

# **CARLO SEQUEIRA DAPUZZO**

## **PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA TEMAKARIA FAST-FOOD**

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

Orientador:  
Prof. Dr. Antonio Cantizani Filho

São Paulo  
2004

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Dapuzzo, Carlo Sequeira**

**Plano de negócios para uma temakaria fast-food / Carlo Sequeira Dapuzzo. -- São Paulo, 2004.**  
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**

Ao meu pai, Aldo Flávio Uslenghi Dapuzzo (*in memorian*) o homem mais fora de série que conheci.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida;

Ao meu pai e à minha mãe por todo o amor e educação que me deram;

Ao meu irmão, por ser meu melhor amigo (e também para ele não reclamar que não o fiz);

Ao professor Cantizani pelo apoio ao longo desses meses;

Aos meus amigos que entenderam (não sem reclamar) os finais de semana sem festa ou surf;

Aos meus colegas e amigos do Monitor Group pela compreensão no decorrer desse último semestre e por algumas dicas valiosas;

Ao Robinho por ter sido decisivo na conquista do título brasileiro de 2002 e (tomara) 2004.

## **RESUMO**

Este é um plano de negócios para um restaurante de “fast-food” diferenciado: o *Temaki Joe*. Trata-se de um “fast-food” de culinária japonesa, que servirá apenas temakis; ou uma “temakaria fast-food”. Configurando-se como uma opção diferente, conveniente, acessível, saborosa e saudável, pretende explorar oportunidades preenchendo uma lacuna no mercado, originada a partir de mudanças no comportamento dos consumidores (crescente preocupação com uma alimentação saudável, cada vez menos tempo para refeições, etc).

## **ABSTRACT**

This is a business plan for a differentiated fast-food restaurant: the *Temaki Joe*. It is a Japanese cuisine fast-food, serving only temakis. As a different, convenient, accessible, tasty and healthy option, it intends to explore opportunities and fill a market gap, originated by major consumer behavior changes (increasing preoccupation with a healthy diet, less time for meals, etc).

**SUMÁRIO**

LISTA DE FIGURAS .....	3
LISTA DE TABELAS.....	5
1 – INTRODUÇÃO.....	6
2 – SUMÁRIO EXECUTIVO .....	7
3 – MERCADO/ OPORTUNIDADE.....	8
3.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA.....	8
3.1.1 Panorama de Mercado .....	8
3.1.2 Análise 5 Forças .....	10
3.2 ESTRATÉGIA.....	23
3.2.1 Estratégia Genérica.....	23
3.2.2 Posicionamento Estratégico.....	26
3.2.3 Trade-offs .....	28
3.2.4 Configuração/ ajustamento de atividades .....	32
4 – SOLUÇÕES: PRODUTOS E SERVIÇOS.....	35
4.1 PRODUTOS .....	35
4.2 SERVIÇOS .....	38
4.2.1 Mapa de Serviços.....	39
4.2.2 Encontro de Serviço e o Momento da Verdade .....	42
4.2.3 A Cadeia de Lucro Nos Serviços.....	49
5 – MODELO DE NEGÓCIOS.....	52
5.1 OPERAÇÕES E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	52
5.2 FORNECEDORES .....	54
5.3 INFRA-ESTRUTURA .....	55
5.4 MARKETING .....	56
5.4.1 Branding .....	56
5.4.2 Marketing Mix .....	62
5.5 FUTURO: ESCOLHAS ESTRATÉGICAS .....	66
6 – IMPLEMENTAÇÃO: A SOCIEDADE.....	69
6.1 PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS .....	70
6.2 CONTRATO SOCIAL .....	71
6.3 RESPONSABILIDADE DOS SÓCIOS .....	72
6.4 EXCLUSÃO DE SÓCIOS E DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE .....	73
6.5 LOCAÇÃO DE UM ESTABELECIMENTO .....	73
7 – PLANO FINANCEIRO.....	75
7.1 CENÁRIO BASE .....	75
7.1.1 Premissas .....	75
7.1.2 Resultados.....	83
7.1.3 Análise de Sensibilidade.....	85
7.2 CENÁRIO PESSIMISTA.....	87
7.2.1 Premissas .....	87
7.2.2 Resultados.....	87
7.3 CENÁRIO OTIMISTA .....	88

# **Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food**

## **Sumário**

---

7.3.1 Premissas .....	88
7.3.2 Resultados.....	89
8 – CONCLUSÃO.....	90
9 – BIBLIOGRAFIA .....	92
10 – ANEXOS .....	94

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Lista de Figuras

---

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 2. 1: VPL por Cenário .....	7
Figura 3. 1: As 5 Forças Competitivas (Fonte: Michael Porter) .....	11
Figura 3. 2: Processo de decisão típico (escolha por Bob's) e zonas de competição (Fonte: Elaborado pelo autor) .....	18
Figura 3. 3: A sexta força competitiva (Fonte: Adam Brandenburger e Barry Nalebuff)....	19
Figura 3. 4: Pesquisa – Saudável? – Escala utilizada (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	21
Figura 3. 5: Pesquisa – Saboroso? – Escala utilizada (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	21
Figura 3. 6: Mapeamento do mercado de fast-foods – Tamanho das esferas proporcional ao price point (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	22
Figura 3. 7: As estratégias competitivas genéricas (Fonte: Michael Porter) .....	24
Figura 3. 8: Estratégia genérica do Temaki Joe (Fonte: Michael Porter e Elaborado pelo Autor).....	26
Figura 3. 9: Mapa de sistemas de atividades para o Temaki Joe (Fonte: Michael Porter e Elaborado pelo Autor) .....	34
Figura 4. 1: Foto de um Temaki tradicional de salmão com cebolinha.....	35
Figura 4. 2: Processo de “montagem” de um temaki (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	36
Figura 4. 3: O Edamame.....	38
Figura 4. 4: Mapa de serviços do Temaki Joe (Fonte: Elaborado pelo Autor).....	40
Figura 4. 5: Mapa de serviços do Temaki Joe (cont.) (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	41
Figura 4. 6: Momento da verdade para o Temaki Joe (Fonte: Richard Norman e Elaborado pelo Autor).....	43
Figura 4. 7: Tríade do encontro de serviço (Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons).....	44
Figura 4. 8: Insatisfação e abandono de clientes (Fonte: Roger J. Best).....	50
Figura 4. 9: Cadeia de Lucro nos Serviços (Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons).....	51
Figura 5. 1: Organograma (Fonte: Elaborado pelo autor) .....	54
Figura 5. 2: Diferenciação de marca e valor para o cliente (Fonte: Roger J. Best).....	57
Figura 5. 3: Influência da percepção de marca sobre o valor total percebido pelo cliente (Fonte: Dawn Iacobucci) .....	57
Figura 5. 4: Triângulo de posicionamento aplicado para o Temaki Joe (Fonte: Dawn Iacobucci e Elaborado pelo Autor).....	59
Figura 5. 5: Marca do Temaki Joe (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	61
Figura 5. 6: Logotipo do Temaki Joe (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	61
Figura 5. 7: Esquema da embalagem dos temakis (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	66
Figura 7. 1: Esboço do comportamento genérico para a demanda em empreendimentos na área de bares e restaurantes (Fonte: Elaborado pelo Autor – Pesquisa de campo; entrevistas).....	81

## **Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food**

### **Lista de Figuras**

---

Figura 8. 1: VPL por Cenário (Fonte: Elaborado pelo Autor).....	90
Figura 8. 2: TIR por Cenário (Fonte: Elaborado pelo Autor).....	91

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Lista de Tabelas

---

### **LISTA DE TABELAS**

Tabela 3. 1: O Setor de Bares, Restaurantes e Lanchonetes no Brasil – 2000 (Fonte: IBGE 2004 e MTE 2003).....	10
Tabela 3. 2: Resultados da pesquisa e price points dos fast-foods (Fonte: Elaborado pelo Autor).....	22
Tabela 7. 1: Investimentos (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	76
Tabela 7. 2: Custos Fixos – Pessoal (Fonte: Elaborado pelo Autor).....	77
Tabela 7. 3: Custos Fixos – Outros (Fonte: Elaborado pelo Autor).....	77
Tabela 7. 4: Insumos – Custos e Quantidades (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	78
Tabela 7. 5: Índice de Perda de Comida (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	78
Tabela 7. 6: Gastos com Marketing (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	79
Tabela 7. 7: Receitas – Preços e Quantidades (Fonte: Elaborado pelo Autor).....	79
Tabela 7. 8: Demanda – Tipo de Clientes (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	80
Tabela 7. 9: Demanda – Número de Clientes (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	80
Tabela 7. 10: Comportamento Estimado da Demanda (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	81
Tabela 7. 11: Outras Premissas (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	82
Tabela 7. 12: Índice de Desperdício de Comida e TIR (Fonte: Elaborado pelo Autor).....	86
Tabela 7. 13: Número Inicial de Clientes por Dia e TIR (Fonte: Elaborado pelo Autor) ....	86
Tabela 7. 14: Comportamento Estimado da Demanda (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	87
Tabela 7. 15: Comportamento Estimado da Demanda (Fonte: Elaborado pelo Autor) .....	88
Tabela 8. 1: Resultados Financeiros (Indicadores) por Cenário Adotado (Fonte: Elaborado pelo Autor).....	90

## **1 – INTRODUÇÃO**

A grande motivação para esse trabalho foi a possibilidade de aplicá-lo na prática. Sempre tive um espírito empreendedor muito forte ao qual pude aliar uma série de conhecimentos adquiridos ao longo desses anos na Escola Politécnica da USP para produzir um plano de negócios ao redor de uma idéia que tive há algum tempo.

