situação na vida – casado, solteiro, recém-graduado, etc).

5.2.2. Processo de Decisão de Compra

O processo de decisão de compra de produtos do consumidor, generalizado pela figura 5.2, permite a identificação das etapas do mesmo em que uma empresa pode atuar com maior chance de sucesso.

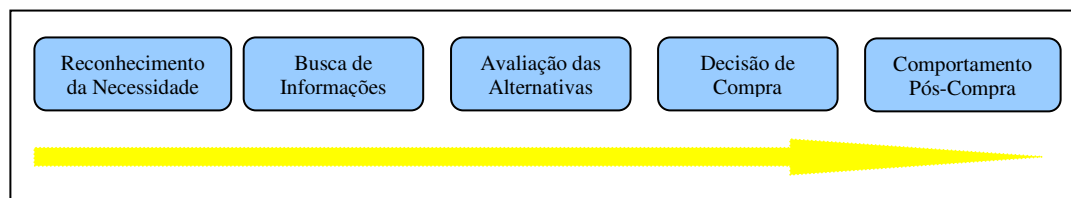


Figura 5.2 – Processo de Decisão de Compra (Fonte: Kotler (2003), adaptado pela autora)

Para o processo de compra para a satisfação de uma determinada necessidade, segue-se as descrições de cada uma das fases do mesmo:

- Reconhecimento da Necessidade: A primeira fase do processo de decisão de compra, na qual o consumidor reconhece ter uma necessidade ou problema.
- Busca de Informação: Fase na qual o consumidor busca informação adicional. É nessa fase que o consumidor, ao procurar informações sobre produtos para sua necessidade, pode se atentar a novas opções do mercado. Nesse caso, tem-

se um novo processo de decisão para novos produtos, conforme descrito na figura 5.3.

- Avaliação das Alternativas: Nesta etapa, o consumidor utiliza as informações levantadas anteriormente para avaliar as marcas alternativas no mercado, inclusive as novas marcas.
- Decisão de Compra: Fase na qual o consumidor realmente compra o produto.
- Comportamento Pós-compra: Após ter utilizado o produto, o consumidor faz sua análise do mesmo.

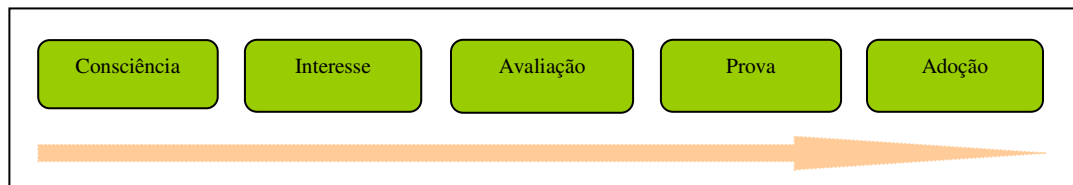


Figura 5.3 – Processo de Decisão de Compra de Novos Produtos (Fonte: Kotler (2003), adaptado pela autora)

Para o processo de compra de novos produtos, têm-se as seguintes etapas:

- Consciência: O consumidor tem consciência do novo produto, mas ainda lhe falta informações a cerca do mesmo.
- Interesse: O consumidor sente interesse em buscar informações sobre o novo produto.
- Avaliação: O consumidor considera se vale a pena ou não provar o novo produto.
- Prova: O consumidor prova o produto para estimar seu valor.
- Adoção: O consumidor decide fazer uso do novo produto de forma regular.

Em função da subjetividade presente nas decisões de compra, e mesmo devido às especificidades de cada produto/ serviço e da própria situação de aquisição, torna-se muito difícil prever as reações dos consumidores em cada uma das etapas do

processo. Ainda assim, o estrategista em marketing de novo produtos deve tentar compreender ao máximo o comportamento de seu público alvo e os fatores sócio-ambientais que possam influir em sua decisão, facilitando suas ações ao longo das fases e interpretando adequadamente suas respostas aos estímulos de marketing da empresa.

5.3. Sistema de Investigação de Marketing

“Um Sistema de Informação de Marketing é um conjunto de pessoas e procedimentos capazes de escolher, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações oportunas e precisas de que necessitam os responsáveis pelo marketing para a tomada de decisão”.(KOTLER, 2003, p.137)

Tal sistema de informação busca os fundamentos para elaborar a melhor maneira de atingir ao seu público-alvo por meio de investigações das características intrínsecas da empresa, como estratégias e cultura organizacional, e dos dados mercadológicos levantados por meios de pesquisas específicas.

Para Kotler (2003), a pesquisa de mercado é um meio que conecta o consumidor e os públicos de interesse ao responsável pelo marketing. As informações levantadas nas pesquisas de mercado podem ser utilizadas para identificar e definir oportunidades e ameaças comerciais; para controlar o rendimento comercial; para criar delimitar e avaliar as ações de marketing e, ainda, para melhorar a compreensão dos resultados dessas ações.

Para que uma pesquisa de mercado seja eficaz, faz-se essencial percorrer alguns estágios ordenados a seguir:

- Definição do problema e os objetivos da investigação
- Desenvolvimento do plano de investigação para a busca de informações
- Implementação do plano de investigação e análise dos dados
- Interpretação e comunicação dos resultados

Há duas maneiras de se obter informações do mercado. Uma é através da realização de questionários diretos com o público foco da pesquisa, e a outra se dá por meio de pesquisas em fontes secundárias, ou seja, fontes que já possuem os dados necessários, ainda que levantados para outros propósitos. Exemplos de fontes secundárias podem ser: dados estatísticos do governo, publicações institucionais e anuários de empresas, entre outros.

No caso de uma investigação direta com o público, além de um objetivo claro, relevante e alcançável, e um bom questionário, é bastante importante que a informação obtida seja imparcial e reflita a realidade. Para isso, é necessário analisar o tamanho da amostra que será utilizado para se realizar o questionário, através de estudos estatísticos.

Se, por outro lado, ela for feita utilizando-se de fontes secundárias, deve-se assegurar a veracidade dos dados levantados e a sua coerência com o objetivo da mesma. Isso porque por ter esse tipo de investigação um baixo custo e ser bastante fácil devido a grande quantidade de informes provenientes de outras pesquisas, é comum às empresas se afastarem da finalidade da investigação e se perderem em outros propósitos não prioritários.

5.4. Fixação de Preços

Ainda segundo Kotler (2003), as decisões sobre a fixação dos preços de uma empresa são afetadas tanto por fatores internos a ela mesma quanto por fatores externos do mercado, como mostra a figura 5.4.

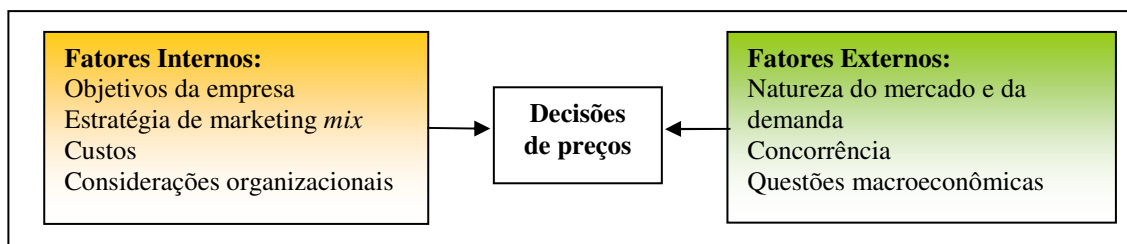


Figura 5.4 – Fatores que afetam as decisões de preços (Fonte: Kotler (2003))

5.4.1. Fatores Internos

1. Objetivos da empresa

Quanto mais claros os objetivos da empresa, mais fácil será a fixação dos preços. Os preços variam, entre outros fatores, de acordo com os objetivos da empresa. Se por exemplo a empresa tem por objetivo a sobrevivência no mercado, mantendo-a em funcionamento, os preços deverão ser necessariamente reduzidos. Da mesma forma, porém com uma visão distinta, o faz uma empresa que quer aumentar seu *market share*.

Por outro lado, se uma empresa deseja aumentar seus lucros, ou ser reconhecida como uma líder em qualidade, a decisão quanto a precificação é elevar os preços de seus produtos/ serviços.

2. Estratégias de marketing mix

O empreendedor deve considerar o conjunto de variáveis de marketing *mix* quando fixa os preços de seus produtos/ serviços. Mesmo que o produto não esteja posicionado por fatores baseados em preço, as decisões sobre a qualidade, a promoção e a distribuição do mesmo necessariamente afetarão seu preço final. Porém, se o preço é um fator crucial de posicionamento, o preço influirá da mesma forma, ou talvez, de maneira ainda mais intensa, as decisões tomadas sobre os demais elementos de marketing *mix*.

3. Custos

Segundo Atkinson (2000), custo é o valor monetário de bens e serviços gastos para a obtenção de benefícios reais ou futuros. Os custos determinam o menor preço que uma empresa pode fixar para seu produto.

Os custos de produção podem estar atrelados a diversos fatores. Eles podem estar ligados a dois fatores: o volume de produção e a manutenção da unidade de produção. Dessa forma, a literatura a cerca de custos os classifica como custos diretos e indiretos, ou ainda, custos fixos e variáveis:

- Custos Fixos – Estão diretamente relacionados ao volume produzido, como por exemplo, matéria-prima e mão-de-obra, entre outros. Para estes custos, é possível determinar a parcela relativa ao custo total que cabe a cada unidade de produto/ serviço;
- Custos Variáveis – Referentes a custos como aluguel e materiais de apoio, que não permitem a quantificação do consumo de cada um destes recursos por cada produto;

4. Considerações da organização

Outro ponto bastante importante é quem na empresa será responsável pela fixação de preços, uma vez que cada área da empresa tem uma visão diferente da mesma. No entanto, independentemente de quem tomará a decisão, ela será influenciada tanto pelo departamento de vendas e de produção, quanto pelo financeiro e contábil.

5.4.2. Fatores Externos

Assim como o custo determina o limite inferior dos preços, o mercado e a demanda determinam o superior. Isso porque os consumidores freqüentemente comparam os preços dos produtos/ serviços de diferentes empresas e com os próprios benefícios que os mesmos possam oferecer, para decidir quanto estão dispostos a pagar.

O mercado influencia a fixação do preço na medida em que define o grau de concorrência existente na indústria e, dessa forma, a liberdade da empresa em variar seus preços em função de seus fatores internos.

Em relação à demanda, é importante observar a relação preço-demanda e a sensibilidade da demanda para as mudanças de preços, de forma a avaliar a flexibilidade que a empresa tem em alterar seus preços sem perder mercado.

Capítulo 6 – PRODUTO E MARCA

6.1. Atributos do Produto

Ao escolher um determinado produto em detrimento de outro, o consumidor está, na verdade, escolhendo o que pode lhe oferecer melhores benefícios, ou melhor adequação às suas necessidades. Tais benefícios são identificados por meio da qualidade, das características e do desenho do produto.

6.1.1. Qualidade do Produto

A qualidade de um produto, conforme afirma Schein (1991), pode ser uma das principais ferramentas de posicionamento do marketing e pode ser entendida como a capacidade do produto de conseguir alcançar, ou até mesmo superar as expectativas dos consumidores, expectativas tais que incluem: a durabilidade, a confiança, a facilidade de uso, entre outros.

Para algumas empresas, a qualidade pode se tornar uma importante arma para posicionar-se estrategicamente ante o mercado. Elas podem conseguir uma vantagem competitiva sobre seus competidores oferecendo produtos/ serviços que superem as expectativas dos consumidores no que concerne às funções de determinado produto, aumentando seu *market share*.

6.1.2. Características do Produto

Um produto pode ser oferecido ao mercado com diversas características e variações, tais como cor, modelo, personalização, etc. A importância dessa variedade de opções está no fato de se poder criar um valor mais específico ao cliente, aumentando a sua satisfação com o uso do produto/ serviço.

Variar as características do produto pode também ser uma opção estratégica da empresa de segmentar mais o mercado, numa tentativa de aumentar a quantidade de nichos de consumidores atingidos na indústria. Um exemplo dessa segmentação são algumas marcas de xampu, que possuem enormes variedades de perfumes, efeitos, embalagens, etc, para todos os tipos de cabelo.

6.1.3. Desenho do Produto

Outra forma de diferenciar o produto pode ser por meio de seu design, que se refere não somente à aparência física do produto, como também à facilidade de uso, ao conforto, à segurança, e assim por diante.

6.2. A Marca

Ao longo da última década o assunto marca ganhou uma importância e interesse inéditos. A aceleração do ritmo de competição pela abertura da economia, aliada a um consumidor mais crítico em relação ao valor entregue por produtos/serviços, evidenciaram a necessidade de se criar diferenciais competitivos sustentáveis, através do conhecimento e do fortalecimento de marca.

Uma marca, segundo a definição da *American Marketing Association* (AMA) é: “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência”. Uma vez que as marcas residem, do ponto de vista de sua significação, na mente dos potenciais clientes, seu emprego é praticamente ilimitado. A posição que a marca ocupa na mente do cliente pode ser seu maior diferencial competitivo sustentável.

Capítulo 7 – PLANO FINANCEIRO

Antes de se iniciar o negócio, é bastante recomendável que o empreendedor desenvolva um plano financeiro para sua empresa. Para isso, ele deverá levantar estimativas de investimento, custos e receitas com base em dados de mercado e de pesquisas próprias.

O plano financeiro é o principal ponto de decisão de se prosseguir ou não com a idéia da empresa e poderá ser utilizado pelo empreendedor como fundamento para solicitar financiamentos para investir em seu negócio.

A metodologia, que será utilizada no presente Trabalho, será a análise por fluxo de caixa descontado. Esta metodologia fornecerá o valor presente líquido (VPL) dos fluxos de caixa livres estimados através da utilização de uma taxa de desconto, que deve refletir o custo do capital disponível para a empresa.

Para que a análise financeira seja deveras reflexo da realidade futura de uma empresa, são estimados preferencialmente três valores, conforme variações no cenário mercadológico – pessimista, normal e otimista.

O fluxo de caixa que deve ser estimado para calcular o valor da empresa é o fluxo de caixa livre, que é definido por Martin e Petty (2000) como a soma dos fluxos de caixa para todos os investidores da empresa, incluindo acionistas e detentores de dívida, e segue, de acordo com a equação abaixo:

$$FCF = EBIT(1-T) + Depreciação - Investimentos de Capital - Investimento em capital de giro$$

onde,

$$FCF = \text{Fluxo de Caixa Livre}$$

$$EBIT = \text{Lucros antes de juros e imposto de renda}$$

$$T = \text{Alíquota de imposto de renda}$$

Equação 7.1 – Cálculo de fluxo de caixa livre (adaptado de MARTIN e PETTY (2000))

A taxa de desconto adequada é o custo médio ponderado de capital da empresa, em inglês *weighted average cost of capital* (WACC). O WACC é calculado ponderando-se o custo de capital próprio e o custo de dívida da empresa:

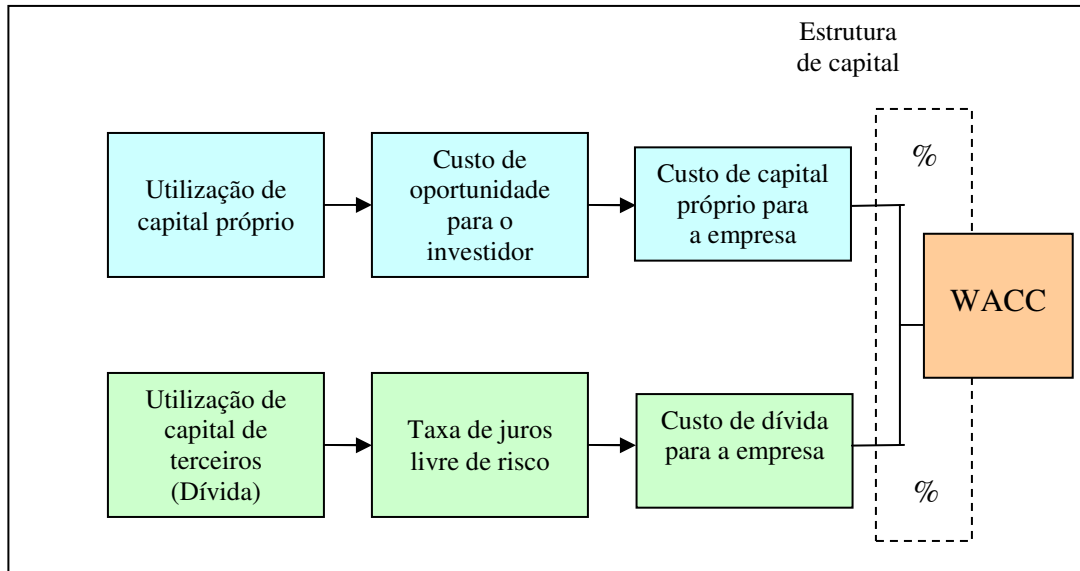


Figura 7.1 – Determinação do WACC (elaborado pela autora)

Após a determinação dos fluxos de caixa esperados e da taxa de desconto, basta descontar os investimentos atualizados, conforme equação abaixo:

$$Valor_da_Empresa = \sum_{t=1}^{t=N} \frac{FCF_t}{(1+WACC)^t} + (Investimento)$$

Equação 7.2 – Valor da empresa (adaptado de MARTIN e PETTY (2000))

Ao final da aplicação dessa segunda equação, utilizando-se de um valor de WACC compatível com a realidade, o resultado deverá ser positivo para que o investimento seja viável e rentável.

Capítulo 8 – PLANEJAMENTO PARA O RESTAURANTE TURKEBAB

A. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente Documento é um estudo que consiste no planejamento, na estruturação e na análise de viabilidade do Restaurante *TURKEBAB*, que oferecerá, no competitivo e crescente mercado paulista de serviços alimentícios, um tipo de comida ainda pouco conhecido, o *kebab*.

O *kebab*, que em árabe significa carne assada, consiste em um sanduíche feito em pão árabe recheado com carne bovina ou frango, assados em um aparato giratório vertical, e vegetais, acompanhados de molhos típicos.

Esse tipo de comida tem experimentado, nos últimos anos, um grande sucesso na Ásia e, principalmente, na Europa, onde vem substituindo cada vez mais as já conhecidas variedades de *fast food*: hambúrgueres, pizzas e hot-dog. A Alemanha, para citar um exemplo, é um dos países em que o *kebab* experimentou maior crescimento, tendo mais de 10.000 restaurantes oferecendo exclusivamente esse tipo de comida.

Sendo uma nova opção no mercado de *fast food* de São Paulo, o *TURKEBAB* apresentar-se-á com um conceito diferenciado, tornando a experiência de comer em restaurante um momento prazeroso. O restaurante, ou *kebaberia*, como será chamado mais adiante, oferecerá a seus clientes uma comida diferente e saborosa, acompanhada de um ótimo serviço e uma agradável ambientação.

O *TURKEBAB* terá o seu primeiro restaurante na região da Rua Joaquim Floriano, onde há bastante circulação de pessoas, tanto de dia quanto de noite, com grande concentração de seu público-alvo: os jovens da classe média de São Paulo.

Diz-se primeiro restaurante porque o *TURKEBAB* é o tipo de restaurante que possui forte apelo para franquias e se pretende, após a experiência do primeiro estabelecimento, avaliar a possibilidade de expansão da marca.

Para o primeiro restaurante, como será visto com mais detalhes no Plano Financeiro da empresa, será necessário um investimento inicial de aproximadamente R\$ 70.000 e o retorno esperado para tal investimento, considerando uma taxa de desconto de 16,75% a.a., será, com base em três cenários descritos no Plano, como se segue no gráfico abaixo:

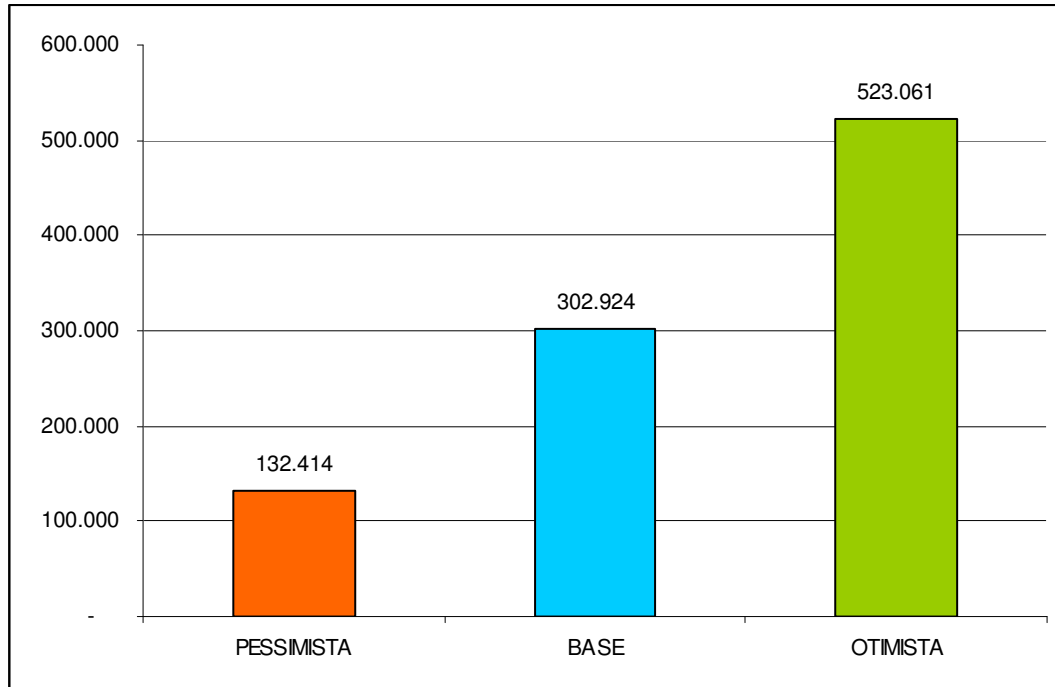


Gráfico A.1 – Retorno Esperado por Cenário para o *TURKEBAB* (elaborada pela autora)

As informações necessárias para que se atinja os objetivos financeiros colocados anteriormente, como a descrição da empresa, sua estrutura, organização, estratégias e posicionamento, assim como a avaliação do mercado e a exposição do produto a ser oferecido serão explicadas ao longo desse estudo de maneira clara, objetiva e bem fundamentada.

B. A EMPRESA

B.1. Abertura do Empreendimento

O restaurante terá como razão social *TURKEBAB* Comércio de Alimentos Ltda, atuará como empresa de pequeno porte no setor terciário da economia, o de fornecimento de serviços, e seu ramo de atividades será o comércio varejista de alimentos, bebidas e afins.

O motivo para que a sociedade seja limitada se reside no fato de que nesse caso o(s) empreendedor(s) se obriga(m) a quitar suas dívidas até o limite do capital em caso de falência, ou seja, os credores não poderão pretender que o(s) sócio(s) responda(m) com seu patrimônio pessoal, dado que o capital necessário para o empreendimento seja preenchido integralmente. Dessa forma, há uma exigência ainda maior para que a administração da empresa atue dentro dos limites previstos em contratos e pela legislação.

Para a abertura do empreendimento, será contratado um contador para cuidar das providências para tanto, como registro na Junta Comercial, na Secretaria da Receita Federal, na Prefeitura do Município e na Secretaria da Fazenda, entre outros.

B.2. Integração do Capital

O capital a ser integralizado para se investir no *TURKEBAB* poderá ser provido por diversas fontes:

- ♦ Capital próprio do(s) sócio(s);
- ♦ Capital de Investidores;
- ♦ Capital de Parentes ou Amigos do(s) sócio(s);
- ♦ Capital de Empréstimo.

Essas alternativas serão estudadas com maior aprofundamento a partir do momento que surgirem as propostas ou as opções para investimentos no *TURKEBAB*.

Será realizado entre os investidores e os administradores um contrato social que contenha os dados técnicos da empresa, o capital integralizado, a qualificação de cada um dos sócios e a sua devida participação nos lucros da empresa. Deverão estar presentes nesse contrato cláusulas que tratam dos responsáveis pela administração e representação do *TURKEBAB*, a maneira como será feito o balanço patrimonial da empresa e como se extinguirá a mesma.

No caso do *TURKEBAB*, a administração deverá recair sobre um dos eventuais sócios, que será eleito com total acordo e consentimento dos mesmos. O administrador escolhido representará a empresa junto aos fornecedores, bancos, funcionários e órgãos públicos.

B.3. Cultura Organizacional

A cultura organizacional da empresa deverá ser uma concordância entre o conceito do restaurante – tipo de comida, ambientação e público-alvo –, seu conjunto de marketing – estratégia e 4 P's – e os valores do(s) sócio(s) que irão administrar a empresa.

Certamente, a cultura, como algo vivo e mutável dentro da empresa deverá ser moldada na medida em que ela adquira experiência no mercado e se adapte às condições de seu entorno.

No entanto, é possível adiantar que essa cultura será baseada em valores como: ética no relacionamento com os *stakeholders*, respeito, valorização do ser humano – para enfatizar a importância o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, inovação e renovação, entre outros. Além disso, deverá também destacar a concepção de que comer não é somente a satisfação de uma necessidade fisiológica, mas também a satisfação de uma necessidade por prazer e pela vida social que as pessoas têm, principalmente os jovens.

A missão do Turkebab será definida entre os sócios que decidirão, também, a visão e os objetivos que eles esperam que a empresa alcance.

C. ANÁLISE DO MERCADO

C.1. A Indústria

A indústria de restaurantes representa um papel bastante importante em nosso estilo de vida. Comer fora é uma das atividades sociais favoritas, e é esse um dos motivos do forte crescimento dessa indústria nos últimos anos.

Segundo a Pesquisa Anual de Serviços, realizada pelo IBGE (2002), existem, no Estado de São Paulo, mais de 110.000 restaurantes, sendo que 50% desses estabelecimentos se localizam na Região Metropolitana de São Paulo. Esta região detém 62% dos empregados e 67% da receita da atividade no Estado, o que em termos quantitativos equivalem a quase 317 mil empregados e aproximadamente R\$ 12 bilhões de faturamento ao ano.

C.2. O Segmento Alvo

Para o *kebab*, produto que será apresentado nesse Plano de Negócios, o segmento no qual introduzir-se-lo-á é o de *fast food*. Nos países em que o *kebab* obteve grande sucesso entre o público consumidor, ele se apresentou como uma alternativa bastante apropriada para substituir as já conhecidas variações de comidas rápidas como hambúrgueres e pizzas em refeições e lanches, visto sua excelente relação preço-sabor-qualidade.

Segundo o SEBRAE (2005), a dinâmica do segmento de *fast food* é diretamente proporcional às tendências da economia e, conseqüentemente ao poder aquisitivo da população, o que significa dizer que enquanto a economia estiver em crescimento o segmento também estará.

Infelizmente, por ser esse segmento tão dinâmico e inconstante e muitas vezes até informal, não há outros dados de pesquisa melhor fundamentados para servir de base ao presente estudo. No entanto, ao longo desse Plano de Negócios, se verificará que um restaurante nesse segmento, que cresce de maneira exemplar nos últimos

anos, se bem administrado e bem colocado no mercado, pode gerar ótimos retornos financeiros.

C.3. A Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter

Para entender melhor o segmento de *fast food* e conhecer os pontos em que se pode atuar nele com maior sucesso, uma análise das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986) é essencial para identificar as ameaças no segmento a serem contornadas e as debilidades que poderão ser oportunidades para se introduzir o *TURKEBAB* no mercado de São Paulo.

A intensidade conjunta dessas cinco forças determina o potencial de lucro do segmento de *fast food*. Quanto menor a intensidade desse conjunto de forças, maior é a possibilidade de sucesso da empresa. No entanto, independentemente de qual das forças pressiona mais a competitividade da indústria, será tarefa dessa análise encontrar a melhor estratégia para encaixar o *TURKEBAB* nesse segmento.

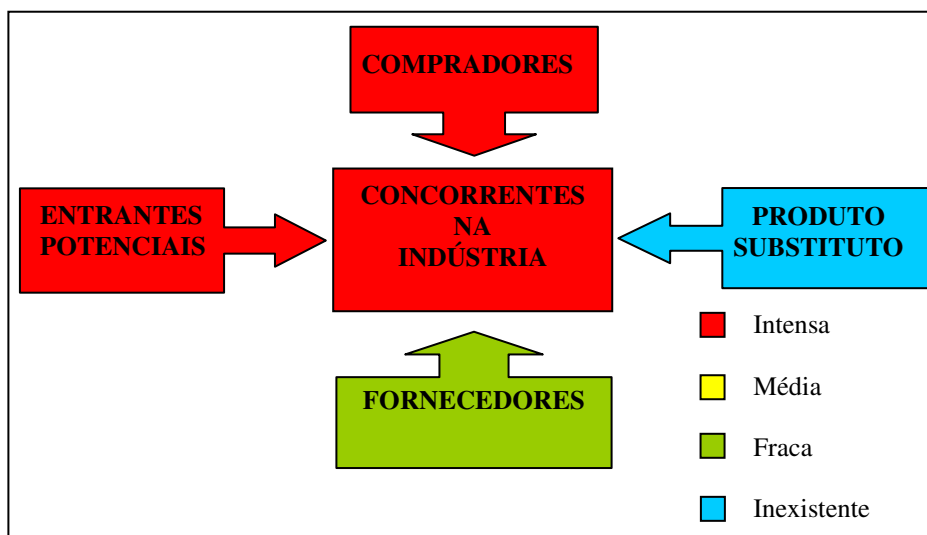


Figura C.1 – As Cinco Forças Competitivas de Porter (Fonte: Porter (1986), adaptado pela autora)

Por ser a indústria de restaurantes recorrente no dia-a-dia das pessoas, a análise que se segue, foi fundamentada por pesquisas de fontes terciárias (IBGE (2004) e Associação dos Bares e Restaurantes Diferenciados (ABEDI, 2005) e, sobretudo, pelo bom senso dos avaliadores.

Como se pode observar na figura C.1, as forças competitivas mais intensas no segmento de *fast food* são os concorrentes na indústria como um todo, os produtos substitutivos e os compradores. Outra força significativa é proveniente dos entrantes potenciais, seguida, de maneira mais branda, pela força dos fornecedores. O fator política governamental, que representa as influências complementares às cinco forças de Porter, é inexistente, como se explica a seguir, juntamente com as demais forças:

1. Ameaça de Entrantes Potenciais

A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras de entrada na indústria e da reação dos concorrentes existentes. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem preparados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

Para o caso do *TURKEBAB* foram analisadas as barreiras de entrada para o segmento de *fast food* e lanchonetes. Como a *kebaberia* é um novo entrante nesse mercado, é favorável para a empresa que as barreiras de entrada não seja muito altas, uma vez que isso pode inviabilizar a sua penetração no mercado.

i. Economias de Escala

Não representa uma grande barreira de entrada, uma vez que o baixo do custo não representa a principal estratégia da empresa, sendo tampouco de seus competidores. Dessa forma, a vantagem do ganho de custo da produção em escala não definiria o sucesso do empreendimento.

ii. Diferenciação de Produto

A diferenciação do produto pode representara a maior barreira de entrada para a *kebaberia*, visto a forte identificação dos consumidores com algumas grandes marcas

nesse segmento de *fast food*. Essas grandes marcas possuem altos investimentos em marketing com os quais o *TURKEBAB* não poderia competir. A estratégia para a disseminação do *kebab*, então, seria confiar na inovação de seu produto no mercado e se apoiar em marketing de “boca a boca”, tão comum em indústria alimentícia.

iii. Necessidades de Capital

A necessidade de capital para abrir um restaurante de *kebabs* depende de sua localização. Há alguns locais como shoppings que requerem uma “luva”, que seria uma compraria temporária de uma loja. Mais adiante, serão analisadas algumas opções de localização para a primeira loja do *TURKEBAB*. No mais, o investimento inicial não significa uma grande barreira de entrada, uma vez que há várias fontes de crédito, como banco, investidores, etc.

iv. Acesso a Canais de Distribuição

Os canais de distribuição não representam uma barreira significativa, já que a principal matéria-prima são alimentos, que contam com um vasto número de fornecedores no mercado.

v. Desvantagens de Custos Independentes

Não é uma barreira de entrada significativa. Os concorrentes não possuem nenhum tipo de vantagem de custo exclusivo e, além disso, a curva de aprendizagem não dificulta a entrada de novos empreendimentos, dado que as competências e a tecnologia envolvida são facilmente dominadas.

As barreiras de entrada, portanto, não inviabilizam a entrada do *TURKEBAB* no mercado, visto que a maioria delas não é significativa para esse mercado. No entanto, uma vez que a *kebabaria* se estabeleça, os novos entrantes serão uma ameaça para a empresa e uma força competitiva bastante vigorosa.

2. *Ameaça de produtos substitutivos*

Definir-se-á como produtos substitutivos os restaurantes que oferecem um tipo de comida distinto do oferecido pelo *TURKEBAB*, mas com preços similares e mesmo público-alvo. Como exemplo desse tipo de restaurante, pode-se citar os restaurantes por quilo, nos qual o cliente se serve e paga pela quantidade de comida que consumir, e os de serviço a *la carte*, onde o garçom serve o cliente na mesa .

Serão também definidos como substitutivos aqueles estabelecimentos que não se encontram nos arredores do *TURKEBAB*, mas que são passíveis de serem escolhidos pelo consumidor. Muitas vezes, por exemplo, quando está em casa e deseja realizar uma refeição fora, o consumidor não tem definido ainda o quê e onde deseja comer e quanto quer gastar para fazê-lo, por isso, nesse caso, nenhuma das suas opções de cardápio, ambiente e localização devem ser eliminadas.

No entanto, é preciso definir que, obviamente, nem todos os restaurantes da cidade podem ser caracterizados como substitutivos da *kebaberia*, visto que o conceito e o preço de muitos deles não condiz com o perfil de seus consumidores alvo, que serão definidos nos próximos itens desse estudo.

Exemplificando, se o público-alvo escolhido for de baixa renda e de faixa etária mais elevada, necessariamente excluimos dos supostos concorrentes do *TURKEBAB* os restaurantes com preços acima do que esse público estaria disposto a pagar. Por outro lado, se o público-alvo escolhido, com a mesma faixa etária que o anterior, fosse de renda mais alta, poder-se-ia eliminar as lanchonetes demasiadas populares e pouco confortáveis.