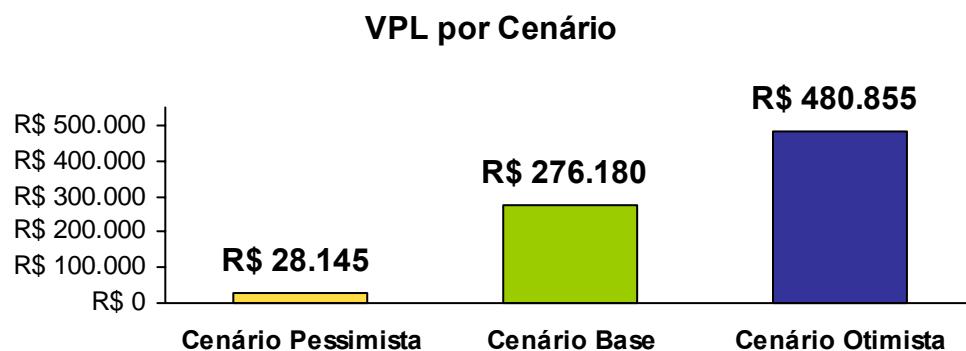
Sou um admirador da culinária japonesa, que faz grande sucesso na cidade de São Paulo com diversos restaurantes espalhados por vários bairros. Um dos meus pratos prediletos é o temaki, aquele “sushi grande em forma de cone”. Este é um verdadeiro “hit”, um dos pratos com maior saída nos restaurantes do gênero. O tipo mais comum é o de salmão batido com cebolinha e maionese, cujo preço médio está entre R\$ 8,00 e R\$ 10,00 nos restaurantes à la carte. Contudo, existem vários restaurantes no sistema de rodízio que incluem temakis e cujo preço fechado fica em torno de R\$ 20,00. Fiquei intrigado. Bastaria que um cliente consumisse três temakis para que o preço do rodízio fosse “estourado”? Surgiam aí minhas desconfianças de que os restaurantes à la carte estariam trabalhando com margens extremamente altas para os temakis. Se tivessem realmente um custo muito inferior ao preço praticado, por que não oferecê-los a preços menores e, ao invés de ganhar na margem, ganhar no giro? Não haveria espaço no mercado para um fast-food que servisse apenas temakis a preços bastante inferiores, “popularizando” o acesso à tradicionalmente cara culinária japonesa? Por que não vender temakis no “esquema McDonald’s”?

## **2 – SUMÁRIO EXECUTIVO**

Este trabalho é um estudo de viabilidade/ plano de negócios para um restaurante de “fast-food” diferenciado: o *Temaki Joe*. Trata-se de um “fast-food” de culinária japonesa, que servirá apenas temakis ou uma “temakaria fast-food”. Configurando-se como uma opção diferente, conveniente, acessível, saborosa e saudável, visa obter sucesso ao preencher uma lacuna no mercado, originada a partir de mudanças no comportamento dos consumidores (crescente preocupação com uma alimentação saudável, cada vez menos tempo para refeições, etc).

O público alvo será composto essencialmente por jovens com bom poder aquisitivo, no início de sua carreira profissional em regiões com alta concentração de escritórios de grandes centros metropolitanos e que têm pouco tempo para as refeições.

Do ponto de vista econômico, o empreendimento é altamente atrativo, como mostra o plano financeiro: VPLs positivos em qualquer um dos cenários adotados para um horizonte de análise de 5 anos.



**Figura 2. 1: VPL por Cenário**

Com um posicionamento claro, uma estratégia bem definida (foco na diferenciação, com trade-offs estabelecidos e um adequado ajustamento de atividades), um “marketing mix” moderno e robusto, produtos diferenciados, serviço que encanta o cliente e uma implementação bem planejada, o *Temaki Joe* tem grandes chances de sucesso.

## **3 – MERCADO/ OPORTUNIDADE**

### **3.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA**

#### **3.1.1 Panorama de Mercado**

Segundo critério adotado pela Associação dos Bares e Restaurantes Diferenciados (ABEDI), o *Temaki Joe* está inserido no mercado de Bares, Restaurantes e Lanchonetes, que engloba todos os estabelecimentos em que são servidos comercialmente alimentos e bebidas. Estão também nessa categoria, danceterias, pizzarias, churrascarias, restaurantes por kilo, quiosques, etc.

Esse setor é bastante fechado e não revela seus números, devido, provavelmente, a receios de maior tributação. Além disso, esse mercado é muito oscilante, em função do alto número de empreendedores que fecham as portas de seus negócios pouco tempo depois de abertos, por falta de dedicação/ tempo, conhecimento, etc. Segundo Percival Maricato (MARICATO, 1997), um dos mais respeitados convededores do setor no Brasil, 80% dos estabelecimentos fecham suas portas no segundo ano de funcionamento. Assim, há grande dificuldade em se obter dados que revelem com precisão seu tamanho e participação de mercado. Para tirarmos uma “fotografia panorâmica” da atual condição do setor, recorremos não só a ABEDI, mas utilizamos também alguns estudos encomendados pela mídia e empresas e dados de órgãos oficiais do governo como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE e o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. Um dos estudos consultados foi o encomendado pelo McDonald’s à Fundação Getulio Vargas para avaliar o impacto que a empresa teve na economia nacional ao longo de seus 25 anos de existência.

De acordo com a ABEDI, existem cerca de 770 mil estabelecimentos no Brasil entre bares, restaurantes, lanchonetes, etc, dos quais 140 mil estariam no estado de São Paulo. Só na região da grande São Paulo, esse número seria de 70 mil. Ainda de acordo com essa associação, são 670 mil funcionários no setor espalhados por todo o Brasil.

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

---

Segundo dados do IBGE e do MTE, estima-se que em 2003 cada família tenha gasto cerca de R\$ 413,00 por mês com alimentos<sup>1</sup>. Destes, R\$ 378,00 referem-se à aquisição de alimentos *in natura* e industrializados para consumo nas residências, realizada em supermercados, feiras, mercearias, padarias, etc. Os outros R\$ 35,00 representam despesas com alimentação realizadas fora de casa. No total do país, essa despesa foi de R\$ 224,2 bilhões em 2003, dos quais cerca de R\$ 19 bilhões (ou 8,4%), realizada em bares, restaurantes, lanchonetes, etc.

A contribuição de qualquer atividade para a economia de um país é determinada pela quantidade de bens ou serviços que ela acrescenta ao total de bens e serviços produzidos por toda a economia. Conforme mostra a tabela abaixo, em 2000, a contribuição do setor de bares, restaurantes e lanchonetes foi de R\$ 17,4 bilhões. Esse valor adicionado, sob o enfoque da renda, foi de aproximadamente R\$ 10,00 bilhões em salários e encargos sociais e cerca de R\$ 7,4 bilhões em excedente operacional bruto<sup>2</sup>. Somando-se o valor adicionado ao consumo intermediário (soma de tudo que foi comprado de outras empresas) obtém-se o faturamento de R\$ 40,6 bilhões do setor.

---

<sup>1</sup> Não incluindo despesas realizadas em cantinas de empresas, escolas, hospitais, etc

<sup>2</sup> Inclui custos indiretos com a produção e comercialização das empresas, remuneração de profissionais autônomos, impostos diretos e indiretos arrecadados por elas e o investimento e a remuneração de seu capital

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

---

Conta	R\$ Mil
<b>Valor Adicionado</b>	<b>17.405.197</b>
<b>Remunerações</b>	<b>9.985.430</b>
<b>Salários</b>	<b>7.441.537</b>
<b>Contribuições Sociais</b>	<b>2.543.893</b>
<b>Excedente Operacional Bruto</b>	<b>7.419.767</b>
<b>Outros Impostos sobre a Produção</b>	<b>495.073</b>
<b>Consumo Intermediário</b>	<b>22.761.497</b>
<b>Valor da Produção</b>	<b>40.661.767</b>

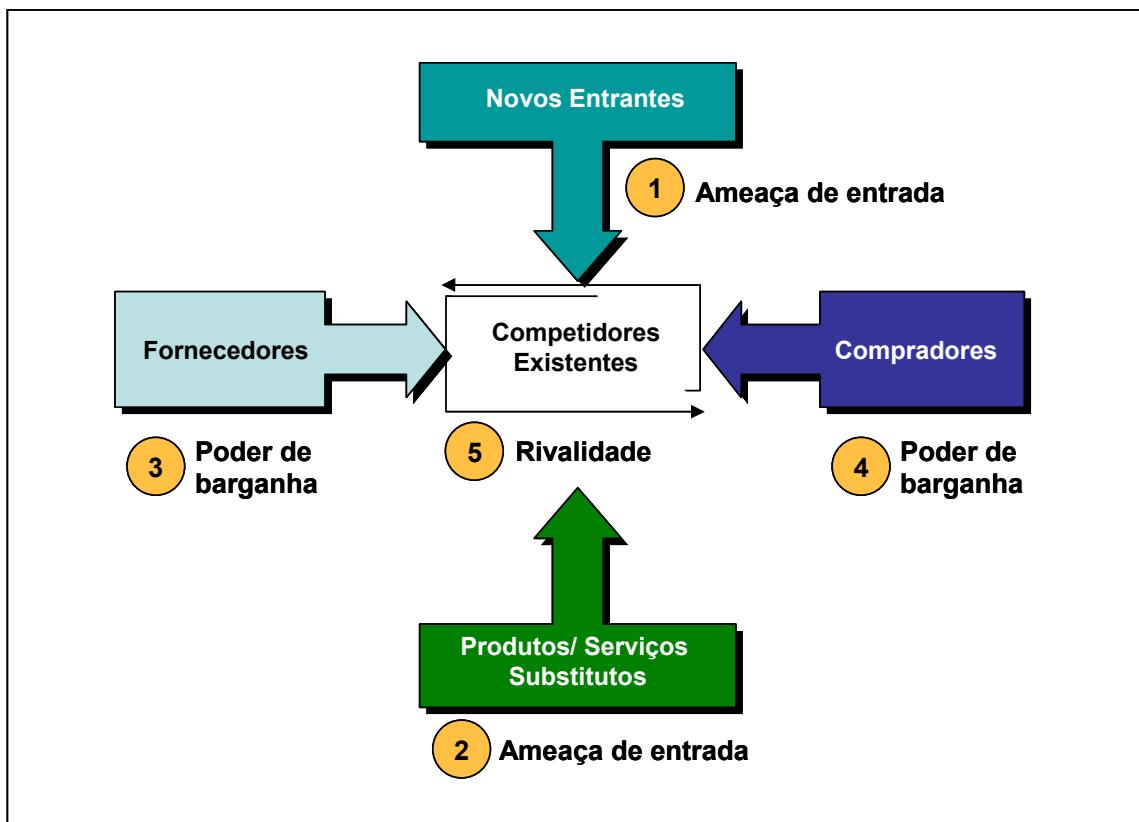
**Tabela 3. 1:** O Setor de Bares, Restaurantes e Lanchonetes no Brasil – 2000 (Fonte: IBGE 2004 e MTE 2003)

#### 3.1.2 Análise 5 Forças

De acordo com Michael Porter (PORTER, 1980), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Para se traçar a estratégia de uma companhia o primeiro passo é a análise da indústria na qual ela está inserida.

Na batalha por market share, a competição não se manifesta apenas em outros players (concorrentes). Existem também outros 4 elementos que devem ser cuidadosamente analisados: potenciais entrantes na indústria, fornecedores, clientes e produtos/ serviços substitutos.

Ou seja, o estágio de competição em uma determinada indústria depende de 5 forças, representadas no diagrama abaixo:



**Figura 3. 1:** As 5 Forças Competitivas (Fonte: Michael Porter)

A intensidade coletiva dessas forças é o que determina o potencial de lucro da indústria. Quanto menor for essa intensidade, maior é a oportunidade para performance e lucros superiores. Independentemente da intensidade de cada uma das forças, o papel fundamental do estrategista corporativo é achar uma posição para sua companhia de forma que ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Somente analisando as fontes de intensidade para cada uma das forças, ele terá uma idéia robusta da dinâmica da indústria, o que lhe permitirá desenvolver um plano para formulação estratégica efetivo. Nessa análise, deve-se atentar para a força de maior intensidade, já que, em última análise, é ela quem determinará a lucratividade da indústria e terá o papel mais importante durante a formulação estratégica.

Dessa forma, iremos proceder a uma análise da indústria na qual o *Temaki Joe* estará inserido (fast-food) para que possamos traçar sua estratégia.

### 1) Ameaça de Novos Entrantes

Novos entrantes em uma indústria trazem sempre a ambição de conquistar market share, mais capacidade, mais recursos e, algumas vezes, acabam por mudar bastante toda a dinâmica governante quando inserem novas tecnologias ou novos meios de se fazer um negócio. Esses novos entrantes podem ser empreendedores de todas as envergaduras ou grandes companhias diversificando em novos mercados via fusões/ aquisições.

De qualquer modo, essa ameaça de entrada é tanto mais real quanto menores forem as barreiras de entrada e/ ou menos intensas as reações esperadas por parte das empresas já presentes.

Ainda de acordo com o trabalho de PORTER (198), existem 6 fontes de barreira de entrada. Abaixo, analisamos cada uma para o caso do *Temaki Joe*:

- *Economias de escala*: Não origina um grande obstáculo para entrada já que uma grande escala não traria vantagens de custo que definiriam o sucesso do negócio. Contudo, onde pode-se perceber mais esse efeito é no marketing. Grandes players já estabelecidos vêem essas economias de escala refletidas em maior poderio de marketing, algo com o que o *Temaki Joe* não poderia se equiparar (campanhas na TV, revistas, patrocínios, etc). Economias de escala nas operações, como na logística, por exemplo, também contribuem para dificultar a entrada de novos competidores. Entretanto, não é algo que faça novos entrantes desistirem da idéia.

- *Diferenciação de produtos*: Essa talvez seja a maior barreira para entrada na indústria. Um entrante teria que investir pesado para que pudesse superar a lealdade de alguns grupos de clientes a determinadas marcas com as que se identificam. Combinando com economias de escala em marketing, competidores estabelecidos procuram fortalecer suas marcas, criando identidade/ lealdade que costumam ser altos muros para a entrada de novos players na sua indústria.

- *Requerimentos de capital*: Essa fonte não contribui significativamente para aumentar as barreiras de entrada nessa indústria, uma vez que o investimento para se abrir um restaurante de fast-food não é muito elevado, podendo, muitas vezes, ser feito mesmo sem fontes de financiamento, apenas com o capital social.

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

---

- *Desvantagens de custo independentemente de tamanho:* Novamente não cria uma barreira de entrada significativa. Os players já existentes não gozam de nenhum tipo de vantagem de custo que seja exclusiva e tampouco a curva de aprendizado é inclinada o suficiente para dificultar a vida de novos entrantes, dado que as competências e tecnologias envolvidas são facilmente dominadas. Mesmo para o caso de comida japonesa, o conhecimento de um *sushi-man* especialista e experiente não é mais uma necessidade crítica. Cursos de *sushi-man* cada vez mais acessíveis proliferam-se por todo o país e a oferta desse tipo de mão de obra só faz crescer.

- *Acesso a canais de distribuição:* Nesse caso, não se aplica já que o canal de distribuição é o próprio restaurante fast-food, não havendo intermediários. Uma questão a ser considerada, entretanto, é a localização da loja, essencial para o sucesso do negócio. De qualquer modo, isso não configura uma grande barreira de entrada, com espaços em shopping centers podendo ser alugados sem maiores dificuldades.

- *Política do governo:* Em nada interfere nesse caso, já que não existe regulamentação pública específica no setor que condicione a entrada de novas empresas. O empreendedor deve somente atentar para as normas de higiene, segurança, acessibilidade, etc.

Além dessas fontes de barreira de entrada, devemos analisar também a reação potencial dos players estabelecidos. Nesse caso, os grandes players existentes têm poder suficiente para reagir, inclusive com corte de preços e principalmente com um maior poder de fogo em campanhas de marketing. Essa reação, contudo, só virá se estes grandes competidores sentirem-se de alguma forma ameaçados frente a seu segmento e por mais intensa que possa ser dificilmente inviabilizará a entrada de um novo competidor.

Finalmente, após olharmos tanto para as barreiras de entrada quanto para as potenciais retaliações, percebemos que a entrada do *Temaki Joe* na indústria não seria difícil. O outro lado da moeda, é que uma vez estabelecido, a ameaça de entrada de novos players é real e uma força competitiva bastante significativa. Basta lembrarmo-nos da quantidade de restaurantes fast-food que já abriram (e fecharam) as portas em diversas praças de alimentação de shopping centers.

#### 2) Ameaça de Produtos Substitutos

O que seriam produtos/ serviços substitutos para os fast-foods? Seriam aqueles que concorrem diretamente pelo dinheiro do cliente na ocasião da compra. Ou seja, produtos/ serviços que tem o potencial de substituí-los atendendo a mesma necessidade básica: a vontade de comer. Dessa forma, vale a pena analisarmos a ocasião de compra em si. Vamos restringir essa ocasião a um shopping center, onde o *Temaki Joe* se localizaria (mais detalhes na seção “*Modelo de Negócios*”). Para saciar sua necessidade básica de algo para comer que seja rápido e acessível, o consumidor pode se dirigir para a praça de alimentação e a ameaça de substitutos não existiria. Pode optar por ir ao cinema assistir um filme e “enganar” a fome com um saquinho de pipocas ou alguma bala/ chocolate. Pode ainda optar por passar no caixa rápido do supermercado/ loja de conveniência no próprio shopping e levar para casa uma refeição pronta congelada, que irá colocar no micro-ondas chegando em casa. Ou algo que possa comer sem precisar sair do shopping, como uma barra de cereais, um pacote de biscoitos ou um sanduíche frio. Outra opção seria o uso de máquinas “*serving machines*” que trazem snacks de todo o tipo. Enfim, produtos/ serviços substitutos são todos aqueles que competem pela carteira do cliente na ocasião da compra. Apesar de existir como ameaça, essa força não é intensa o suficiente a ponto de ser decisiva para o nível de lucratividade global da indústria.

#### 3) Poder de Barganha de Fornecedores

Fornecedores podem ter mais ou menos poder de barganha em uma determinada indústria se tiverem maior ou menor possibilidade de aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos/ serviços que oferecem. Assim, fornecedores com alto poder de barganha podem esmagar o potencial de lucro da indústria. No caso da indústria de fast-food, os fornecedores não contam com grande poder de barganha e essa força competitiva não é intensa. Isso, por alguns motivos, entre eles:

- O grupo de fornecedores não é dominado por algumas poucas empresas nem é mais concentrado que a indústria a que serve;

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

---

- Seus produtos são commodities, ou seja, não contam com nenhum grau de diferenciação entre eles;

- Esses fornecedores não exercem uma ameaça real de integração vertical para frente (aquisição de empresas da indústria a que servem);

- A indústria é um grupo consumidor muito importante para estes fornecedores.

No caso do *Temaki Joe*, o peixe e o arroz – as matérias primas mais importantes – serão compradas em mercados municipais como o CEASA e mesmo que se opte por trabalhar com algum fornecedor exclusivo, sua troca é muito fácil e os preços se auto-regulam (oferta/ demanda). Esse ponto será tratado com mais detalhes na seção “*Modelo de Negócios*”.