3. *Poder de barganha dos fornecedores*

Como dito anteriormente, a principal matéria-prima para a produção dos *kebabs* são alimentos: carne, frango, legumes e massa. Para esses produtos, há bastantes empresas fornecedoras, não bem organizadas entre si e que dependem em demasia dos restaurantes para sua sobrevivência. Além disso, como esses produtos são *commodities*, os fornecedores não exercem grande poder de negociação.

4. *Poder de barganha dos clientes*

Nessa indústria, os clientes representam uma força competitiva muito importante. Eles podem causar a redução de preços e alterações significativas nos produtos oferecidos pelas empresas. Tal fato se deve à grande quantidade de estabelecimentos e variedades de escolha que eles possuem. Os consumidores podem optar tanto por comer em casa quanto comer em restaurantes, lanchonetes ou bares, e aí, há outras tantas opções de restaurantes, ou ainda, comprar produtos industrializados em supermercados ou mercearias.

Com isso, é possível afirmar que o poder de barganha dos clientes é se não a mais importante, uma das principais ameaças ao *TURKEBAB*.

5. *Rivalidade entre os concorrentes existentes*

Conforme já mencionado, o segmento de *fast food* é composto por muitos restaurantes competitivos entre si. Essa rivalidade representa uma força bastante significativa nesse mercado. É ela, que juntamente com o poder de barganha dos compradores determinam o potencial de lucro da indústria.

Os competidores diretos do *TURKEBAB* são aqueles localizados em sua região de atuação, que seriam outros estabelecimentos da praça de alimentação em shoppings, e lanchonetes nos arredores da *kebaberia* em loja de rua, com o mesmo estilo de comida e no mesmo padrão de preço. Estes competidores serão avaliados após a definição do local do primeiro restaurante do *TURKEBAB*.

6. *Fator Complementar: Políticas Governamentais*

Como dito inicialmente, não é uma barreira de entrada significativa. Não há políticas governamentais que controlam a entrada de novas empresas, somente normas de higiene, saúde e segurança, que podem facilmente ser atendidas.

D. PLANO DE MARKETING

D.1. A Eleição do Público Alvo

1. Restringindo o Público-Alvo

O grande mercado consumidor da cidade de São Paulo é composto por diversos nichos, dentre os quais está o grupo formado pelos apreciadores de *fast food* e consumidores esporádicos desse tipo de comida.

Para visualizar o melhor público-alvo do *TURKEBAB* dentro dessa vastidão de consumidores, utilizou-se uma tabela de decisão que compara as três classes de poder aquisitivo em função das restrições, características e requisitos do negócio e dos possíveis públicos-alvos, tendo aqueles, pesos diferentes dentro dessa comparação.

Essa tabela de decisão teve como base para cálculo de pontuação dos fatores uma pesquisa realizada entre os dias 7 e 9 de março com 60 pessoas, das três classes de poder aquisitivo, que se encontravam em locais bastante movimentados da cidade (Shopping Ibirapuera, Avenida Paulista, Shopping Morumbi e Galeria do Rock). Os resultados a seguir são médias arredondadas das notas dadas pelos entrevistados.

	CLASSE DE PODER AQUISITIVO		ALTA	MÉDIA	BAIXA
	RENDA MÉDIA MENSAL		Mais de 25 salários mínimos	Mais 10 a 25 salários mínimos	Mais de 2 a 10 salários mínimos
		PESO			
RESTRICÇÕES	Variedade de opções de recheio principal: carne de boi, frango e homus	3	4	4	3
	Alusão ao “churrasquinho grego”	3	1	3	4
	Conhecimento do <i>kebab</i> turco	3	3	3	5
	Tamanho do público-alvo em São Paulo	4	5	3	1
CARACTERÍSTICAS	Opção nova	3	4	2	3
	Origem árabe	2	3	3	3
	Carne giratória	4	4	3	2
	Acompanhamento de vegetais	3	3	3	4
	Comida para ser degustada originalmente com as mãos	3	5	3	2
	Comida saudável	2	2	2	4
REQUISITOS	Interesse por experimentar o <i>TURKEBAB</i>	4	5	2	3
	Poder de pagar a refeição	4	1	2	4
	Frequência em realizar refeições fora de casa	2	2	2	5
	TOTAL		134	105	123

Tabela D.1. – Decisão de Público-alvo (Elaborado pela autora)

Pela tabela D.1 o resultado mais favorável é o que apresenta menor pontuação, enquanto que para o peso dos fatores, quanto mais alto seu valor, mais importante o fator.

Cada pontuação significa uma relação dos entrevistados com o fator, de acordo com o tipo de fator questionado, conforme indicado abaixo:

Nota Tipo de Fator	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Restrição</i>	Nada Significativa	Pouco significativa	Indiferente	Significativa	Bastante significativa
<i>Características</i>	Tem bastante interesse	Tem interesse	Indiferente	Pouco interesse	Nenhum interesse
<i>Requisitos</i>	Atende totalmente	Atende bem	Atende suficientemente	Atende com dificuldades	Não atende

Tabela D.2 – Relação dos Entrevistados com os Tipos de Fatores da Entrevista (elaborada pela autora)

As restrições citadas na tabela correspondem aos fatores que poderiam impedir o sucesso do *kebab* entre os consumidores. Uma das restrições, a alusão ao “churrasquinho grego”, teve pontuação elevada na classe baixa, visto que entre os consumidores dessa classe, esse tipo de comida é bastante conhecido e mal vista. Em contrapartida, como na classe média e alta o “churrasquinho grego” é pouco conhecido, nesse fator, ela teve uma pontuação baixa.

No que se refere às características do *TURKEBAB*, o fato de ela ser originalmente consumido com as mãos foi um ponto prejudicial para o *kebab*, no mercado das classes média e alta, uma vez que estas são mais adeptas a refeições servidas em prato.

Quanto aos requisitos, que são fatores que indicam a probabilidade de as pessoas se tornarem consumidores do *TURKEBAB*, para o item “interesse por

experimentar o *TURKEBAB*”, tem-se que a classe média está mais aberta a novidades, diferentemente das classes alta e baixa.

Portanto, através da pesquisa com os possíveis públicos-alvos e em dados secundários levantados no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2006), definiu-se que o público-alvo do *TURKEBAB* deverá ser formado por pessoas da classe média da população da cidade de São Paulo, que mostrou grande interesse pelo *kebab*.

É certo que a amostra de pessoas entrevistadas é pequena comparativamente ao total dessa parte da população, no entanto, seria bastante difícil realizar uma pesquisa com uma amostra maior visto o grande dispêndio de tempo e capital para realizá-lo. Contudo, levando-se em conta o fato de o resultado estar de acordo com o que se encontra na Europa, e que outras redes de restaurantes inovadoras e similares ao *TURKEBAB* tiveram sucesso no mercado paulista de restaurantes, pode-se afirmar o resultado da pesquisa está coerente com a realidade no mercado.

Também é correto afirmar que para o sucesso da *kebaberia* com o público selecionado, as estratégias de mercado do restaurante, assim como o que será oferecido por ele, estejam alinhadas com as expectativas de seus clientes. Para isso, é preciso, antes de tudo, entender melhor o cliente.

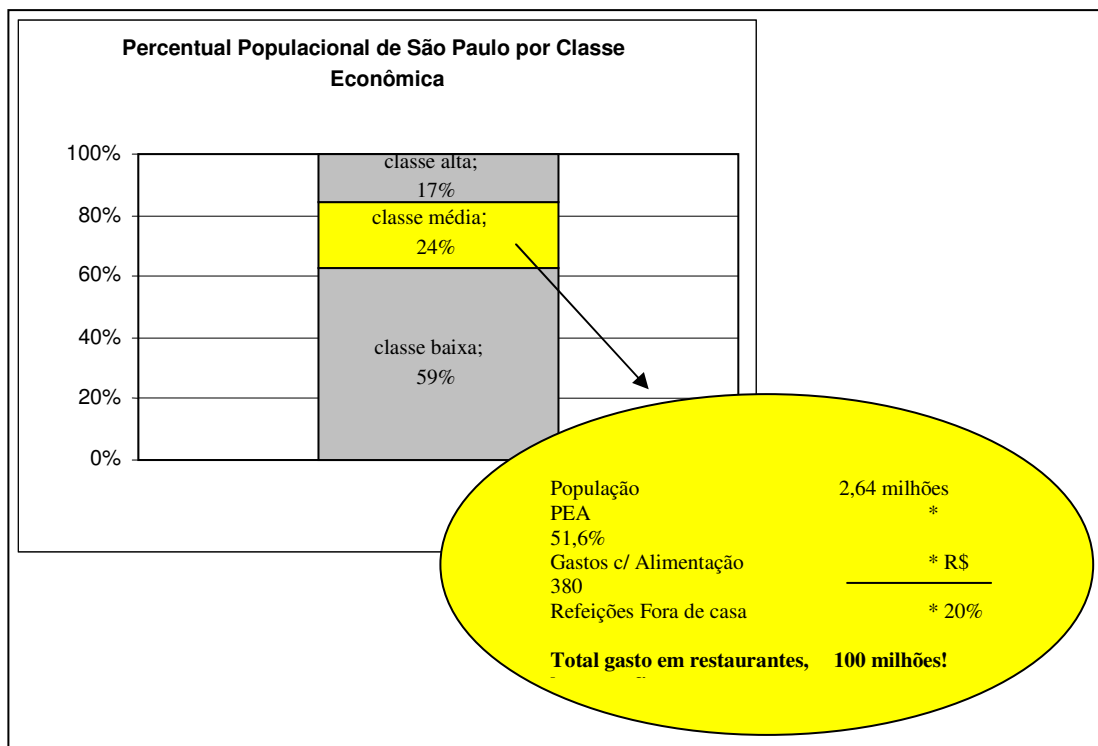


Gráfico D.1 – Análise de Despesas com Refeições em Restaurantes, Bares e Afins da Classe Média de São Paulo (fonte: Seade-Dieese (2004), elaborada pela autora)

Segundo dados da pesquisa realizada pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade) em cooperação com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese) em 2004, a população que tem renda média mensal entre 10 e 25 salários mínimos por família representa 24% da população da cidade de São Paulo, enquanto que as classes alta e baixa representam respectivamente 17% e 59% dessa mesma população.

Ainda de acordo com a Seade-Dieese, a população economicamente ativa (PEA) ocupada é de 51,6% do total de população da cidade – em torno de 11 milhões de habitantes – o equivalente a aproximadamente 5,5 milhões de pessoas. Se se considerar esta quantidade e utilizarmos a proporcionalidade da distribuição populacional por classe social, tem-se que a parte da PEA, cuja renda mensal se encontra entre 10 e 25 salários mínimos por família, está ao redor de 1,3 milhões de habitantes.

Ademais, de acordo com o IBGE (2001) o gasto em alimentação por pessoa da classe média está ao redor de 17% de sua renda mensal, o que significa em termos

quantitativos para dita população da cidade de São Paulo, R\$ 380 por mês. Sabendo que, diante da pesquisa aberta realizada, a classe média gasta aproximadamente 20% dessa quantia em refeições fora de casa, e considerando a quantidade de pessoas que fazem parte dessa classe, chegou-se ao significativo resultado de que o total de gastos em alimentação em lanchonetes, restaurantes e afins, da referida classe é aproximadamente R\$ 100 milhões por mês!

2. *Selecionando o Público-Alvo*

Obviamente, o público-alvo do *TURKEBAB* será mais restrito que toda a classe média da cidade. No entanto, as informações anteriores somente vêm reafirmar que existe mercado para novos produtos, principalmente se estes tiverem a qualidade, o preço e o sabor que terão os *kebabs* do *TURKEBAB*.

Na Europa, os *kebabs* são preferencialmente consumidos por jovens para lanches ou para substituir uma refeição. Em São Paulo, o *TURKEBAB* será também dirigido a jovens, por diversos motivos, dentre os quais:

- ♦ Os jovens são mais abertos a novidades;
- ♦ A maneira de consumir o *kebab* – com as mãos – é mais apropriada aos jovens;
- ♦ Eles têm a vida mais dinâmica, passando mais tempo fora de casa e logo, tendo maiores possibilidades de realizar refeições em bares, lanchonetes ou restaurantes;
- ♦ O preço de um *kebab* é mais conveniente ao orçamento dos jovens.

Os planos de marketing, os produtos, o conceito do restaurante, enfim tudo que os consumidores puderem perceber direta ou indiretamente da empresa, serão desenhados principalmente para atender a esse público jovem. Porém, é certo que tentar-se-á criar um conceito de restaurante que seja agradável para todos os consumidores que tiverem interesse em experimentar um novo sabor e uma nova idéia.

3. *Entendendo o Público-Alvo*

O que esperam os jovens da classe média quando realizam uma refeição fora de casa? A resposta para essa questão é bastante subjetiva, visto que a escolha de um determinado tipo de refeição, local e ambiente depende de diversos motivos intrínsecos ao consumidor. No entanto, pode-se restringir a pergunta a um ponto mais específico, como o que esperarão os jovens de classe média quando quiserem realizar sua refeição no *TURKEBAB*?

Caso já tenha tido uma experiência anterior no restaurante, o jovem esperará encontrar algo similar a sua experiência anterior ou algo melhor. Caso seja a primeira vez no restaurante, como em todas as primeiras vezes, provavelmente esperará por algo que o surpreenda de maneira positiva.

Entende-se que o que eles esperam quando querem realizar uma refeição fora de casa, por casualidade, quando estão na rua e resolvem realizar uma refeição, ou por vontade, quando decidem que vão comer em algum estabelecimento, e o que o *TURKEBAB* tentará lhes oferecer é:

- ♦ Um serviço no qual o eles enxerguem real valor – atendimento cordial, rápido e completo;
- ♦ Uma experiência interpessoal interessante e positiva – funcionários atentos, educados e bem humorados;
- ♦ Uma refeição que lhes proporcione o prazer de comer – comida saborosa e fresca;
- ♦ Uma contribuição intangível – comida saudável, limpa e de boa aparência;
- ♦ O máximo de conveniência possível – o *TURKEBAB* deverá localizar-se em uma região facilmente acessível, onde há maior frequência desses jovens;
- ♦ Um bom custo-benefício – preços justos para a experiência de comer no *TURKEBAB*.

D.2. A Escolha da Localização

Definido o público-alvo do *TURKEBAB*, será determinada agora a melhor localização para o primeiro restaurante da empresa.

Estudando o mercado de comidas rápidas da cidade que se encontram dentro de um mesmo padrão de preços e zona de atuação, os quais se traduzem em um mesmo público-alvo, verificou-se que tal mercado possui uma quantidade bastante ampla de pequenos estabelecimentos e de cadeias de restaurantes com marcas fortes.

Esses restaurantes estão espalhados pela cidade, mas é possível encontrar alguns tipos de localização onde o número de restaurantes é maior. Tais tipos de localização podem ser as praças de alimentação em centros comerciais e em galerias, ou ruas movimentadas da cidade com concentração de comércio e escritórios.

Tendo em vista a vastidão de opções de São Paulo, é necessário, também, lembrar que para cada centro comercial e cada rua, o público freqüentador é distinto e, portanto, para o primeiro estabelecimento do *TURKEBAB*, deve-se, além de escolher o tipo de localização, selecionar dentro do tipo, em qual centro comercial ou rua, especificamente, atuar.

A região onde se localizará o primeiro restaurante do *TURKEBAB* será o Centro Sul da cidade, onde há grande concentração de população de classe média, habitantes, escritórios, comércio e shoppings. Abaixo, segue o mapa da cidade para melhor visualização:

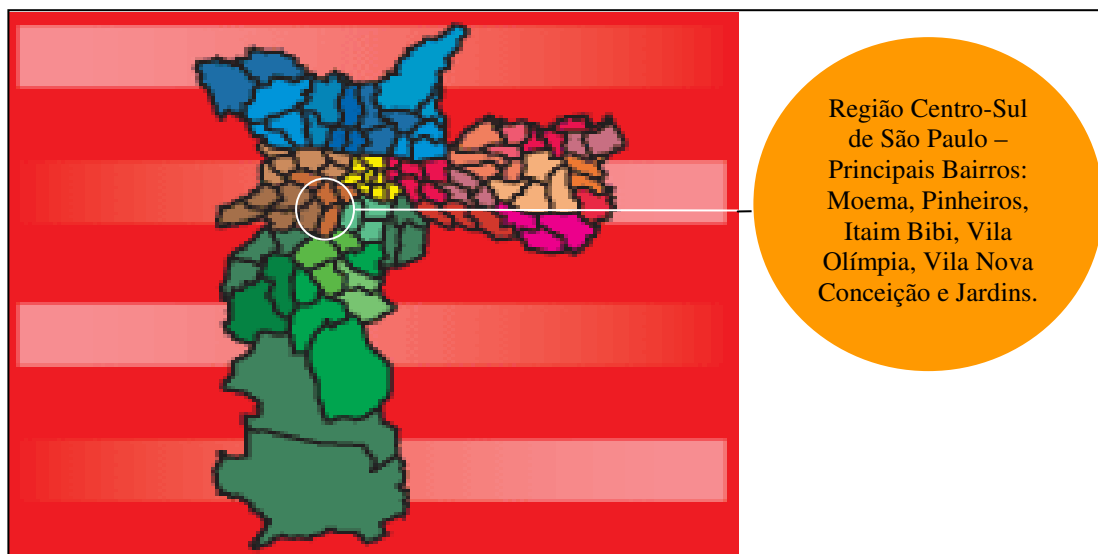


Figura D.1 – Mapa da Cidade de São Paulo (fonte: site Prefeitura de São Paulo (2006))

Realizando uma pesquisa de preços de locação, verificou-se que uma loja de shopping requer investimento demasiado caro para um restaurante como o *TURKEBAB*. Dessa forma, troca-se a escolha de loja em praça de alimentação de shoppings da zona centro sul, pela escolha de loja em uma rua movimentada, bem localizada e freqüentada e com valor de investimento mais acessível ao restaurante.