#### 4) Poder de Barganha dos Clientes

Os consumidores constituem uma força competitiva muito importante na indústria a qual o *Temaki Joe* pertence. Conforme seu nível de exigência, podem fazer com que ocorram reduções de preço e alterações significativas nos produtos que as empresas oferecem. Como em qualquer outra indústria de bens de consumo as empresas devem estar sempre muito atentas às necessidades atuais e latentes dos consumidores a que servem. Devem procurar se diferenciar frente a estes consumidores e fazê-los enxergar valor na sua oferta. Devem também procurar criar uma marca forte e fidelizá-los. Nesse tipo de indústria os princípios do marketing são muito importantes e essa função deve receber grande atenção.

Tendências de comportamento dos consumidores podem chacoalhar toda uma indústria. Uma tendência muito forte no exterior, principalmente nos Estados Unidos, e que vem ganhando força no país é a crescente preocupação dos consumidores com a qualidade de sua alimentação. Existe um “barulho” muito grande em torno do tema, com inúmeras publicações e a mídia como um todo alertando para os malefícios do fast-food tradicional, conhecido como “*junk food*” (comida farta, gordurosa e que contribui para obesidade, altas taxas de colesterol, infartos, pressão alta, etc). Até mesmo um filme recente, “*SuperSize Me*”

*Me*”, que faz uma crítica contundente a esse tipo de alimentação, fez enorme sucesso de público e critica. Existem, inclusive, processos judiciais sendo movidos contra grandes cadeias de fast-food americanas por não avisarem dos malefícios que seus produtos representam para a saúde dos consumidores. Dessa forma, mais e mais consumidores de fast-food procuram uma refeição que não apenas seja rápida/ conveniente, satisfaça a fome e seja acessível, mas que também lhe traga benefícios nutricionais. Esse novo elemento vem provocando grandes mudanças em toda a dinâmica da indústria. Virtualmente todos os fast-foods nos Estados Unidos trazem tabelas nutricionais e passaram a oferecer opções lights. Até mesmo o McDonald’s, ícone do *junky fast-food* já oferece um menu light, com diversas opções de saladas, hambúrgueres vegetarianos, saladas de fruta, etc. Enfim, uma inédita faceta passa a fazer parte do mundo do fast-food, provocando um verdadeiro terremoto na indústria. Assim como essa nova tendência, que chamaremos aqui de “onda light”, pode ser vista como uma ameaça para players tradicionais, também pode ser interpretada como um driver de mudanças que trazem consigo inúmeras oportunidades tanto para entrantes (novos negócios) quanto para players estabelecidos (reposicionamento estratégico).

#### 5) Rivalidade entre os Competidores

A indústria de fast-food caracteriza-se por uma forte rivalidade entre os competidores existentes. É a força competitiva de maior intensidade e que, em conjunto com o poder de barganha dos clientes, determina a lucratividade da indústria.

São competidores diretos do *Temaki Joe* todos aqueles restaurantes fast-food localizados na praça de alimentação do shopping onde ele estará, competindo diretamente pela “carteira” do cliente na ocasião de compra. Ou seja, o cliente já teria optado por uma refeição rápida/ conveniente e acessível, já teria optado pelo fast-food. A competição se daria numa etapa posterior, quando o cliente caminha pela praça de alimentação do shopping center, olhando e avaliando as opções disponíveis até decidir. Portanto, são competidores diretos os restaurantes que se encaixam no conceito do fast-food. Não só

## **Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food**

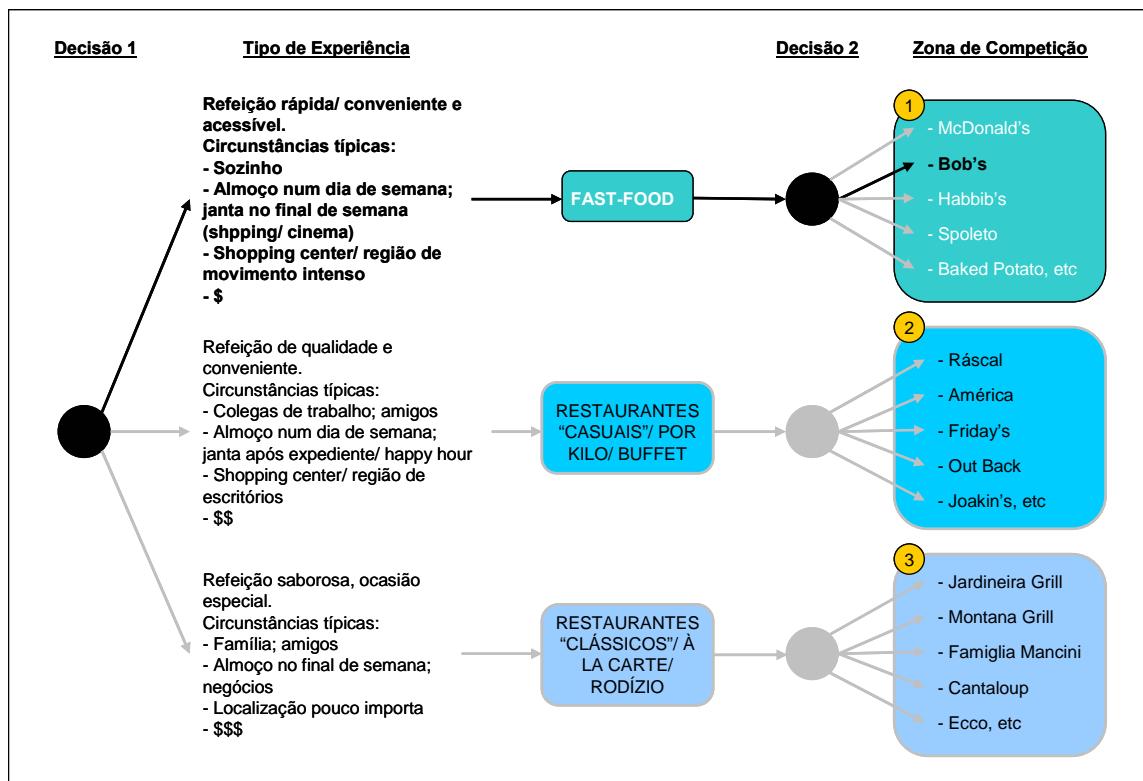
### **Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade**

---

devido à faixa de preço em que competem, mas também devido à sua característica de auto-serviço, com o cliente sendo também produtor, uma vez que participa ativamente do processo (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000): executa o pedido no caixa, espera pela refeição no balcão e a leva até a mesa, o que não envolve a participação de garçons. Assim, restaurantes “casuais”, com serviço de garçons e/ ou buffet e mesas internas (não comuns à praça de alimentação) do tipo América, Ráscal, Viena, Friday's, etc, não são competidores diretos dos fast-foods. Podem ser considerados, no máximo, produtos substitutos, uma vez que a opção por estes se daria num momento anterior ao de se considerar as alternativas de fast-foods. O processo de decisão típico do consumidor e os diferentes nichos de competição estão representados esquematicamente abaixo:

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade



**Figura 3. 2:** Processo de decisão típico (escolha por Bob's) e zonas de competição (Fonte: Elaborado pelo autor)

O *Temaki Joe* está na zona de competição 1, que apresenta intensa rivalidade principalmente devido ao fato de o número de competidores existentes ser bastante elevado; a oferta é muito grande e o desafio é se diferenciar a ponto de o consumidor enxergar valor/ distinção nessa oferta. As empresas concorrentes apresentam origens, “personalidades” e estratégias bastante diferentes entre si, possuindo idéias próprias sobre como competir.

## 6) A Sexta Força Competitiva: Complementares

Em trabalho recente, Adam Brandenburger e Barry Nalebuff desenvolveram uma teoria a partir do trabalho de análise de indústrias de Michael Porter, com grande influencia da teoria dos jogos (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1997). Eles identificaram uma sexta força competitiva a impactar diretamente o nível de lucratividade de uma determinada indústria.

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

Esta é o poder de influencia dos chamados complementares, entidades cujas atividades de alguma forma beneficiam a empresa em questão. O exemplo clássico é do pãozinho francês que tem a margarina como um complementar. Com inovações, como produtos mais saudáveis ou embalagens mais práticas, as empresas produtoras de margarina certamente causam um aumento na demanda por pãezinhos franceses. Outro exemplo é a Sony com seu videogame PlayStation e os diversos produtores de jogos.



**Figura 3.3:** A sexta força competitiva (Fonte: Adam Brandenburger e Barry Nalebuff)

Dessa forma, podemos fazer o exercício de pensar em possíveis complementares para o *Temaki Joe* e seu respectivo poder de influencia.

Numa metrópole como São Paulo com grande violência urbana, o fator segurança é primordial em qualquer experiência fora de casa. Assim, um serviço de estacionamento é um fator chave para que um restaurante atraia mais clientes. Um estacionamento coberto,

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

---

com controle e seguro, como aqueles em shopping centers são complementares de grande importância. Ainda no shopping, existem os cinemas que também podem ser vistos como complementares uma vez que atraem público que muitas vezes antes ou após o filme acabam fazendo uma refeição na praça de alimentação. As próprias lojas podem ser vistas como complementares por essa mesma razão. Enfim, no shopping center, há um conjunto completo de soluções de entretenimento para o consumidor que se completam. Devido a essa grande presença de complementares, enorme praticidade, conveniência (“one-stop-shop”) e segurança, os shopping centers mostram-se um local ideal para a instalação de um fast-food como o *Temaki Joe*.

Analizando as 6 forças atuantes na indústria, identificamos duas que se destacam como sendo as mais intensas: poder de barganha dos consumidores e rivalidade entre os competidores. Percebemos também que estas se relacionam de maneira muito forte: na análise dos consumidores, identificamos uma tendência – apelidada de “onda light” – que vem abalando as estruturas de toda a indústria e que tem o potencial de alterar de maneira significativa a forma como as empresas competem.