Analizando de maneira mais detalhada a referida zona, tem-se que em várias ruas há locais com bastantes opções de restaurantes e bares e que ainda possuem mercado para novos empreendimentos.

As seguintes áreas foram avaliadas:

- Rua Jauaperi, no bairro de Moema;
- Rua Pinheiros, no bairro de Pinheiros;
- Rua Joaquim Floriano, no bairro de Itaim Bibi;
- Rua Atílio Inocenti, no bairro de Vila Olímpia;

Os critérios para se definir a localização do restaurante, já tendo discernido que há freqüência de jovens da classe média, são basicamente: perfil dos freqüentadores – classe social, idade, sexo e estilo e situação de vida –; intensidade de circulação de pessoas/ dia; concorrência – cardápio, ambientação, preços, etc –; facilidade de

acesso, tanto para os clientes quanto para o canal de distribuição do restaurante; presença de escolas, escritórios, etc; e preço de aluguel da loja.

Com base nesses critérios, foram realizadas observações locais nas ditas áreas, a partir das quais chegaram-se aos seguintes resultados:

ÁREA CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO		Jauaperi	Pinheiros	Joaquim Floriano	Atílio Inocenti	Nota Ótima
	PESO	NOTA	NOTA	NOTA	NOTA	NOTA
Número médio de pessoas circulando em um determinado quarteirão da rua	2	2	2	4	3	4
Adequação do tipo de pessoas freqüentadoras ao <i>TURKEBAB</i>	2	3	4	4	3	4
Competitividade do local	2	3	2	2	3	4
Presença de escritórios, escolas, etc	1	2	2	4	4	4
Facilidade de acesso	1	2	4	4	3	4
Preço de aluguel da loja	2	3	3	3	2	4

Tabela D.3 – Tabela de Decisão para Escolha de Localização (elaborada pela autora)

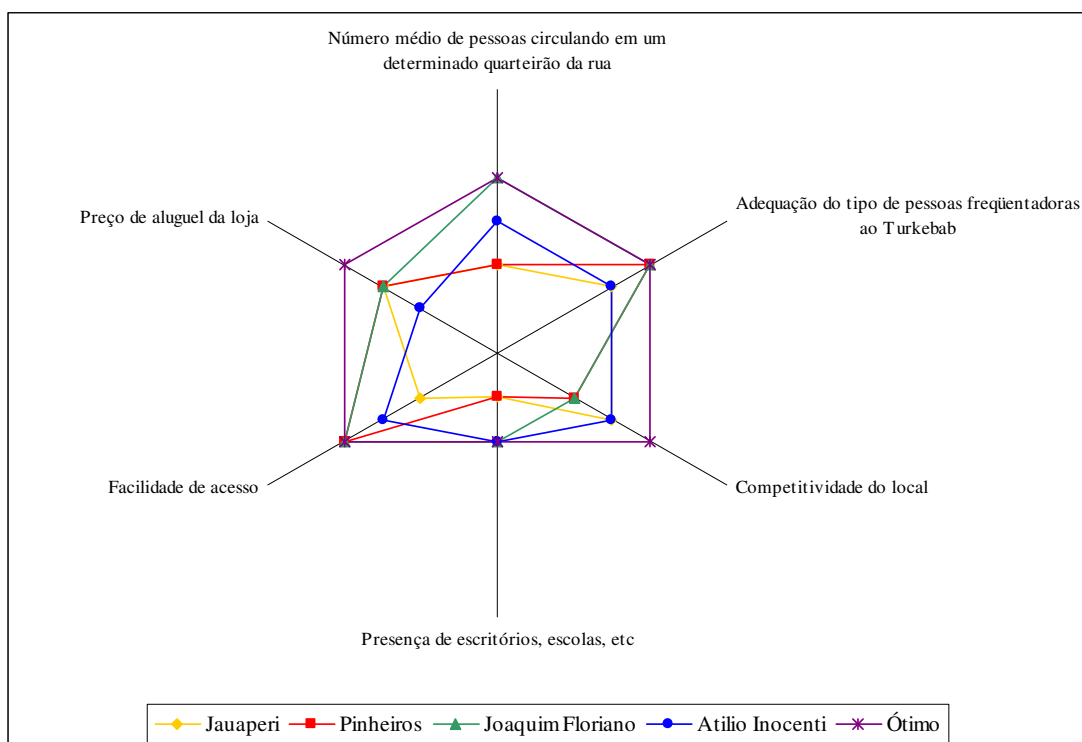


Gráfico D.1 – Escolha da Localização do Primeiro Restaurante (elaborado pela autora)

Os dados da pesquisa colocados em um gráfico de áreas indicaram que o melhor local para se inaugurar a primeira loja do *TURKEBAB* é a região da rua Joaquim Floriano, que se encontra perto de grandes escritórios, lojas de comércio variado – calçados, roupas, veículos, e algumas escolas e clubes.

Essa região é conhecida por apresentar muitas opções de restaurantes, lanchonetes e bares para jovens e adultos da classe média que querem desfrutar de uma refeição fora de casa durante o intervalo do trabalho ou da escola, após o expediente e nos finais de semana.

Foi feita uma análise de vários trechos dos arredores da rua, e constatou-se que o preço do aluguel não é uma variável determinante, já que os valores cobrados na região são bem próximos. O que varia e deve ser considerado um dos principais critérios de decisão é a quantidade de pessoas circulando durante o dia. Outro ponto interessante a ser levado em conta é a existência ou não de estabelecimentos próximos, uma vez que ser o único restaurante no quarteirão, transforma o fato de não haver concorrência em ausência de clientes também.

O mapa a seguir indica os arredores da rua Joaquim Floriano onde será o restaurante:

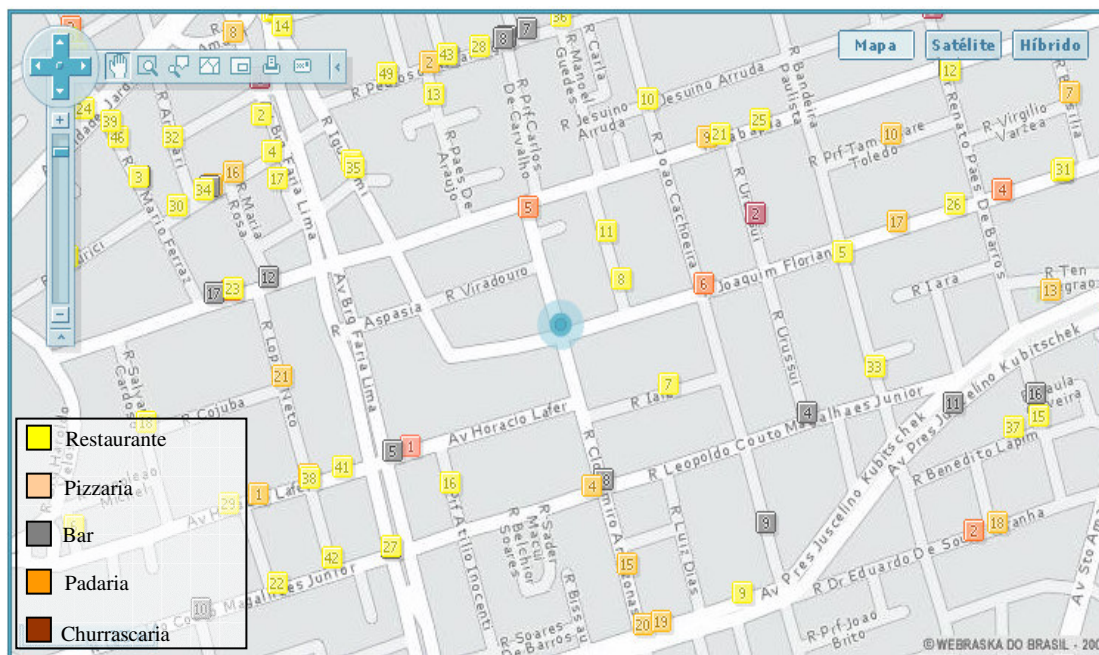


Figura D.2 – Mapa da Região da Rua Joaquim Floriano (fonte: *site* www.guiamais.com.br)

D.3. O Produto e o Serviço

1. O Pacote – Produto, Serviço e Conveniências

O produto de um restaurante é uma experiência. O pacote completo de comida, bebida, serviço, ambiente e conveniências procura satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes, fazendo dessa experiência algo memorável, deixando-os com desejo de voltar!

O produto essencial desse pacote, no entanto, será invariavelmente, a excelência da comida. No *TURKEBAB* será oferecida uma refeição prazerosa e surpreendente, com uma comida inovadora, simples, rápida e de baixo custo, porém bastante saborosa.

Em conjunto com essa essência deverá ser fornecido um serviço que supere as expectativas dos clientes sobre o nível de serviço que ele crê ser adequado para a *kebabaria*, e um ambiente agradável, com uma decoração e outros aspectos físicos aprazíveis ao olhar do consumidor.

Além desses, é também necessário oferecer algumas conveniências que proporcionam um diferencial ao pacote completo do restaurante, como a aceitação de cartões, estacionamento, etc.

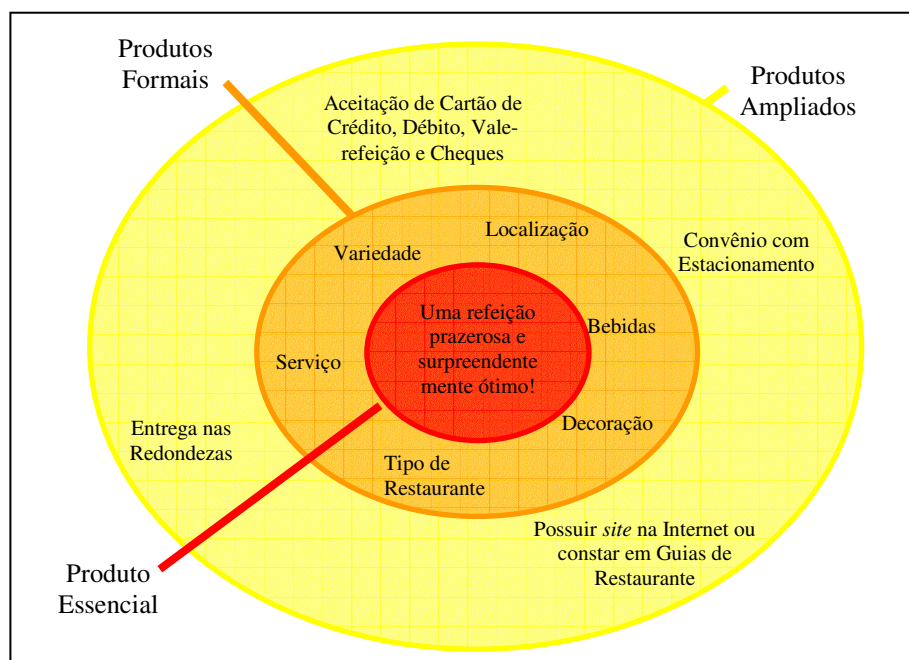


Figura D.3 – Os Três Níveis de Conceito de Produto para o Turkebab (Walker (2003), adaptada pela autora)

2. O Produto – Ingredientes

O *kebab* é consumido como um sanduíche, é feito com pão recheado de carne, frango ou *hommus*, vegetais e molho típico.

A seguir, será explicado detalhadamente cada um dos ingredientes que tornam o *kebab* tão especial e saboroso.

i. Pão de pita

O pão de pita tem origem árabe e é feito a base de farinha de trigo. Hoje em dia é bastante comercializado em supermercados, padarias e lojas especializadas. Sua consistência é macia, porém firme e possui um suave aroma de azeite de oliva, utilizado para a sua produção.

No *TURKEBAB*, será oferecida aos clientes duas opções do pão de pita, a forma achatada, conforme figura D.4 ou a forma arredondada, na figura D.6.



Figura D.4 – Pão de Pita (fonte: site www.donshowarma.com)



Figura D.5 – Pão de Pita (fonte: site www.donshowarma.com)

ii. Kebab

O *kebab*, como já definido anteriormente, significa em turco carne assada. Como opções não vegetarianas de recheio no *TURKEBAB*, serão oferecidos *kebabs* com carne de boi e de frango.

A carne e o frango serão cortados em finas fatias arredondadas e temperados com azeite de oliva, cebola picada, hortelã, laurel, pimenta e sal, e colocadas uma a uma sobre um suporte giratório, para então serem assados com a utilização de um forno elétrico ao qual está anexado o suporte. A figura abaixo mostra o forno, o suporte e a carne montada.



Figura D.6 – O kebab montado sobre o Assador (fonte: site www.donshowarma.com)

A parte do boi a ser utilizada para a montagem do *kebab* de carne, será o coxão mole ou o patinho, dependendo da variação dos preços e de sua disponibilidade no mercado. Para o *kebab* de frango, será utilizada a parte do peito. A utilização dessas partes visa manter a qualidade em sabor e saúde do sanduíche, já que são partes com pouca gordura e boa consistência, e o seu baixo custo, pois são mais baratos, diminuindo o preço do produto.

A carne e o frango serão comprados diretamente na Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP), duas vezes por semana.

No *TURKEBAB*, será oferecida, também, uma opção vegetariana para o recheio principal do sanduíche, o *hommus*. O *hommus* é uma pasta feita com grão de bico, suco de limão, essência de gergelim, alho, azeite de oliva e sal. Seu sabor é agradável e, talvez, peculiar para o gosto do mercado paulista, que não está acostumado a consumir grão de bico.

O *hommus*, além de ser bastante saboroso, é um alimento extremamente saudável, já que seu ingrediente principal, o grão de bico, é rico em vitaminas e minerais, como o cálcio.



Figura D.7 – Hommus (fonte: site www.cocinadelmundo.es)

Tanto os *kebabs* quanto o *hommus* serão comprados prontos para serem introduzidos nos nossos produtos. Os *kebabs* somente deverão ser assados no restaurante antes de serem apresentados aos clientes.

O *hommus* será comprado de um fornecedor de comidas preparadas que trabalhará em parceria com o *TURKEBAB*, para garantir a qualidade do produto.

iii. Acompanhamentos

Para acompanhar o recheio principal, serão oferecidas aos clientes, dez opções de acompanhamentos, dentre os quais, poderão ser escolhidas quatro opções.

As opções serão:

- ♦ Alface americana
- ♦ Rúcula
- ♦ Cenoura
- ♦ Pepino
- ♦ Milho em conserva
- ♦ Ervilha em conserva
- ♦ Tomate
- ♦ Cebola
- ♦ Hortelã
- ♦ Batata Frita

Cada opção possui uma porção pré-definida e poderá ser repetida no pedido, respeitando-se o total de quatro porções por sanduíche.

Assim como a carne e o frango, os vegetais também serão comprados no CEAGESP.

iv. Molhos

No *Turkebab*, os clientes terão duas opções de molho, o *tahini*, elaborado com sementes de sésamo e azeite de oliva, ou o creme *agria*, a base de iogurte, mostarda, colminho, cebolinha, sal e pimenta.

Ambos os molhos têm origem árabe e alguns de seus ingredientes, como o sésamo e o colminho, por exemplo, são especiarias do Oriente Médio, que poderão ser encontradas no mercado brasileiro com bastante facilidade.

Esses molhos serão comprados prontos para serem usados nos sanduíches de *kebab*, em lojas de especiarias árabes localizadas na região central de São Paulo.

3. O Produto – Sanduíches

Por fim, o resultado da composição de cada um dos ingredientes, resulta num delicioso sanduíche de *kebab* ou *hommus*, como visto nas figuras abaixo:



Figura D.8 – Sanduíches de kebab (fonte: site www.consumer.es)

É necessário, também, enfatizar que a utilização de óleo de azeite na elaboração dos nossos produtos é um aspecto bastante relevante, pois aprimora ainda mais o conceito de comida saudável da *kebaberia*.

4. O Serviço – Essencial

O serviço é uma parte do “pacote da refeição” importantíssima para a satisfação do cliente.