Acreditamos que essa tendência oferece uma grande oportunidade e que o *Temaki Joe* pode se posicionar de forma a explorar mudanças na indústria (PORTER, 1980).

Nesse sentido, iremos dar continuidade à análise dos competidores sob essa perspectiva, tendo em mente que a indústria está mudando e que novos “buracos” apareceram e ainda não foram preenchidos adequadamente. Ou seja, tentaremos comprovar que existem necessidades ainda não plenamente atendidas, um posicionamento que ainda oferece enorme potencial para ser explorado.

Para mapear a indústria sob esse ângulo, fizemos uma pesquisa de campo com potenciais consumidores de fast-food. Esta foi realizada com 100 entrevistados num dia de semana na praça de alimentação do shopping Market Place na Zona Sul de São Paulo, região onde o *Temaki Joe*, a princípio, se localizaria. Os entrevistados foram requisitados a preencher uma folha bastante simples, num exercício que não lhes tomava mais do que 5 minutos. Nessa folha, deveriam posicionar com um X cada uma das opções listadas em

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

duas escalas: na primeira, deveriam marcar o quanto saudável a julgavam ser, na segunda, deveriam avaliá-la segundo o sabor. Abaixo, as escalas utilizadas:

	<b>Nada Saudável</b>	<b>Pouco Saudável</b>	<b>Razoavelmente Saudável</b>	<b>Saudável</b>	<b>Muito Saudável</b>
<b>Peso</b>	1	2	3	4	5

**Figura 3. 4:** Pesquisa – Saudável? – Escala utilizada (Fonte: Elaborado pelo Autor)

	<b>Muito Ruim</b>	<b>Ruim</b>	<b>Médio</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>
<b>Peso</b>	1	2	3	4	5

**Figura 3. 5:** Pesquisa – Saboroso? – Escala utilizada (Fonte: Elaborado pelo Autor)

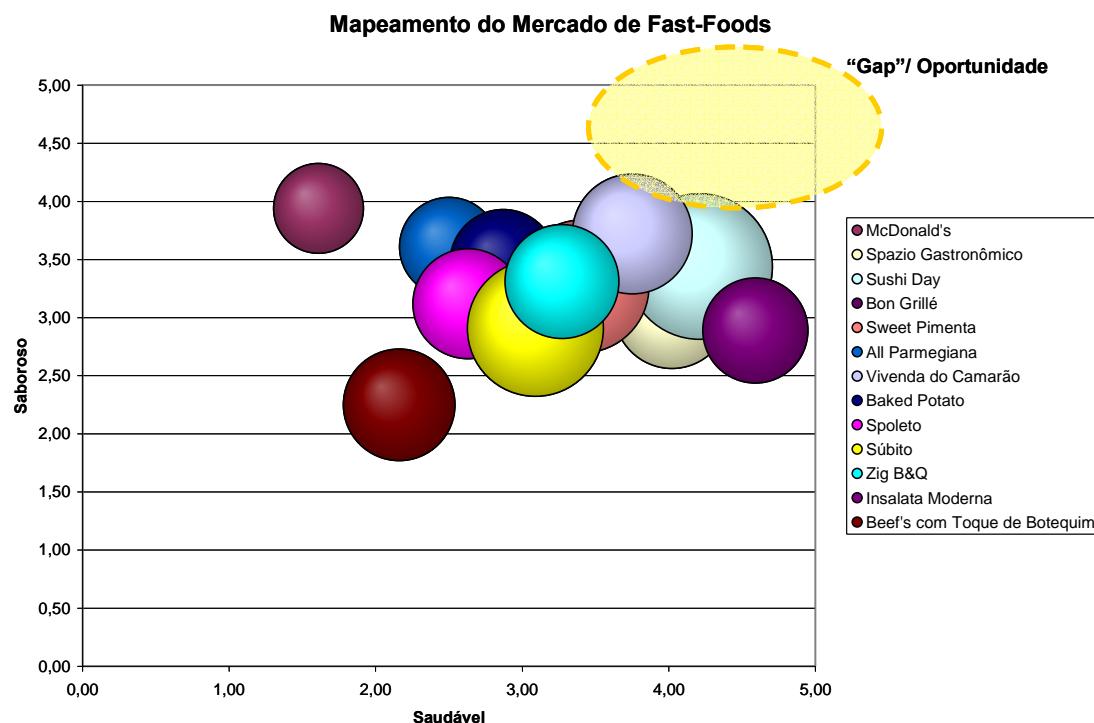
A folha de pesquisa utilizada, bem como as planilhas com os resultados obtidos podem ser encontrada nos anexos (*Anexos 1 e 2*). Abaixo, os resultados consolidado (médias ponderadas), bem como os “price points” das opções avaliadas:

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

Fast-Food	Refeição Média	Saudável	Saboroso	Preço
McDonald's	Número 1	1,61	3,94	R\$ 8,95
Spazio Gastronômico	Salada de Atum + Refrig. Médio	4,02	3,06	R\$ 14,80
Sushi Day	Combinado Teichoku + Refrig. Médio	4,21	3,44	R\$ 23,50
Bon Grillé	Baby Beef Parmegiana c/ Acomp. (3) + Refrig. Médio	3,19	3,11	R\$ 15,50
Sweet Pimenta	Escalope de Filet Mignon + Refrig. Médio	3,41	3,27	R\$ 19,50
All Parmegiana	Mamma's Beef Parmegianna Express + Refrig. Médio	2,50	3,61	R\$ 10,80
Vivenda do Camarão	Strogonoff de Camarão + Refrig. Médio	3,75	3,72	R\$ 15,90
Baked Potato	Batata c/ Strogonoff + Refrig. Médio	2,87	3,47	R\$ 12,60
Spoletó	Raviolli de Ricota + Refrig. Médio	2,63	3,12	R\$ 13,40
Súbito	Maminha c/ Risoto Michelangelo + Refrig. Médio	3,09	2,91	R\$ 20,50
Zig B&Q	Picanha e Acomp. (3) + Refrig. Médio	3,27	3,31	R\$ 14,40
Insalata Moderna	Filet de Frango c/ Salada Colorida + Refrig. Médio	4,59	2,89	R\$ 12,30
Beef's com Toque de Botequim	Contra-filet c/ Salada + Refrig. Médio	2,16	2,25	R\$ 13,75

**Tabela 3. 2:** Resultados da pesquisa e price points dos fast-foods (Fonte: Elaborado pelo Autor)



**Figura 3. 6:** Mapeamento do mercado de fast-foods – Tamanho das esferas proporcional ao price point (Fonte: Elaborado pelo Autor)

Podemos observar através do gráfico que o mercado de fast-food realmente se encontra carente de uma opção saudável, saborosa e com um preço acessível. Os players que mais se aproximam dessa posição são *Vivenda do Camarão* e *Sushi Day* (price point elevado), que seriam os concorrentes mais diretos do *Temaki Joe*. Dessa forma, confirmamos a hipótese de que as recentes transformações na indústria (alterações nas necessidades e percepções dos consumidores, no contexto da “onda light”), abriram uma brecha de oportunidade que ainda oferece grande potencial de aproveitamento. É nesse campo que o *Temaki Joe* vem “jogar”.

## **3.2 ESTRATÉGIA**

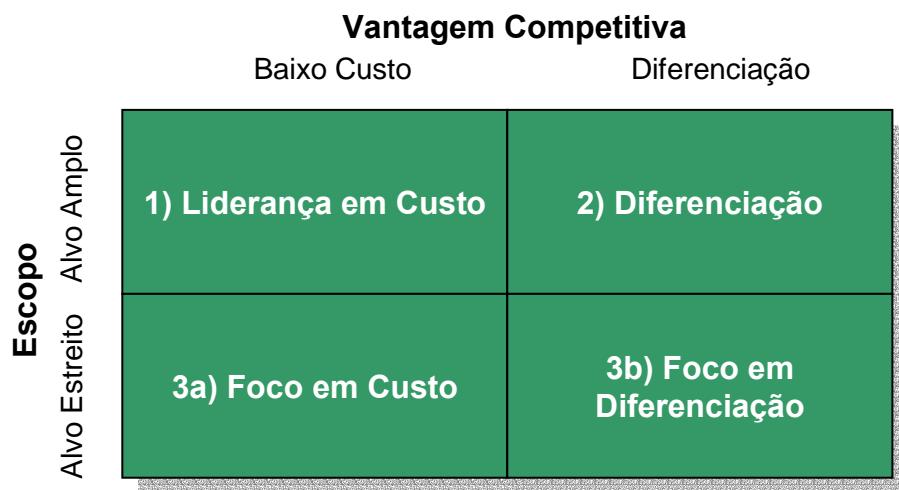
### **3.2.1 Estratégia Genérica**

Segundo Michael Porter (PORTER, 1980), estratégia competitiva visa o estabelecimento de uma posição competitiva favorável (lucrativa e sustentável) ou “vantagem competitiva” contra as forças que determinam a concorrência na indústria/ mercado.

Existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode construir: baixo custo ou diferenciação. A combinação destas com o escopo da empresa – segmentos de mercado visados – produz três estratégias genéricas que podem garantir uma performance acima da média na indústria em que a empresa atua. Estas estratégias genéricas estão representadas na figura que segue:

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade



**Figura 3. 7:** As estratégias competitivas genéricas (Fonte: Michael Porter)

1) *Liderança em custo*: Estratégia que permite à empresa manter os custos reduzidos para que então possa praticar menores preços e/ ou trabalhar com uma margem superior à média da indústria. Essa estratégia é realizada via ganho de experiência, investimentos em instalações para produção em grande escala – beneficiando-se de economias de escala – e monitoração cuidadosa e sistemática dos custos operacionais totais. Ferramentas bastante utilizadas são o downsizing e o TQM – Total Quality Management, entre outras.