A parte essencial do serviço em um restaurante é o atendimento. Esse atendimento ocorre segundo o mapa de serviços a seguir:

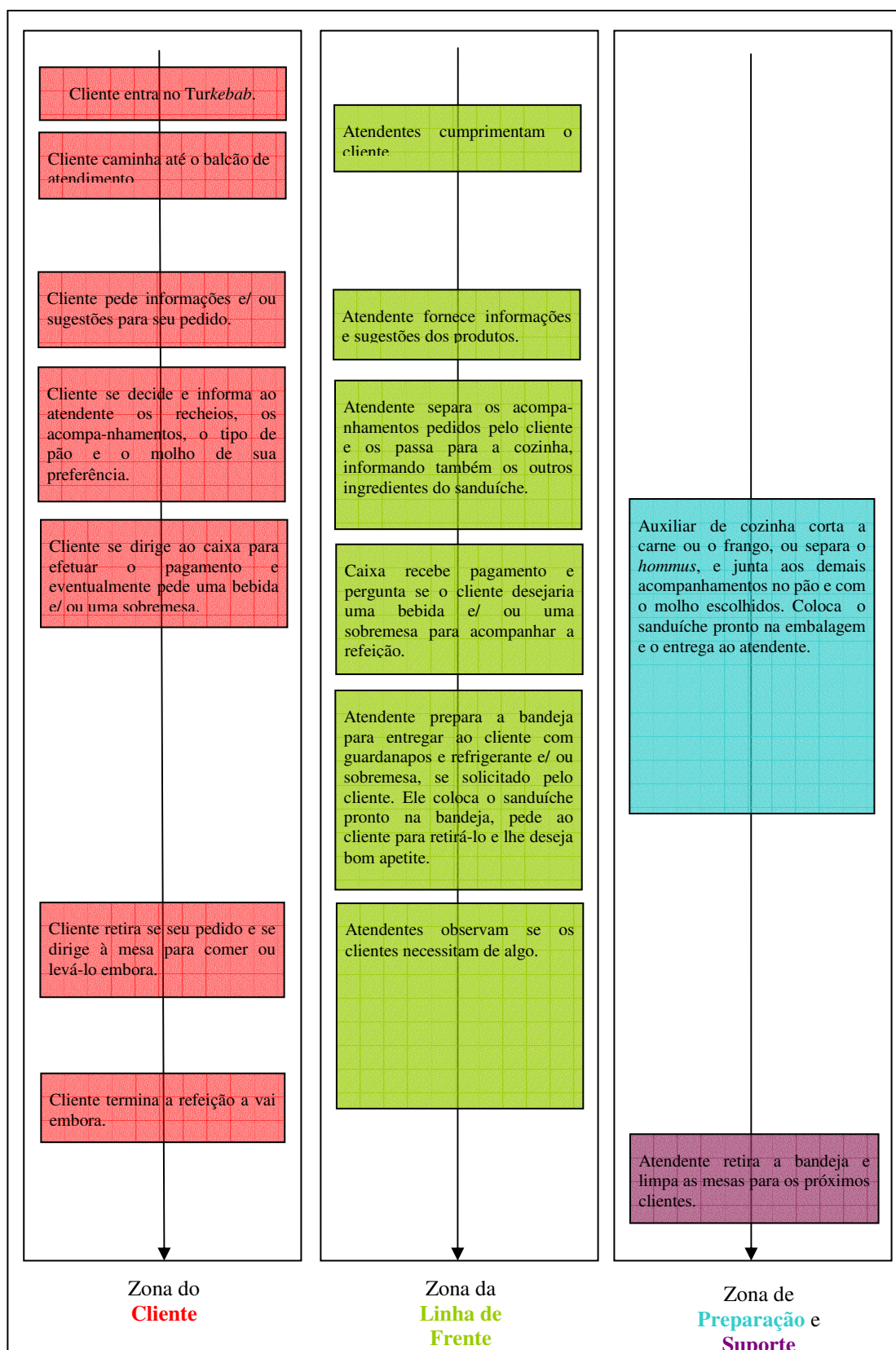


Figura D.9 – Processo de Decisão de Compra de uma Refeição (elaborada pela autora)

5. *O Serviço – Adicionais*

Como foi dito anteriormente, alguns serviços adicionais ao que se espera em um restaurante comum formam um grande diferencial na hora de o cliente escolher o restaurante onde fará sua refeição.

Assim, o *TURKEBAB* tentando atender a todas as expectativas dos clientes, oferecerá serviços que, se não são essenciais, são fatores classificadores no momento da decisão de compra, pois a tornam mais conveniente e fácil. Tais serviços serão o convênio com um estacionamento próximo ao restaurante, a aceitação de todos os tipos de cartões, a associação com guias de restaurantes com informações sobre o restaurante e a entrega dos produtos para locais em suas redondezas.

D.4. A Análise da Concorrência

Para melhor definir a estratégia de marketing da *kebaberia*, uma das etapas a ser percorrida é a análise da concorrência do restaurante.

Tendo em vista o produto e o serviço que serão oferecidos pelo *TURKEBAB*, é possível, agora, levantar melhor quais são seus maiores competidores e, em seguida, elaborar uma estratégia para enfrentá-los.

Como foi dito anteriormente, existem os concorrentes diretos, que são os estabelecimentos localizados ao redor do *TURKEBAB*, e os indiretos, constituídos por todos os demais que se encontram dentro de uma faixa de preços e que possuem conceitos similares aos da *kebaberia*. Tais conceitos variam em alguns aspectos, mas de maneira específica, definir-se-á como os principais concorrentes aqueles cujos cardápios possam ser conceituados como *fast food* e cujos ambientes sejam atrativos para os jovens de classe média.

Os estabelecimentos nos quais o cliente participa ativamente do processo de atendimento: faz seu pedido, ajuda na preparação do mesmo, sugerindo o que deseja em sua comida, e retira-o no balcão, sem o envolvimento de garçons, podem, em geral, ser definidos como concorrentes do *TURKEBAB*. Isso porque normalmente,

esses tipos de restaurante possuem preço e cardápio mais adequado e “clima” bastante atrativo aos jovens.

Abaixo, a relação de alguns dos principais concorrentes, já amplamente conhecidos no mercado paulista:

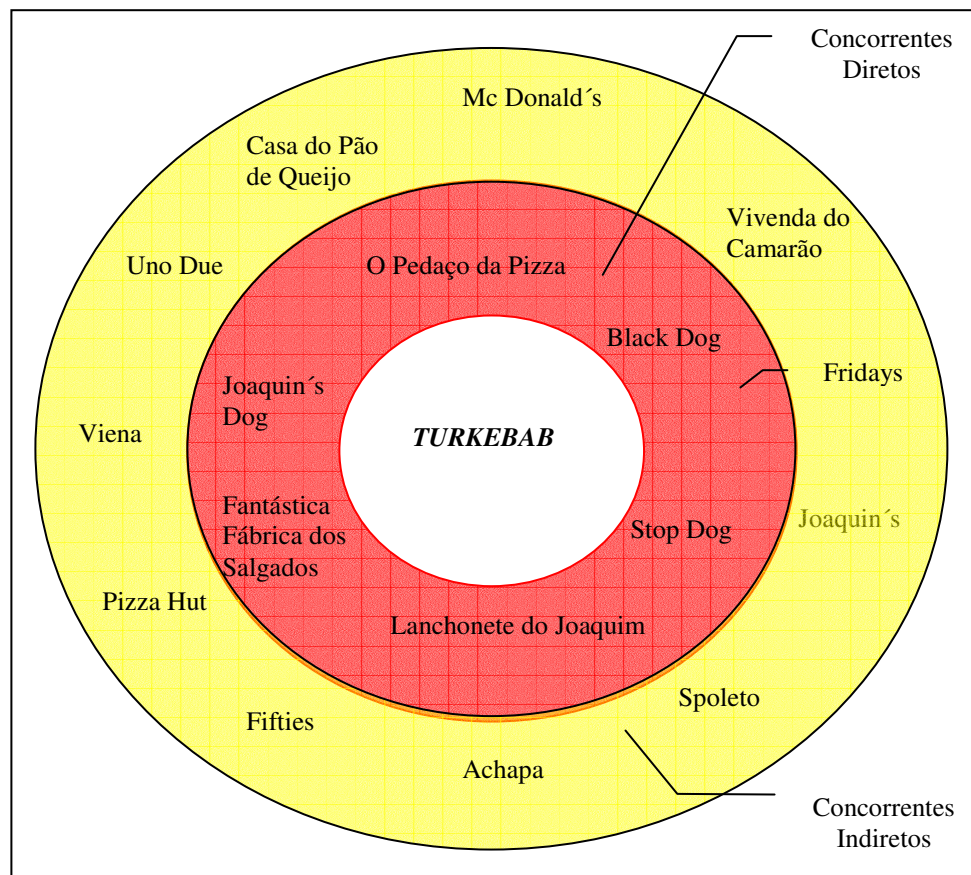


Figura D.10 – Concorrentes diretos e indiretos do Turkebab (elaborada pela autora)

Os concorrentes citados na figura anterior são somente alguns exemplos da vasta quantidade de competidores que o *TURKEBAB* enfrentará no mercado paulista. Os citados são basicamente restaurantes que já possuem conhecimento entre seu público, formado principalmente pelo público jovem e que possuem um apelo bastante grande ao marketing, tornando o objetivo do *TURKEBAB* de aumentar seu *market share* um pouco mais difícil.

D.5. O Processo de Decisão de Compra

Por ser o *TURKEBAB* um restaurante novo, desconhecido a princípio e que irá, gradualmente, se colocar no leque de opções dos consumidores, cabe aqui, analisar o processo de decisão de compra dos consumidores em duas circunstâncias distintas: quando o consumidor já comeu na *kebaberia*, ou seja, quando já tem o conhecimento do restaurante, e quando o consumidor ainda não comeu, mas tem consciência da existência da mesma.

Se o consumidor já comeu no *TURKEBAB*, isso significa que este já pode estar dentro do leque de opções de estabelecimentos que ele tem em sua mente. Dessa forma, o processo de decisão de compra seria conforme descrito na figura abaixo:

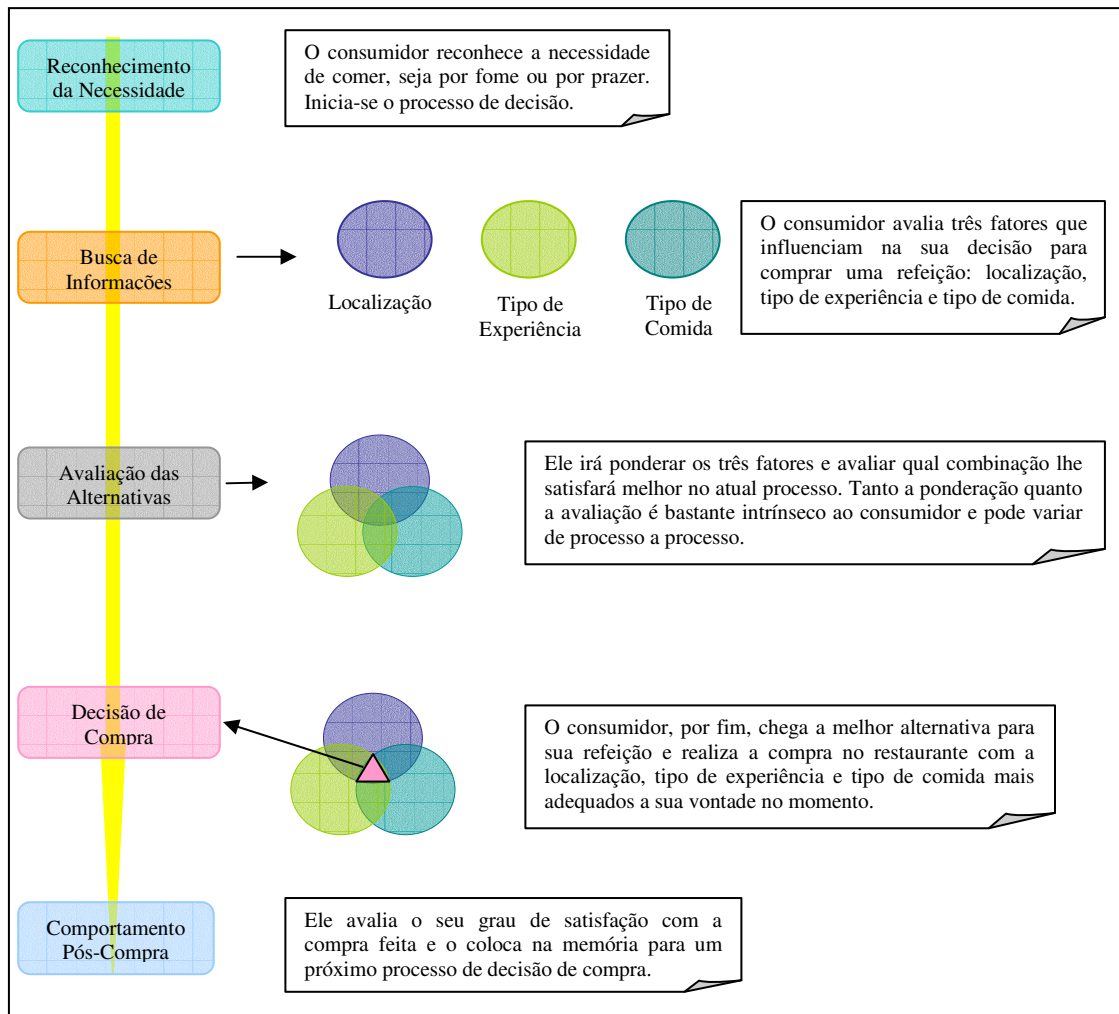


Figura D.11 – Processo de Decisão de Compra de uma Refeição (adaptada de Kotler (2003))

Por outro lado, se o consumidor ainda não provou a *kebaberia*, mas tem consciência de sua existência, o processo de decisão torna-se um pouco mais complexo, pois entra aí a tarefa de a área de Marketing fazer com que o consumidor tenha vontade de provar algo desconhecido, o qual ele ainda não tem idéia de se irá satisfazê-lo ou não. Assim, esse processo se daria da seguinte maneira:

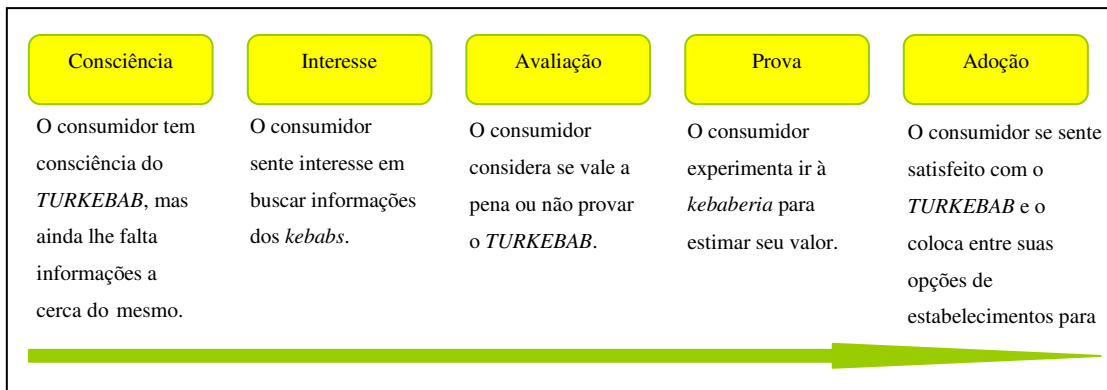


Figura D.12 – Processo de Decisão de Compra para um Novo Produto (adaptada de Kotler (2003))

D.6. A Fixação dos Preços

O preço a ser cobrado pela refeição no *TURKEBAB* deverá atender a diversos fatores que influenciam no estabelecimento do mesmo. A seguir, um diagrama explicativo sobre cada um desses fatores e como eles afetam no valor final do produto/ serviço.

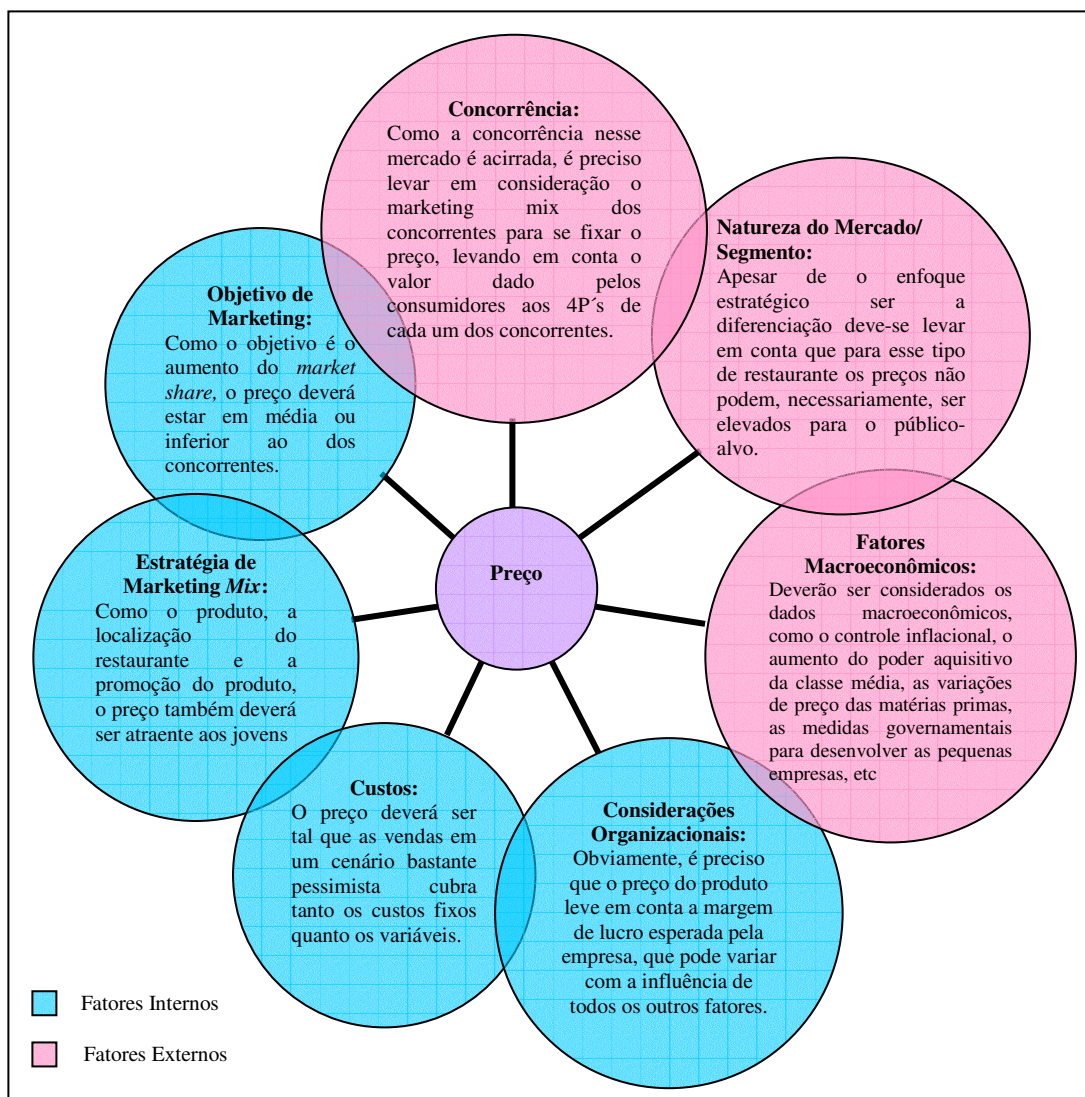


Figura D.13- Fatores que Influenciam na Fixação de Preço (adaptada de Kotler (2003))

Dessa forma, o valor a ser cobrado pelo *kebab* deverá considerar a influência de cada um desses sete fatores, internos e externos, uns com maior e outros com menor intensidade.

Um dos fatores a que se deve dar maior atenção é a concorrência, pois será ela quem definirá um preço médio sobre o qual será manobrada a influência dos demais fatores. Além disso, para estabelecer seus preços, a própria concorrência já levou em conta, de uma certa forma, a influência dos fatores externos – seus concorrentes, a natureza do mercado e do segmento e os aspectos macroeconômicos de seu ambiente de atuação, que será o mesmo da *kebaberia*.

Observando os estabelecimentos semelhantes ao *TURKEBAB*, como as lanchonetes temáticas, que vendem pedaços de pizza, hot-dog ou hambúrgueres, no mesmo estilo da *kebaberia*, foi possível estabelecer um preço médio para uma refeição em estabelecimentos desse porte. Esse preço gira ao redor de R\$ 7,50, com uma bebida inclusa e uma quantidade de comida suficiente para uma refeição normal de aproximadamente 450g de comida.

Com isso, levando em conta os custos variáveis do restaurante, os custos fixos e outras despesas, todas detalhadas no Plano Financeiro, e levando em conta o marketing *mix* praticado e a estratégia de marketing, chegou-se ao valor de R\$ 4,50 a R\$ 5,50 por sanduíche de *kebab*. O preço das bebidas será igual à média do mercado, R\$ 1,80, assim como a sobremesa, R\$ 3,00.

D.7. As Estratégias de Comunicação

I. A Promoção

Para que o *TURKEBAB* seja escolhido no processo de decisão de compra, já como uma alternativa conhecida ou como uma nova opção, as estratégias de comunicação para cada uma das fases que compõe tal processo serão:

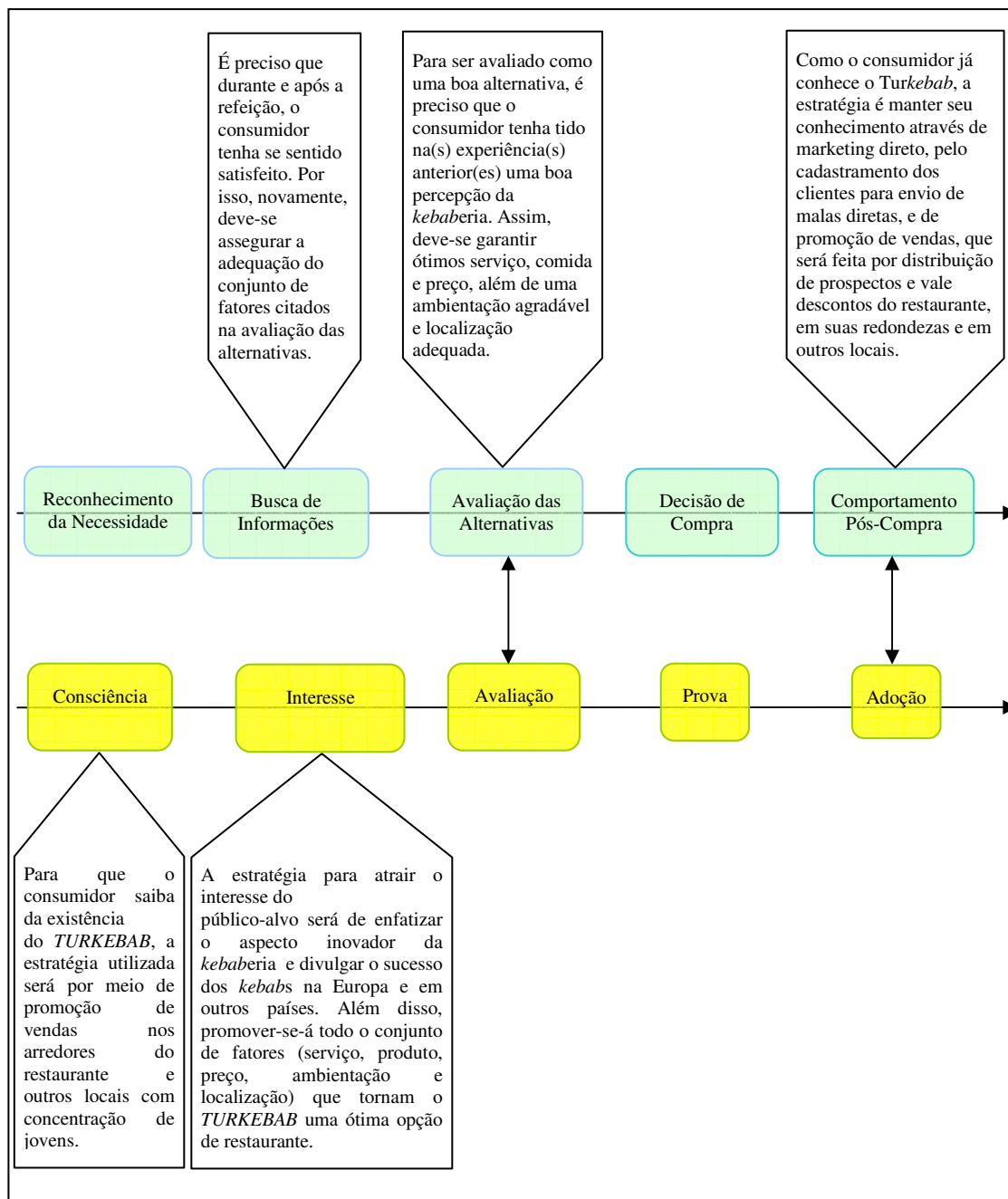


Figura D.14 – Estratégias de Comunicação (adaptada de Kotler (2003))

É, no entanto, necessário frisar que no setor de restaurante, a maneira mais eficaz de se difundir o negócio é através da “boca a boca”, ou seja, quando os próprios clientes que experimentaram o restaurante são os meios de promoção do mesmo. Por isso, é tão importante para o *TURKEBAB*, como um restaurante iniciante

e inovador, enfatizar na qualidade da sua união produto/ serviço e preço, no agrado de sua ambientação e na conveniência de sua localização.

Para que dentro desse processo de decisão, o consumidor eleja o *TURKEBAB*, é preciso que a área de marketing da empresa se antecipe o ensejo de atender aos consumidores em sua necessidade de realizar uma refeição. Por isso, é necessário entender o processo de decisão de compra do consumidor, para saber em que etapas é possível atuar para criar um diferencial ou um valor a mais ao consumidor.

2. *A Marca*

Antes de se definir a marca e o logotipo da empresa, que será o primeiro contato e a primeira impressão do cliente com o *TURKEBAB*, deve-se, antes, esclarecer o seu posicionamento no mercado, ou seja, a maneira como ela quer ser percebida pelos seus concorrentes e fornecedores, e a sociedade, e principalmente pelos seus clientes.

i. Posicionamento

Como foi citado anteriormente, o *TURKEBAB* se colocará no mercado como uma alternativa diferenciada de restaurante para jovens da classe média. Sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes será a inovação e a melhoria do conceito “pagar pouco e comer bem”, através do oferecimento de uma comida, além de barata e surpreendentemente saborosa, saudável, e acompanhada de um ótimo serviço e um ambiente agradável.

Para que isso ocorra efetivamente, toda a estrutura organizacional e operacional, assim como a estratégia de marketing e marketing *mix* devem estar ajustados entre si e ligados por meio de uma cultura organizacional inspiradora e uma marca forte, que sustente todas as atividades da empresa.

Por essa razão é importante que a marca *TURKEBAB*, assim como seu logotipo seja, deveras, um reflexo de toda a empresa, e transpareça isso ao seu público-alvo e ao mercado. É imprescindível, também, que seus consumidores se identifiquem com

o logotipo da empresa e que associem a ele a satisfação que terão ao realizarem suas refeições no *TURKEBAB*.

Obviamente, como a empresa será nova e, portanto, sua marca ainda não será conhecida, a força da marca deverá ser desenvolvida aos poucos, através de uma relação de confiança e qualidade com seus clientes, concorrentes, fornecedores e a sociedade.

Como afirma Kotler (2002) é necessário que a empresa, depois de definir o segmento da indústria em que atuará, seu público-alvo e seu posicionamento, declare explicitamente este último para que ele possa servir como base para o desenvolvimento de seu marketing mix e de suas atividades operacionais, juntamente com sua cultura organizacional.

Assim, segue de maneira clara e sucinta a declaração do posicionamento do *TURKEBAB*:

“O TURKEBAB é o restaurante ideal para jovens abertos a novidades, que apreciam uma refeição saborosa sem ter que pagar caro para tanto, preocupam-se com a saúde, optando por uma comida saudável, e vejam o fato de ir a um restaurante como uma experiência prazerosa que deve ser feita num ambiente agradável que tenha a sua cara!”.

ii. Logotipo

Segundo Iacobucci (2002), uma marca deve ser cheia de significado, transmitir uma idéia e conquistar a simpatia do consumidor alvo. O modo pelo qual o cliente percebe a marca influencia muito o valor que ele atribui a toda e qualquer experiência que mantenha com a respectiva empresa.

O desenho do logotipo que representará também a marca da empresa será uma imagem do sanduíche de *kebab*, bastante sugestiva e saborosa. Num plano à frente da imagem, sobrepõe-se o nome da marca, *TURKEBAB*, que está escrito em vermelho para harmonizar com a cor da bandeira da Turquia, país cuja parte do nome foi utilizada para nomear a empresa e cuja culinária inspirou o restaurante, e por ser o vermelho uma cor que sugere prazer. A maneira como as letras estão colocadas,

sugere leveza e movimento – leveza para enfatizar o aspecto saudável da comida, e movimento para caracterizar a descontração do ambiente da *kebaberia*, bastante propício para jovens.

A seguir, o logotipo e a marca do *TURKEBAB*:



Figura D.15 – Marca e Logotipo do *TURKEBAB* (elaborada pela autora)

E. PLANO OPERACIONAL E ADMINISTRATIVO

E.1. O Plano Operacional

As atividades a serem praticadas no *TURKEBAB* serão as de um restaurante comum, controle de estoque, atendimento, preparação de alimentos, etc. Para organizar essas atividades de maneira a torná-las facilmente gerenciados pelos administradores e sem falhas de procedimentos, é necessário elaborar um plano operacional que permita a padronização de algumas tarefas e contenha ferramentas de ajuste e controle das mesmas.

Segue abaixo a listagem de tarefas, com seus respectivos procedimentos, do *back office* (no caso, área de suporte), da administração e do *middle office* (no caso, a cozinha) da empresa, lembrando que as tarefas do *front office*, ou seja, a divisão da empresa que lida diretamente com o cliente, já foi detalhado anteriormente na parte de descrição de serviços da empresa.

1. Middle Office

As funções de *middle office* serão desempenhadas pelos 2 auxiliares de cozinha, com a supervisão direta do gerente do restaurante.

<i>Atividade</i>	<i>Procedimento</i>
Limpeza de Cozinha	Passar pano com álcool diariamente nas prateleiras, balcões e chão da cozinha no fim de cada turno.
Recebimento das matérias-primas	Confirmar o pedido entregue com Compras e conferir a quantidade pedida e a entregue.
Arrumação do Estoque	Colocar os produtos entregues no estoque e separar por perecíveis, não perecíveis, data de validade, necessidade de refrigeração, etc.

Controle Visual de Estoque	Atentar para a falta de produtos no estoque para os quais ainda não foram realizados pedidos de reposição.
Preparação dos Ingredientes	Preparar os ingredientes antes da abertura do restaurante a cada turno. Cortar as verduras e os legumes que não são embalados prontos para o consumo e depois colocar cada acompanhamento em um recipiente. Começar a assar os <i>kebabs</i> de carne e de frango para que estejam prontos na abertura.

Tabela E.1 – Atividades e Procedimentos do *Middle Office* (elaborada pela autora)

2. Back Office e Administração

Por ser a empresa pequena, com poucos recursos financeiros, de primeiro momento, a maior parte das tarefas de *back office* e administrativas serão realizadas pelo(s) empreendedor(es). Ele(s) tomará para si tais tarefas como meio de controlar, entender o funcionamento da empresa e desenvolvê-la para então criar formas de expandi-la ou modificar sua forma de atuação no mercado.

Ele será responsável por criar uma organização unida que trabalha com um único objetivo e sob a mesma cultura, criada por ele próprio e baseada em seus próprios valores.

<i>Atividade</i>	<i>Procedimento</i>
Compras	Pesquisar fornecedores confiáveis e com produtos de qualidade e preços, negociá-los com base em valores e condições e criar uma relação com os fornecedores que permita um desenvolvimento próspero de ambos. Controlar os estoques com a ajuda do auxiliar de

	cozinha.
Recursos Humanos	Avaliar o desempenho dos funcionários e cuidar para o bom desempenho e o desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos. Realizar treinamentos periódicos promovendo o fortalecimento da cultura organizacional.
Financeiro/ Contábil	Pagar despesas com fornecedores, funcionários e administrativas. Controlar as receitas e as despesas e gerar informações que permitam o acompanhamento dos negócios da empresa e desenvolvimento de novas estratégias.
Controle	Desenvolver ferramentas gerenciais e tecnológicas de controle de atividades operacionais e financeiras para assegurar o bom funcionamento da empresa, gerando um ambiente de trabalho mais confortável, sem desconfiças.
Marketing	Assegurar o posicionamento da empresa no mercado através do acompanhamento contínuo da estratégia x marketing <i>mix</i> . Realizar promoções e divulgação do <i>TURKEBAB</i> e cuidar do relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores, competidores e a sociedade como um todo.

Tabela E.2 – Atividades e Procedimentos do *Back Office* (elaborada pela autora)

E.2. Organograma da Empresa

O organograma do *TURKEBAB* é bem pequeno devido a sua estrutura simples e enxuta.

Apesar de haver a utilização de uma certa hierarquia para garantir o controle dos processos e manter diferentes visões do negócio que possam ser intercambiadas entre as pessoas da empresa, gerando um fluxo de conhecimento enriquecedor para todas as partes.

Segue abaixo o organograma da *kebaberia*:

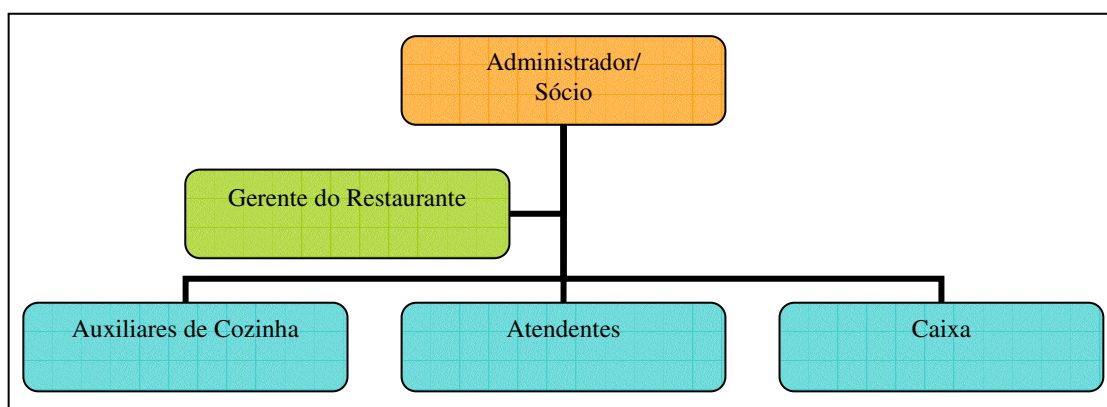


Figura E.1 – Organograma *Turkebab* (elaborada pela autora)

E.3. Contratação de Funcionários

Todos os funcionários a serem contratados no *TURKEBAB* deverão ter experiência anterior em restaurantes, ou de preferência em lanchonetes, ter completado o Ensino Médio e ter mais que 18 anos.