2) *Diferenciação*: Estratégia que requer o desenvolvimento de produtos e serviços únicos, se apoiando na lealdade à marca e fidelidade de seus clientes. Oferecendo qualidade superior, melhor performance/ serviços, menores prazos de entrega, maior rapidez no lançamento de novos produtos e/ ou características únicas, a empresa pode praticar preços mais altos. Os clientes não se importarão em pagar esse prêmio, uma vez que enxerguem nele um valor superior. Nesse tipo de estratégia, preocupações com marca e imagem ganham grande importância.

3) *Foco*: Estratégia que visa atender segmentos de mercado específicos, focalizando determinados grupos de clientes e/ ou oferecendo uma gama limitada de produtos ou serviços que atendam uma necessidade em comum de mais de um grupo. A forma pela qual se segmenta um determinado mercado pode utilizar os

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

---

mais diversos critérios tais como critérios demográficos (idade, classe social, etc), geográficos, de estilo de vida (“lifestyle”) e de ocasião de uso, entre outros. Essa estratégia genérica pode ser empregada de duas maneiras: 3a) *Foco na Diferenciação* – ofertas diferenciadas no segmento visado – e 3b) *Foco na Liderança em Custo* – ofertas abaixo do custo no segmento visado.

Segundo Porter (PORTER, 1980), ser “tudo para todos” representa o grande risco de “ser pego no meio”. Se uma determinada empresa não optar claramente entre as estratégias genéricas, não alcançará uma vantagem competitiva favorável e sustentável, e sim uma mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média. Engajando-se em mais de uma estratégia genérica, não conseguirá alcançar plenamente nenhuma delas, ficando “atolada no meio do caminho”.

O *Temaki Joe* está no quadrante inferior direito (figura 3.7), ou seja, sua estratégia genérica é *Foco na Diferenciação*. Primeiro, a empresa não visará o mercado de fast-food como um todo, não procurará servir/ ser a opção número um de todos aqueles consumidores de restaurantes fast-food. Pelo contrário, terá um segmento de mercado específico como alvo, focando todas as suas atividades para servir da melhor maneira possível esse segmento, a ser definido de maneira clara e precisa nas próximas seções. Segundo, os produtos e serviços oferecidos serão diferenciados de tudo aquilo que hoje existe no mercado. Até porque, competir em custos numa indústria na qual existem players fortes e bem estabelecidos, com nítidas vantagens de economia de escala seria uma estratégia um tanto quanto “suicida”. Dessa forma, desenvolvendo e posicionando a marca de maneira eficaz, atraiendo consumidores “certos” e fidelizando-os, o *Temaki Joe* poderá praticar preços um pouco acima da média do mercado, já que esses consumidores estarão percebendo um valor adicional na oferta. Essa questão de “pricing” é estrategicamente importante e terá um tratamento especial mais adiante neste trabalho. Fica nítido desde já que existe um “limite” no que diz respeito a preços que não poderá ser rompido, sob pena de a empresa ver-se competindo em um outro nicho de mercado – restaurantes casuais, composto por players como Ráscal, Friday’s ou Outback, por exemplo – que não o de fast-food, caracterizado por preços “acessíveis”.



**Figura 3. 8:** Estratégia genérica do Temaki Joe (Fonte: Michael Porter e Elaborado pelo Autor)

### 3.2.2 Posicionamento Estratégico

Ainda segundo Michael Porter (PORTERR, 1996), a posição estratégica de uma empresa emerge de três bases distintas, não mutuamente exclusivas e que geralmente encontram-se sobrepostas.

Se o posicionamento surgir a partir da produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um negócio, temos o chamado *posicionamento baseado na variedade*. Este tem como fonte a escolha de variedades de produtos ou serviços ao invés de segmentos de clientes. Este tipo de posicionamento é mais indicado quando a empresa é capaz de produzir melhor certos produtos ou serviços utilizando conjuntos distintos de atividades e pode servir uma ampla gama de clientes, atendendo, contudo, apenas um subconjunto de necessidades em comum.

O *posicionamento baseado em necessidades* 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 medida. Esse tipo de

posicionamento pode ter uma variante quando o mesmo segmento de clientes possui necessidades distintas em ocasiões de uso específicas.

A terceira base para posicionamento ocorre quando clientes são segmentados a partir das vias pelas quais são acessáveis. É o chamado *posicionamento baseado no acesso*, que pode ser uma função de sua geografia, 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.

Pode-se apreender, a partir das definições acima, que posicionamento não significa necessariamente o estabelecimento de um nicho pra atuação. Dependendo da base a partir da qual surgiu, o posicionamento de uma empresa pode levá-la a trabalhar com um alvo grande ou com apenas uma faixa do mercado total. Uma empresa cujo posicionamento é baseado em variedades pode ter um amplo alvo de clientes, atendendo necessidades específicas que diversos segmentos subjacentes têm em comum. Já uma empresa posicionada com base em necessidades terá como alvo apenas um subgrupo do mercado total, formado por clientes que apresentam as mesmas necessidades, atendidas em sua totalidade pelos produtos/ serviços dessa empresa. Geralmente, esses clientes são sobreservidos/ sobretaxados ou subservidos/ subtaxados por competidores cujo alvo é mais amplo.

O posicionamento estratégico do *Temaki Joe* é um típico caso de posicionamento que encontra suas origens nas três bases possíveis, havendo uma forte sobreposição entre elas. Contudo, se tivéssemos que definir apenas uma base de posicionamento utilizada pela empresa, esta seria certamente a base das necessidades, por ser a mais forte. O *Temaki Joe*, antes de qualquer outra coisa, oferecerá produtos/ serviços para um grupo específico de consumidores, procurando servir na totalidade suas necessidades, as quais acabam por definir/ delinear esse grupo. Esse segmento-alvo da empresa é composto por pessoas em grandes centros, que trabalham e não tem muito tempo para a refeição, que querem uma refeição rápida, conveniente e por um preço acessível. Da forma como está definido até aqui esse segmento é o mesmo focalizado pela maioria dos fast-foods existentes como McDonald's ou Habib's. Entretanto, o *Temaki Joe* focaliza um sub-segmento desse grupo, cujos consumidores apresentam uma necessidade que os distingue de todo o resto. São

consumidores que chamaremos de “health-conscious” (termo bastante empregado na literatura americana de marketing), ou seja, consumidores preocupados com a saúde, preocupados em manter uma alimentação nutritiva e balanceada. Eles não procuram sua refeição apenas para “matar a fome e seguir o dia”, mas também para manterem-se em forma, saudáveis e poderem obter uma melhor qualidade de vida. Geralmente, conhecem alguma coisa sobre nutrição e procuram evitar comidas com excesso de gorduras ou carboidratos, dando preferência para opções mais balanceadas e que sejam também uma fonte de proteínas. O *Temaki Joe*, portanto, procurará se configurar como a opção número um para esse segmento específico de consumidores. Ou seja, a empresa visará atender na totalidade a necessidade principal que distingue esse segmento: a necessidade por uma refeição saudável.

Como mencionado, o posicionamento estratégico da empresa também encontra sua origem nas outras duas fontes possíveis. Pode ser definido também como um posicionamento por variedade, uma vez que oferece uma gama limitada de produtos – apenas temakis – atendendo necessidades em comum – uma refeição rápida, conveniente, saborosa, saudável e acessível – de uma vasta gama de clientes, que não necessariamente pertencem ao segmento já definido, mas que na ocasião de compra podem optar por esse tipo de solução. Como o *Temaki Joe* vai localizar-se numa região estratégica visando servir os clientes que estão nas redondezas, podemos afirmar que seu posicionamento também encontra sua origem na forma pela qual esses consumidores são acessíveis. Situando-se em regiões com grande concentração de escritórios de alto nível na zona Sul de São Paulo – como a região da Avenida Luis Carlos Berrini, da Avenida Brigadeiro Faria Lima, da Avenida Presidente Juscelino Kubitschek ou da Avenida Paulista – o *Temaki Joe* estaria focalizando um grupo de consumidores não com uma necessidade em comum, mas sim com um meio de ser acessados em comum, um posicionamento baseado no acesso, portanto.

#### 3.2.3 Trade-offs

Ainda segundo Michael Porter (PORTER, 1996), a vantagem competitiva de uma empresa não está garantida apenas por se escolher um posicionamento estratégico claro e

único. Pode ser que uma posição única confira a uma determinada empresa uma vantagem, mas esta não se mostrará sustentável a não ser que um outro elemento tenha sido considerado: trade-offs, ou escolha de soluções de compromisso. Somente os trade-offs evitarão que outras empresas imitem uma posição que se mostre claramente valiosa no mercado.

Existem duas maneiras básicas através das quais os competidores poderão imitar uma posição vantajosa de alguma empresa.

Primeiro, um competidor pode se *repositionar* a fim de copiar e igualar um desempenho superior.

Segundo, este pode fazer o chamado *straddling*, ou seja, pode tentar igualar os benefícios de uma posição valiosa sem incorrer em alterações de sua estratégia original, sua “espinha dorsal”. Isso é feito por empresas que, sem mudar seu posicionamento estratégico, passam a oferecer novos produtos/ serviços/ tecnologias, alterando em algum grau de intensidade as atividades que já desempenha.