Além desses requisitos básicos, avaliar-se-á o perfil dos candidatos através de entrevistas, para entender seu caráter e sua personalidade para lidar com situações agressivas, estressantes, etc. Serão selecionados pessoas com perfis jovens e dinâmicos, que consigam lidar bem com situações pouco confortáveis, mantendo a calma e o respeito pelos outros. Além dessas características, a empresa também escolherá pessoas inteligentes que aprendam rápido e que tenham vontade de se

desenvolver cada vez mais.

Como já é sabido, o serviço em um restaurante é quase tão importante quanto a comida em si e, por esse motivo, é muito importante que se escolha bem cada um dos funcionários, uma vez que eles serão o contato mais direto da *kebaberia* com seus clientes e assim como todos outros aspectos dela, como produto, decoração, etc, os funcionários deverão refletir a cultura e o conceito de restaurante do *TURKEBAB* por trás de cada um de seus gestos.

E.4. Funcionamento do Restaurante

O restaurante atenderá ao público das 12h às 16h e das 19 às 23h, de segunda a domingo, exceto nos feriados.

Para a preparação do restaurante: limpeza, comida, recebimento de mercadorias, etc, o trabalho se iniciará às 10h pela manhã e às 17 h pela tarde. Dessa forma, serão necessários dois turnos de trabalho, com alguns funcionários trabalhando em ambos os turnos e outros trabalhando em um único turno, da seguinte maneira:

- ♦ Cada um dos atendentes e dos auxiliares deverão trabalhar em um único turno de 6 horas, sendo, portanto, necessária a contratação de duas equipes de funcionários para esses cargos.
- ♦ O caixa trabalhará nos dois turnos de atendimento ao público que somarão no total 8 horas de trabalho.

- ♦ O gerente trabalhará também em ambos os turnos, para garantir a padronização dos procedimentos e o alinhamento entre os dois turnos de atendimento.

F. PLANO FINANCEIRO

Nessa parte do Plano de Negócio, será feita uma análise financeira do empreendimento. Serão apresentados, em números, as ações planejadas para o *TURKEBAB* ao longo desse estudo, como quanto será o investimento inicial, a proveniência dos recursos financeiros, etc.

Essa análise terá um horizonte de 30 meses, que é um tempo suficiente para que a empresa alcance um determinado amadurecimento próprio e em relação ao mercado e um tempo adequado para uma reafirmação da estratégia e do posicionamento da empresa ou um eventual rearranjo das mesmas.

Serão analisados 3 cenários – base, pessimista e otimista – ao longo desses 30 meses, considerando as premissas do mercado e os dados fornecidos nos capítulos anteriores.

F.1. Premissas

Para se fazer a análise financeira do *TURKEBAB*, foi necessário o levantamento de dados, através de pesquisas com outros empreendimentos do mesmo porte – lanchonetes e restaurantes que se encontram na região da rua Joaquim Floriano; com fornecedores – de alimentos, equipamentos e utensílios, decoradores, engenheiros, nutricionistas, contadores e técnicos em informática – e estimativas feitas com base em informações do mercado.

1. Investimento Inicial

Considerando todas as despesas descritas na tabela abaixo, tem-se que o investimento inicial para abrir a *kebaberia* será de aproximadamente R\$ 75 mil. Esse investimento refere-se a reforma do restaurante, compra de ativos fixos, serviços de nutricionista e contabilidade, sistema de informação e a divulgação inicial da empresa.

Item	Quantidade por unidade	Preço por unidade	Investimento por Item
Reforma Estabelecimento	-	-	R\$ 30.000,00
Adequação da Planta	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Instalações Hidráulicas	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Instalações Elétricas	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Pintura	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Decoração Restaurante	-	-	R\$ 9.000,00
Serviço Decorador	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Móveis Decorativos	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Cozinha/ Área de Preparação	-	-	R\$ 10.100,00
Refrigerador	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Forno giratório	3	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00
Balcão para preparação	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Área de Atendimento	-	-	R\$ 12.600,00
Conjunto 1 mesa + 4 cadeiras	4	R\$ 1.800,00	R\$ 7.200,00
Cadeiras	6	R\$ 300,00	R\$ 1.800,00
Telefone/ Fax	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Aparelhos para cartão	2	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00
Computador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Mimi-impressora	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Utensílios	-	-	R\$ 488,00
Faca para cortar a carne	4	R\$ 30,00	R\$ 120,00
Suporte para a carne cortada	4	R\$ 12,00	R\$ 48,00
Potes para condimentos	50	R\$ 5,00	R\$ 250,00
Pegador de condimentos	6	R\$ 5,00	R\$ 30,00
Bandeja	8	R\$ 5,00	R\$ 40,00
Uniformes	-	-	R\$ 375,00
Uniforme Caixa/ Gerente	1	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Uniforme Atendente	2	R\$ 75,00	R\$ 150,00
Uniforme Auxiliar de Cozinha	2	R\$ 75,00	R\$ 150,00
Sistema de Informações	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Divulgação Inicial	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Nutricionista	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Contador	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Despesas com Abertura de Empresa	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Total	-	-	R\$ 75.063,00

Tabela F.1 – Investimento Inicial (elaborada pela autora)

2. Custos Fixos

Os custos fixos para o restaurante são os custos de aluguel, eletricidade, água, gás, telefonia e salários.

O aluguel na região gira em torno de R\$ 80/ m², incluindo o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), e as demais despesas foram calculadas com base nos valores fornecidos por proprietários de outros restaurantes semelhantes (Achapa, Lanchonete do Joaquim, entre outros).

O salário é bastante competitivo em relação à média salarial do setor e abrange as despesas com encargos sociais, transporte e alimentação.

O custo de marketing está relacionado com as propagandas do *TURKEBAB* a serem feitas por meio de anúncios em jornais locais e distribuição de prospectos em escritórios e lojas, entre outros.

Pessoal	Qtde (pessoa)	Salário
Caixa	1	R\$ 600,00
Atendente	4	R\$ 400,00
Auxiliar de Cozinha	4	R\$ 400,00
Gerente	1	R\$ 1.000,00

Tabela F.2 – Custos fixos – Salários com Pessoal (elaborada pela autora)

Outros	Valor Mensal
Aluguel	R\$ 4.000,00
Telefone	R\$ 300,00
Luz	R\$ 1.500,00
Água	R\$ 750,00
Limpeza	R\$ 300,00
Gás	R\$ 200,00
Marketing	R\$ 500,00

Tabela F.3 – Custos fixos – Outros custos (elaborada pela autora)

3. Custos Variáveis

Os custos variáveis serão compostos pelos custos das matérias-primas para a produção dos *kebabs*, pelos custos dos produtos a serem revendidos, como refrigerantes e sobremesas e pelos custos dos itens descartáveis, como guardanapos e talheres.

Todos esses custos foram ponderados pelas quantidades que serão utilizadas para a produção de cada *kebab* e pela estimativa de pedido de cada item pelos clientes. Por exemplo, cada *kebab* de carne conterá 150g de carne, e a porção de alface terá 30g e será consumido como acompanhamento em 70% dos kebabs pedidos.

No caso dos acompanhamentos, o cliente terá direito a escolher quatro porções. Assim sendo, considerou-se a preferência dos consumidores em relação aos acompanhamentos oferecidos para calcular o percentual a ser consumido de cada um deles.

				% Médio de Utilização
Insumos	Custo por kg	Custo/ Unidade	Qtde em kg por kebab	do Insumo por Pedido
Carne	R\$ 8,00	-	0,15	50%
Frango	R\$ 6,00	-	0,15	40%
Pasta de grão de bico	R\$ 6,00	-	0,15	10%
Alface americana	R\$ 2,50	-	0,03	70%
Rúcula	R\$ 3,00	-	0,03	30%
Cenoura	R\$ 1,50	-	0,06	40%
Pepino	R\$ 3,50	-	0,06	20%
Milho em conserva	R\$ 4,50	-	0,05	50%
Ervilha em conserva	R\$ 4,50	-	0,05	30%
Tomate	R\$ 2,50	-	0,06	70%
Cebola	R\$ 3,00	-	0,06	40%
Hortelã	R\$ 3,00	-	0,03	10%
Batata Frita	R\$ 4,00	-	0,06	40%
Pão Sírio	R\$ 6,00	-	0,08	100%
Refrigerante	-	R\$ 0,80		85%
Sobremesa (mousse)	-	R\$ 1,50		10%
Garfo e faca descartáveis	-	R\$ 0,30		10%
Copo descartável	-	R\$ 0,10		80%
Guardanapo	-	R\$ 0,01		400%
Canudos	-	R\$ 0,01		60%
Sacos Plásticos	-	R\$ 0,03		10%
Embalagens Kebab	-	R\$ 0,25		100%

Tabela F.4 – Custos variáveis e consumo por item (elaborada pela autora)

Foi considerado também o custo relacionado à perda de comida, por desperdício ou por validade, que de acordo com o comparativo entre alguns restaurantes, gira ao redor de 10% de todo o custo das matérias-primas.

Além disso, tanto para efeitos de custos variáveis quanto receitas, foi presumido que cada cliente do *TURKEBAB* consumirá em média 1,2 *kebab*. Esse valor foi calculado com vista de que um *kebab* é adequado para substituir uma refeição de 400g e que 20% dos clientes consumirá 2 *kebabs* a cada refeição enquanto que os 80% restantes consumirá somente 1 *kebab*.

4. *Premissas de Demanda*

As demandas estimadas foram baseadas, novamente, nos dados fornecidos pelos proprietários de outros restaurantes, que informaram valores aproximados do crescimento de seus estabelecimentos em períodos em que não houve novos investimentos. Essas estimativas foram adequadas pelo “bom senso” e adaptadas ao período de análise de 24 meses e ao perfil dos consumidores da *kebaberia*.

Essas estimativas foram compostas em fases, de acordo com o ciclo de vida de novos produtos definido por Walker e Lundberg (2003), para cada um dos três cenários, como segue:

- Cenário Base

	Fase			
	Consciência	Conhecimento	Preferência	Amadurecimento
Duração	6	6	6	6
Taxa mensal de crescimento	3%	5%	1%	-1%

Tabela F.5 – Taxa e Duração das Fases da Demanda – Cenário Base (adaptada de Walker e Lundberg (2003))

- ♦ Cenário Pessimista

	Fase			
	Consciência	Conhecimento	Preferência	Amadurecimento
Duração	6	6	6	6
Taxa mensal de crescimento	2%	3%	0%	-2%

Figura F.6 – Taxa e Duração das Fases da Demanda – Cenário Pessimista (adaptada de Walker e Lundberg (2003))

- ♦ Cenário Otimista

	Fase			
	Consciência	Conhecimento	Preferência	Amadurecimento
Duração	6	6	6	6
Taxa mensal de crescimento	2%	3%	0%	-2%

Tabela F.7 – Taxa e Duração das Fases da Demanda – Cenário Otimista (adaptada de Walker e Lundberg (2003))

Para se chegar na quantidade mensal do número de clientes, estipulou-se que por dia, no primeiro mês de negócio, o restaurante atenderá 250 clientes no cenário base, sendo que esse valor se altera para 200 no cenário pessimista e 275 para o cenário otimista. Por fim, multiplicou-se esse valor pelo número de dias de funcionamento do mesmo, que como descrito no Plano de Operações da empresa, será de 7 dias/ semana, e portanto 30 dias ao mês.

Abaixo, segue o gráfico da curva de crescimento do número de clientes nos três cenários.

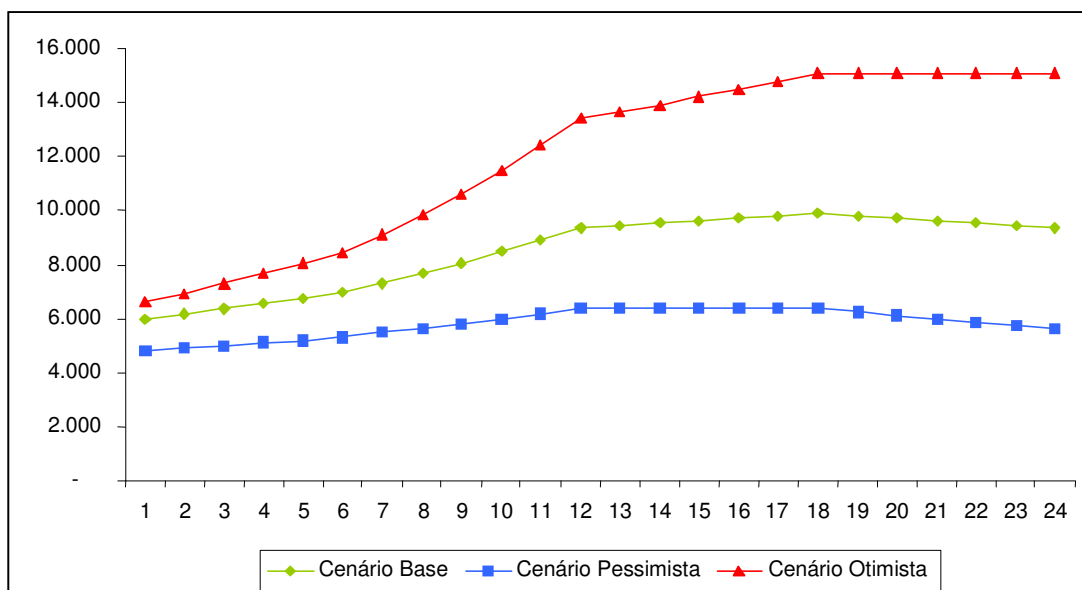


Gráfico F.1 – Curva de Crescimento da Demanda (elaborado pela autora)

5. Receitas

Para cálculo das receitas, foram utilizados para os *kebabs*, os preços definidos no Plano de Marketing, e para os refrigerantes e afins e as sobremesas, os preços praticados pelos concorrentes do mesmo porte, como colocados na tabela abaixo:

Produto	Preço
Kebab de carne	R\$ 5,50
Kebab de frango	R\$ 5,50
Kebab vegetariano	R\$ 4,50
Água/ Refrigerante/ Suco/ Chá	R\$ 1,80
Sobremesa (mousse de vários sabores)	R\$ 3,00

Tabela F.8 – Preços de Venda dos Produtos (elaborada pela autora)

6. Outras Premissas

As outras premissas aplicadas para avaliar a viabilidade econômica do negócio são valores financeiros e contábeis levantados no mercado.

Para o custo de oportunidade, que leva em conta o custo de capital próprio da empresa e o custo de eventuais endividamentos que a empresa possa ter para se financiar, foram feitas comparações entre outros tipos de investimentos, como

aplicação em ações ou em títulos de governo, e chegou-se a um valor de 1,3% a.m, o que equivale a uma taxa de 16,75% a.a.

Quanto ao tempo de amortização dos equipamentos a serem adquiridos, foi realizada uma consulta com contadores, que calcularam um período de oito anos para amortizar os investimentos iniciais.

7. *Impostos*

Os impostos a serem pagos pelo empreendimento, segundo informações da Receita Federal, serão calculados com base em dois tributos:

- a. Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples), que para o caso *TURKEBAB*, que se enquadra, para fins de classificação tributária, como Empresa de Pequeno Porte (EPP), será de 20% sobre o lucro das operações;
- b. Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Prestação de Serviços (ICMS), que recolhe 17% das receitas.

F.2. Resultados

Utilizando o método de Valor Presente Líquido dos Fluxos de Caixa Livres (VPLFC Livres) estimados das operações da empresa, o método da Taxa Interna de Retorno (TIR), que indica a rentabilidade do negócio e o método de *Payback Period*, para avaliar o tempo de retorno do investimento, chegaram-se aos seguintes resultados, nos três cenários:

Cenário	BASE	PESSIMISTA	OTIMISTA
VPFC livre	R\$ 302.923,92	R\$ 132.414,34	R\$ 523.060,65
TIR	19,29%	11,90%	24,53%
Payback (meses)	5	8	4

Tabela F.9 – Preços de Venda dos Produtos (elaborada pela autora)

Levando-se em conta que o custo de oportunidade utilizado para encontrar o valor presente dos fluxos de caixa descontados foi de 16,75% a.a., tem-se que para o cenário pessimista, que apresenta um TIR de 11,9% a.a. o negócio não é recomendável. No entanto, olhando os demais cenários – base e otimista, o *TURKEBAB* mostra-se um ótimo investimento, com uma taxa de retorno de respectivamente de 19,29% e 24,53%. Além disso, se for considerado que o conceito da *kebaberia* tem um forte apelo para franquias, ela resultaria num investimento com maiores expectativa de retorno a longo prazo.

Dessa forma, para que não haja dúvidas quanto a viabilidade do negócio, deve-se minimizar os riscos para o caso de ocorrer um cenário pessimista. Para isso, alguns ajustes no Plano de Negócio serão necessários, e podem ocorrer nos preços dos produtos, na negociação com os fornecedores ou no corte das despesas e no investimento inicial. Contudo, é necessário frisar que essas alterações não devem alterar o conceito do restaurante e nem a qualidade que o *TURKEBAB* irá oferecer a seus clientes.

Capítulo 9 - Conclusões

Terminado o Plano de Negócio, pode-se concluir que o Restaurante *TURKEBAB* é um negócio plenamente viável, se as premissas, as estimativas e os dados utilizados no referido estudo estiverem realmente compatíveis com a realidade.

Essa conclusão pode ser fundamentada em duas questões:

- ♦ A primeira se reside no interessante conceito do restaurante, que traz uma idéia renovadora para a indústria de restaurantes de São Paulo, através do oferecimento de uma comida pouco conhecida no mercado, aliado ao prazer de comer em restaurantes, refletido pelo ótimo serviço e ambientação que a *kebaberia* pretende oferecer.
- ♦ A segunda questão se refere aos resultados financeiros a que se chegou no Plano Financeiro da empresa. O retorno do investimento de R\$ 79 mil para o empreendimento é bastante atraente para investidores que querem aplicar seu capital em novas idéias, como se pode verificar nos gráficos abaixo:

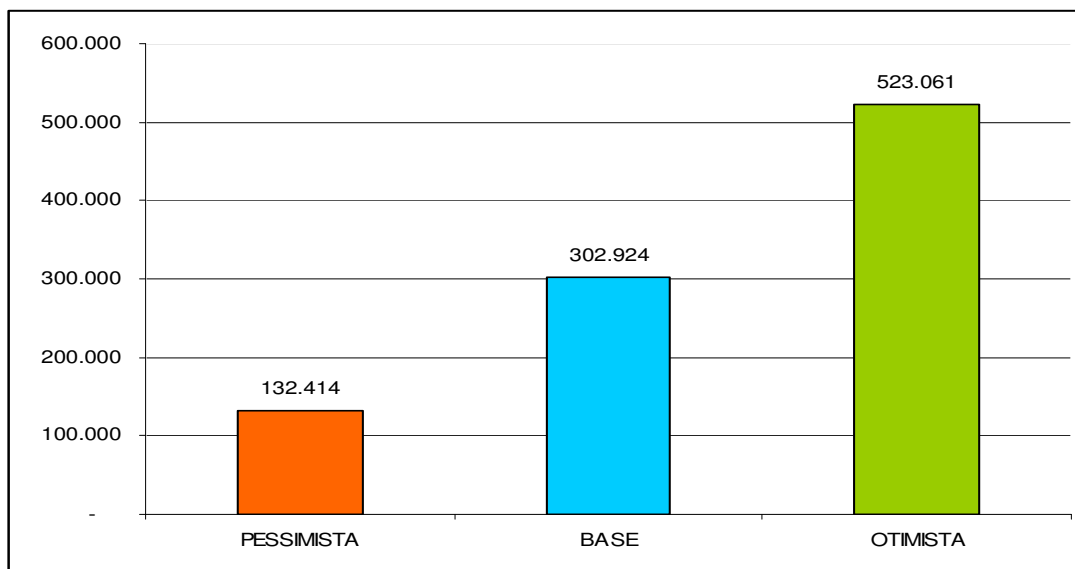


Gráfico 9.1 – VPFCL TURKEBAB (elaborado pela autora)

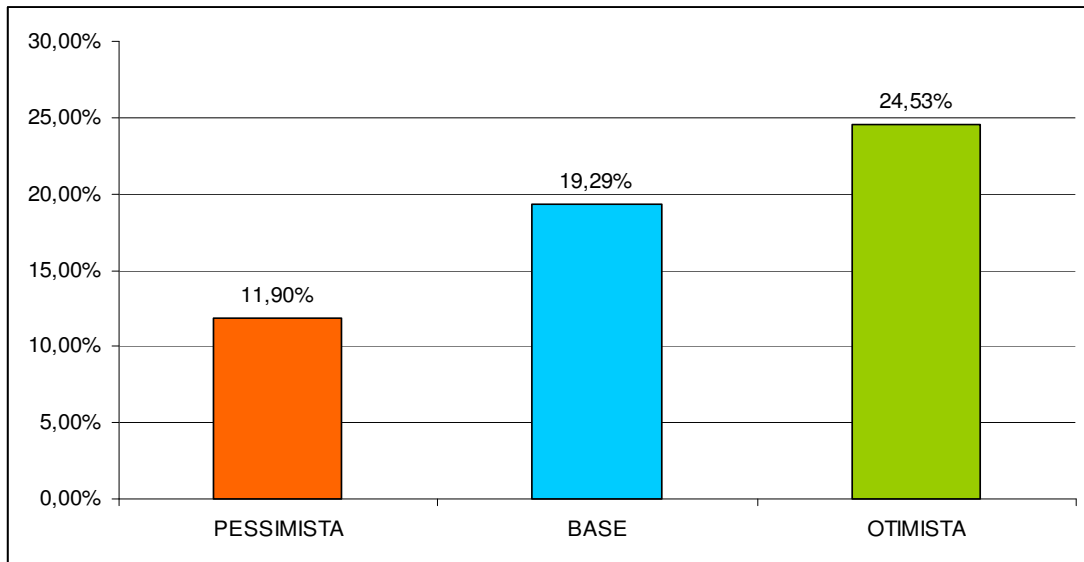


Gráfico 9.2 – TIR TURKEBAB (elaborado pela autora)

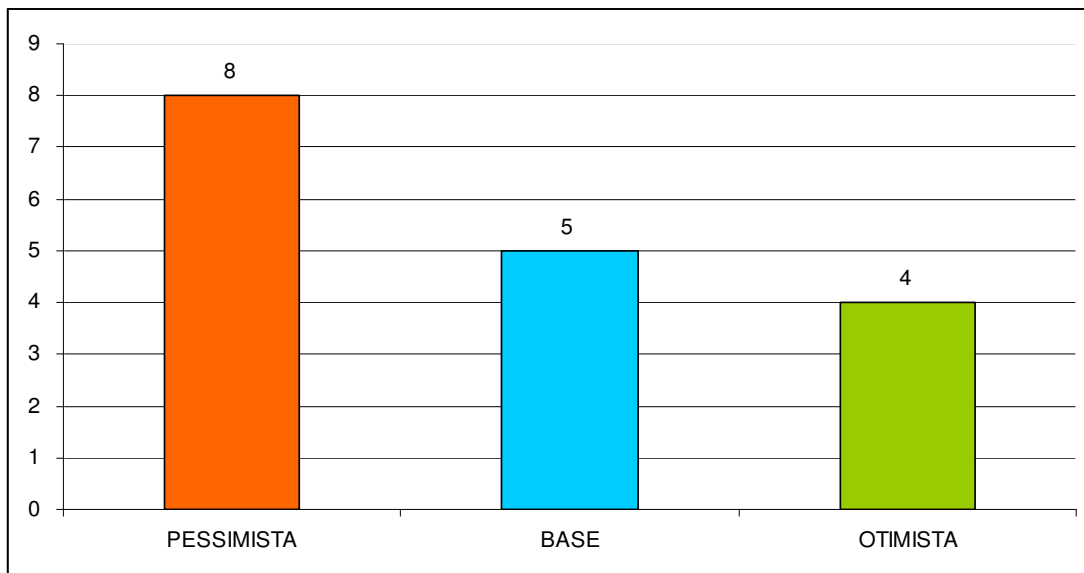


Gráfico 9.3 – Payback Period TURKEBAB (elaborado pela autora)

É necessário, todavia, frisar, que as conclusões provenientes do estudo sobre o Restaurante *TURKEBAB* não seriam tão objetivas e coerentes sem a utilização dos conceitos teóricos oferecidos pelos diversos autores citados ao longo desse Trabalho,

pois suas ferramentas de análise e definições de indústria e estratégia, entre outros temas tratados, foram fundamentais para o desenvolvimento de todos os capítulos.

Capítulo 10 – Referências

10.1. Referências Bibliográficas

- ♦ **DOLABELA, F.** O Segredo de Luísa. **São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.**
- ♦ **LAURINDO, F. J. B. e CARVALHO, M. M.** Estratégias para Competitividade. **São Paulo: Futura, 2003.**
- ♦ **KAO, J. J.** Entrepreneurship, Creativity and Organization. **Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1989**
- ♦ **WALKER, J. R. e LUNDBERG, D. D.** O Restaurante: conceito e operação: **Bookman, 2003c.**
- ♦ **MINTZBERG, :** Criando Organizações Eficazes
- ♦ **PORTER, M. E.** Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. **Rio de Janeiro: Campus, 1986**
- ♦ **DRUCKER, P. F.** Inovação e Espírito Empreendedor. **São Paulo: Pioneira, 1986.**
- ♦ **THOMPSON, J. L.** Strategic Management: awareness and change. **Oxford: Champman Hall, 1993b**
- ♦ **MINTZBERG, H.; WATERS, J. A.** Of strategies, deliberate and emergent.
- ♦ **Nova York: Strategic Management Journal, 1985.**
- ♦ **GITMAN, L. J.** Princípios da Administração Financeira. **São Paulo: Harbra, 1997.**
- ♦ **COPELAND, T. & KOLLER, T. & MURRIN, J.** Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. **Nova York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.**

10.2. Referências Eletrônicas

- ♦ **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES DIFERENCIADOS.**
www.abredi.org.br

- ♦ **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**
www.ibge.gov.br
- ♦ **RECEITA FEDERAL**
www.receita.fazenda.gov.br
- ♦ **PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**
www.prefeitura.sp.gov.br
- ♦ **GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**
www.saopaulo.sp.gov.br
- ♦ **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**
www.sebrae.com.br
- ♦ **GUIA DE RUAS**
www.guiamais.com.br

Anexos

Anexo I – Pesquisa Seade: População Total e Taxa Anual de Crescimento Populacional da cidade de São Paulo.

**População Total e Taxa Anual de Crescimento Populacional, segundo Subprefeituras e Distritos
Município de São Paulo
1991-2004**

Subprefeituras e Distritos	1991	2004	Taxa Anual de Crescimento 1991-2004 (em %)
MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	9.610.659	10.679.760	0,8

Anexo II – Pesquisa Seade: Distribuição da População em Idade Ativa da cidade de São Paulo

Distribuição da População em Idade Ativa, por Situação Ocupacional							
Município de São Paulo							
1985-2004							
Em porcentagem							
Anos	População Economicamente Ativa					Inativos	Total
	Ocupados	Desempregados			Total		
		Aberto	Oculto	Total			
1985	54,3	4,4	2,6	7,0	61,3	38,7	100,0
1986	56,9	3,6	2,1	5,7	62,6	37,4	100,0
1987	56,9	3,8	1,8	5,6	62,5	37,5	100,0
1988	56,4	4,0	1,6	5,6	62,0	38,0	100,0
1989	56,8	3,8	1,3	5,1	61,9	38,1	100,0
1990	54,9	4,3	1,6	5,9	60,8	39,2	100,0
1991	55,5	4,5	2,2	6,7	62,2	37,8	100,0
1992	53,1	5,4	3,4	8,8	61,9	38,1	100,0
1993	53,5	4,9	3,4	8,3	61,8	38,2	100,0
1994	53,3	5,1	2,9	8,1	61,3	38,7	100,0
1995	53,9	5,2	2,5	7,6	61,5	38,5	100,0
1996	53,7	5,8	3,0	8,7	62,4	37,6	100,0
1997	53,1	5,9	3,3	9,2	62,3	37,7	100,0
1998	51,7	6,9	3,7	10,6	62,4	37,6	100,0
1999	51,7	7,0	4,2	11,2	62,9	37,1	100,0
2000	53,1	6,4	3,7	10,2	63,3	36,7	100,0
2001	53,4	6,6	3,6	10,2	63,6	36,4	100,0
2002	52,2	7,3	4,1	11,4	63,6	36,4	100,0
2003	52,1	7,7	4,3	12,0	64,2	35,8	100,0
2004 (Jan. a Maio)	51,6	7,9	4,7	12,7	64,3	35,7	100,0
Fonte: SEP. Convênio Seade-Dieese. Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED.							

Anexo III – Pesquisa Seade: Faixas de Renda da cidade de São Paulo

Distritos	Faixas de Renda (em Salários Mínimos)					
	Menos de 2 SM	De 2 a Menos de 5 SM	De 5 a Menos de 10 SM	De 10 a Menos de 15 SM	De 15 a Menos de 25 SM	De 25 SM e Mais
MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	13,30	24,39	25,97	11,29	10,98	14,06

Anexo IV – Resultado Pesquisa Público Alvo

		Variedade de opções de recheio principal: carne de boi, frango e homus	Alusão ao "churrasquinho grego"	Conhecimento do <i>kebab</i> turco	Tamanho do público-alvo em São Paulo	Opção nova	Origem árabe	Carne giratória	Acompanhamento de vegetais	Comida para ser degustada originalmente com as mãos	Comida saudável	Interesse por experimentar o <i>TURKEBAB</i>	Poder de pagar a refeição
Shopping Ibirapuera	A	1	4	2	3	-	3	2	4	3	5	3	2
		2	3	1	2	-	4	3	4	3	5	2	1
		3	4	1	4	-	4	2	3	4	5	1	1
		4	4	1	1	-	4	3	4	2	4	1	1
	S _R	0,25	0,25	1,6666667	0	0,25	0,3333333	0,25	0,6666667	0,25	0,91666667	0,25	0,25
		1	4	2	3	-	2	3	3	3	5	2	2
		2	4	4	3	-	3	3	3	3	2	3	1
		3	2	4	4	-	3	2	4	4	3	1	2
	B	4	3	4	4	-	3	2	4	5	3	1	3
		5	5	2	2	-	1	2	4	2	4	3	4
		6	4	3	3	-	2	5	2	2	5	3	2
		7	5	3	3	-	2	3	1	3	2	1	1
	S _R	8	4	3	3	-	2	3	3	3	3	1	3
		0,982142857	0,6964286	0,4107143	0	0,5	0,9821429	1,1428571	0,9821429	1,4107143	0,98214286	1,07142857	0,857142857
	C	1	3	4	4	-	2	3	2	4	4	3	4
		2	3	4	5	-	4	1	2	4	2	4	4
		3	2	5	5	-	3	5	3	3	2	4	4
		0,333333333	0,33333333	0,33333333	0	1	4	0,3333333	0,33333333	1,33333333	0,333333333	0,333333333	0,333333333
Av. Paulista	A	1	4	1	2	-	4	3	5	3	4	1	4
		2	5	1	2	-	5	4	3	4	4	3	4
		3	3	1	3	-	3	2	3	4	5	4	5
		4	4	2	3	-	3	2	4	2	4	1	4
	S _R	0,666666667	0,25	0,3333333	0	0,9166667	0,9166667	0,9166667	0,9166667	0,25	2,25	0,25	0,25
		1	4	1	3	-	2	3	3	3	3	1	2
		2	4	4	4	-	2	4	5	3	4	3	3
		3	3	3	4	-	2	4	2	4	2	2	3
	B	4	5	4	2	-	1	2	3	3	2	2	2
		5	4	3	3	-	3	3	4	2	2	1	2
		6	3	3	3	-	4	3	3	1	3	3	4
		0,566666667	1,2	0,5666667	0	1,0666667	0,5666667	1,0666667	1,0666667	0,6666667	0,8	0,66666667	1,366666667
	C	1	3	4	5	-	2	3	4	4	4	4	4
		2	2	4	5	-	2	5	2	4	2	4	2
		3	4	3	5	-	3	3	1	2	2	3	3
		4	4	5	5	-	3	2	4	3	2	5	3
Shopping Morumbi	S _R	5	2	4	4	-	3	2	2	4	3	4	3
		1	3	1	3	-	4	3	4	1	4	3	4
		2	4	1	3	-	4	1	3	1	4	1	4
		3	4	1	4	-	3	4	4	3	5	1	5
	A	4	4	2	2	-	3	4	4	4	5	2	5
		5	3	1	4	-	4	3	3	3	5	2	5
		6	4	3	3	-	3	3	4	3	4	1	4
		0,266666667	0,7	0,5666667	0	0,3	1,2	0,2666667	1,5	0,3	0,66666667	0,3	0,7
	B	1	3	1	3	-	4	2	3	3	3	1	1
		2	4	4	5	-	1	3	4	2	4	4	1
		3	4	3	2	-	1	4	2	3	4	3	3
		4	5	3	3	-	2	4	4	1	2	3	2
Galeria do Rock	S _R	5	4	3	3	-	2	3	3	3	4	1	4
		6	4	3	4	-	3	3	3	3	3	2	3
		7	3	2	3	-	2	2	2	4	4	1	2
		0,476190476	0,9047619	0,9047619	0	1,1428571	0,6666667	0,6666667	0,9047619	0,6190476	1,47619048	1,23809524	0,571428571
	C	1	2	4	5	-	2	2	3	3	5	4	3
		2	3	3	5	-	3	3	2	5	2	1	4
		3	4	3	3	-	4	3	5	3	5	3	5
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	A	1	4	3	3	-	2	3	4	3	3	3	2
		2	3	4	3	-	2	2	3	4	4	2	1
		3	3	2	4	-	3	2	3	1	4	2	1
		4	4	1	2	-	3	3	2	1	2	1	2
	S _R	5	4	3	3	-	1	3	3	1	4	3	4
		0,3	1,3	0,5	0	0,7	0,3	0,5	2	0,8	0,7	1,5	1,3
		1	3	4	4	-	3	4	2	3	2	4	2
		2	2	4	4	-	2	2	2	5	2	1	3
	B	3	2	3	5	-	3	3	1	1	3	4	4
		4	3	4	5	-	3	3	4	4	1	4	4