A segunda é uma forma de se imitar posições valiosas muito mais comum do que a primeira, por um motivo bastante simples: é muito mais fácil e mais barata. O reposicionamento estratégico de uma empresa, se possível, é muito penoso e envolve grandes mudanças nas atividades desempenhadas pela empresa e em toda sua configuração, exigindo altos gastos com reengenharia de processos, pesquisa e desenvolvimento, campanhas de marketing, etc. Já a segunda forma de se imitar uma posição valiosa é tentadora para muitas empresas por aparentar ser uma tarefa fácil e com poucos riscos. Contudo, muitas empresas que tentam o *straddling*, que tentam “vitaminar-se” ficando em cima do mundo correm o sério risco de “serem pegas no meio do caminho”, de terem toda sua posição estratégica original comprometida acarretando na perda de clientes fieis. Isso porque elas não estão usando a vacina dos trade-offs.

Trade-offs com outras posições estratégicas ocorrem quando existem incompatibilidades entre atividades. Definindo-se de maneira simples, “trade-off significa que mais de uma coisa exige menos de outra” (PORTER; 1996). Trade-offs criam uma proteção contra reposicionadores ou “straddlers”, uma vez que requerem que escolhas sejam feitas e reforçam o posicionamento.

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

---

Trade-offs originam-se de três motivos.

Primeiro, inconsistências de imagem e reputação. Se uma empresa que caracteriza-se por entregar um tipo de solução passa a entregar outro tipo inconsistente com o primeiro, sua imagem e reputação ficarão arranhadas junto a seus consumidores tradicionais que ficarão, no mínimo, confusos com essa mensagem conflitante que a empresa estará enviando.

Segundo, os trade-offs aparecem a partir das atividades que uma empresa executa propriamente ditas. Cada posição estratégica necessita de atividades sob medida para que se entreguem soluções consistentes com essa posição. Essas atividades exigem diferentes equipamentos, processos, competências dos empregados, nível de serviços, configurações de sistemas, etc e acabam acarretando em trade-offs claros por parte das empresas.

Terceiro, trade-offs originam-se a partir de limites na coordenação e controles internos. Ou seja, ao definir seu posicionamento, a empresa deixa claro quais são suas prioridades de forma que seus empregados possuam um referencial único quando necessitarem tomar decisões a respeito de eventos inesperados. Se não houver trade-offs e a empresa propuser-se a ser tudo para todos os clientes, esse referencial não existe e grandes confusões poderão ocorrer quando empregados precisarem tomar algum tipo de decisão, comprometendo o rumo da empresa.

Trade-offs são essenciais para a estratégia de uma empresa. Criando a necessidade de escolha e limitando a oferta de uma empresa, servem de escudo contra imitação por parte de reposicionadores ou straddlers, que estariam degradando o valor de suas atividades e em ultima analise implodindo suas estratégias.

Assim, trade-offs estão no âmago da estratégia e declaram o que uma empresa escolheu não fazer.

Dessa forma, é essencial que traçando a estratégia do *Temaki Joe*, estabeleçamos também alguns trade-offs. Devemos fazer escolhas de soluções de compromisso, escolhas sobre o que não fazer.

Como já dito, a empresa estará competindo no mercado de restaurantes de fast-food, caracterizados por um serviço rápido e conveniente, com refeições com alto grau de padronização e de boa qualidade, por um preço acessível. Ao definirmos o posicionamento

estratégico do *Temaki Joe*, deixamos claro que competiria com o foco na diferenciação. Dessa forma, apesar de não poder praticar preços demasiadamente superiores – correndo o risco de fugir da categoria de fast-food – a empresa não competirá com base no preço, o que seria completamente contraditório com sua estratégia de diferenciação.

Ao escolhermos servir como prato principal apenas temakis, estamos escolhendo também não ter um leque de produtos extenso. Apenas uma solução será oferecida – temakis – que poderá ser configurada de acordo com o gosto do consumidor (diversos “ sabores” de temaki). Estamos “ apostando todas as fichas” e concentrando todos os esforços para oferecermos da melhor maneira possível temakis e apenas temakis. A empresa não irá produzir produtos quentes e/ ou frituras tais como batatas fritas ou hambúrgueres, nem produtos similares como sanduíches de salmão. Se o fizesse estaria praticando straddling, tentando incorporar benefícios de competidores como *McDonalds* ou *Une e Duo*, e inevitavelmente veria suas atividades se degradando e corroendo a estratégia de dentro para fora.

A empresa não terá restaurantes “ tradicionais” com garçons servindo mesas. Funcionará na praça de alimentação de algum shopping (*mais detalhes na seção Modelo de Negócios*) no esquema de balcão, com os clientes pagando e levando a bandeja com seu pedido para uma mesa desocupada. Todo o sistema de atividades estará configurado para suportar esse modelo de venda, o que tornaria inviável ou, pelo menos, perigoso incorporar-se o serviço de garçons. Isto, além de tudo, poderia comprometer a imagem da empresa com seus clientes usuais (“ Afinal isso é um fast-food ou um restaurante onde levo a família num domingo à noite?”).

Como mencionado, trade-offs protegem contra imitação e reforçam o posicionamento. O *Temaki Joe* será posicionado como um restaurante fast-food diferente por ser uma opção saudável, por oferecer refeições convenientes e nutritivas, sem frituras. Visando reforçar essa posição, o *Temaki Joe*, dará grande destaque para os sucos (fotos nos dispalys, banners e cardápios, etc), deixando clara para o consumidor a mensagem de que presa pela saúde e qualidade de vida. Mesmo assim, a empresa não pode abrir mão de servir refrigerantes por dois motivos essenciais: 1) Oferecem uma boa margem para o revendedor; 2) Muitas pessoas, mesmo algumas daquelas que buscam alimentação saudável, não abrem

mão do refrigerante na hora das refeições. Estas acabariam comprando refrigerantes em fast-foods “vizinhos” se o *Temaki Joe* não os oferecesse. Ou seja, a empresa trabalharia com refrigerantes, mas de uma maneira “low profile”; não daria destaque para esse fato.

Estabelecendo esses trade-offs, estamos caminhando no sentido de garantir a sustentabilidade da posição estratégica do *Temaki Joe*.

#### 3.2.4 Configuração/ ajustamento de atividades

O estabelecimento de um posicionamento estratégico implica não somente na definição/ configuração de atividades individuais a desempenhar, mas também na definição de como essas atividades irão se inter-relacionar (PORTER; 1996). A combinação de atividades – sistemas de atividades – está na essência da estratégia de uma empresa. Em última instância, é o ajustamento entre as atividades desse sistema, bem como as escolhas de soluções de compromisso (trade-offs) feitas por uma empresa que lhe garantirão sua vantagem competitiva sustentável.

Estratégias boas são aquelas cujo sistema de atividades tem um ajustamento específico, que reforça a originalidade de sua posição e amplifica os trade-offs. Esse ajustamento estratégico – importante porque de modo geral atividades afetam umas às outras – cria vantagem competitiva a partir do momento em que garante que as atividades complementem umas as outras: certa atividade pode ter seu custo reduzido ou seu valor percebido pelo cliente aumentado devido à forma através da qual outras atividades são desempenhadas, criando um valor econômico real.

O ajustamento pode ser de três ordens, não mutuamente exclusivas.

O ajustamento de primeira ordem ocorre quando cada atividade está alinhada com a estratégia global, assegurando que estas reforcem a vantagem competitiva ao invés de se degradarem/ cancelarem mutuamente. Desse modo, a estratégia fica mais clara e é melhor entendida por todos os stakeholders: clientes/ sociedade, acionistas e empregados. Se as atividades, além de estarem consistentes com a estratégia global, também reforçarem-se umas às outras, temos o chamado ajustamento de segunda ordem. Este permite

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade

---

potencializar os efeitos que as atividades teriam individualmente. Já o ajustamento de terceira ordem se dá quando temos uma otimização de esforços. Ou seja, quando a empresa é capaz de otimizar seus esforços ao longo das atividades, via, por exemplo, coordenação e troca de informações que reduzem redundâncias.

Independentemente do tipo de ajustamento, é o sistema como um todo – e não as atividades isoladas – que garantem a vantagem competitiva de uma empresa. Ao pensarmos nos pontos fortes de uma empresa, por exemplo, iremos perceber que muitos se confundem e atravessam diversas funções. Portanto, é mais adequado pensarmos em termos de temas, incorporados em emaranhados de atividades estreitamente ligadas, como, por exemplo, baixo custo.

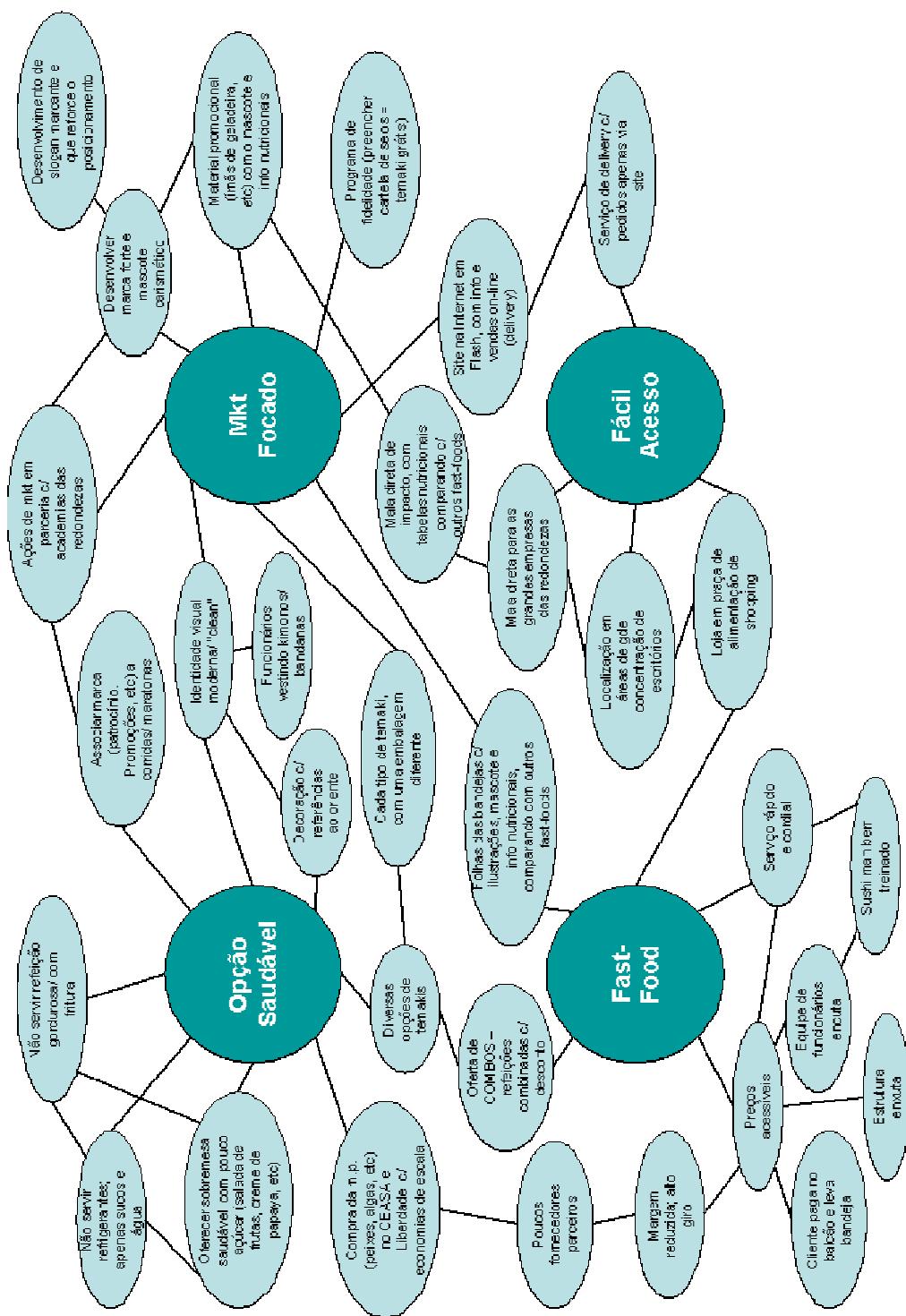
Além de assegurar vantagem competitiva, o ajustamento entre as atividades também funciona como um verdadeiro escudo contra imitadores, criando uma cadeia cuja resistência é a mesma de seu elo mais forte. É muito mais difícil para um competidor se reposicionar e imitar toda uma rede de atividades intimamente ligadas do que atividades isoladas. Sistemas de atividade com ajustamento de segunda e terceira ordens são muito difíceis de serem entendidos/ mapeados pelos rivais para uma possível imitação. A teia é tão complexa que não pode ser completamente compreendida por quem está de fora. Além disso, imitar apenas parte do sistema não trará vantagem competitiva, o que configuraria um movimento de imitação chamado straddling, já discutido anteriormente. Assim, o ajustamento estratégico entre atividades é essencial para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Mapas de sistemas de atividades são uma ferramenta importante para se avaliar e procurar reforçar o ajustamento estratégico. Servem para ilustrar como a posição estratégica de uma empresa está apoiada sob um sistema de atividades projetado sob medida para garantir-la. Se a empresa tem seu posicionamento estratégico claro e bem definido, emergem temas estratégicos que englobam uma série de atividades interconectadas.

Abaixo, temos o mapa de sistemas de atividades para o *Temaki Joe*, com os temas de ordem superior em cor escura e as atividades em cor clara.

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Capítulo 3 – Mercado/ Oportunidade



**Figura 3.9:** Mapa de sistemas de atividades para o Temaki Joe (Fonte: Michael Porter e Elaborado pelo Autor)

## **4 – SOLUÇÕES: PRODUTOS E SERVIÇOS**

Nessa etapa, iremos descrever com maior riqueza de detalhes os produtos/ serviços a serem oferecidos pelo *Temaki Joe*.

### **4.1 PRODUTOS**

Como já citado anteriormente, o *Temaki Joe* será uma opção de fast-food saudável, saborosa e acessível, especializada em temakis; uma “temakaria”.

O sushi, como é conhecido hoje em dia, nasceu em Tóquio na primeira metade do século XIX. Ele era vendido em pequenas barracas (carroças) nas ruas da atual capital japonesa. As pessoas se amontoavam em volta do balcão e lá ficavam se deliciando com os peixes fresquinhos. Para atender os clientes que ficavam na segunda fila, esperando um lugar, os sushi-men criaram o Temaki (Te – Mão, Maki – Enrolado), um sushi em formato de cone que podia ser entregue na mão do freguês e este não necessitava de apoio para comê-lo.

Atualmente, em muitos restaurantes, ele é servido como um grande cone e em algumas situações é tão grande que é servido no prato. O original parecia um canudo um pouco mais aberto. De todos os sushis enrolados esse é o mais fácil e rápido de fazer, não requerendo um sushi-man extremamente habilidoso ou experiente.

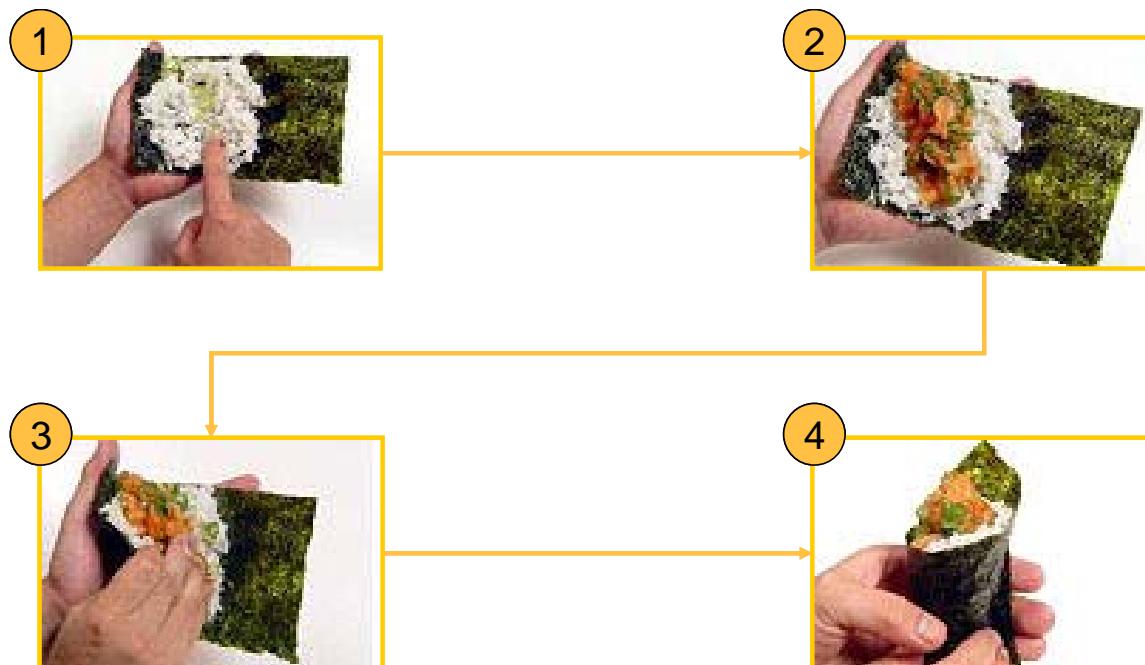


**Figura 4. 1:** Foto de um Temaki tradicional de salmão com cebolinha

Os temakis servidos no *Temaki Joe* serão bastante “generosos”, maiores que os tradicionais e geralmente duas unidades serão mais do que o suficiente para “matar a fome” de uma pessoa com cerca de 80 Kg. Enquanto que os temakis mais comumente servidos pesam de 150 a 200 gramas, os temakis do *Temaki Joe* pesarão aproximadamente 250 gramas. Existirão muitas variedades, inclusive temakis que não usam peixe cru – alta rejeição entre muitas pessoas – como temakis de camarão, polvo, siri, vegetais, doces, especiais, etc (Anexo 3). Dessa forma, o Temaki Joe provavelmente será visto como uma opção ainda mais saborosa que os restaurantes japoneses em geral.

Além do “recheio” (variedade de peixes, ovas, frutos do mar, vegetais e frutas), todo temaki tem como ingredientes o Gohan (arroz para sushi), o Wasabi (raiz forte) e o Nori (alga seca).

Abaixo, um esquema ilustrativo do processo de confecção de um temaki de salmão com cebolinha.



**Figura 4. 2:** Processo de “montagem” de um temaki (Fonte: Elaborado pelo Autor)

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 4 – Soluções: Produtos e Serviços

---

1) Primeiro, corta-se a folha de nori ao meio. Então, segura-se o nori com a mão seca, colocando o arroz no lado esquerdo. Em seguida, espalha-se o arroz cobrindo a metade esquerda da alga e passa-se um pouco de wasabi.

2) Coloca-se o recheio na diagonal.

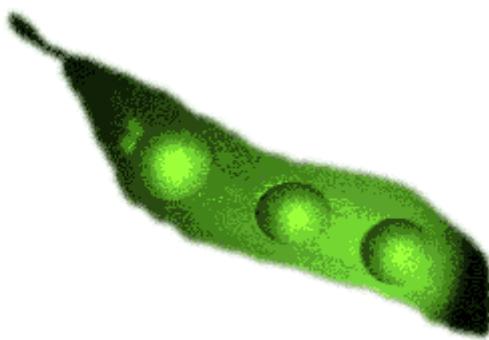
3) Enrola-se pegando a ponta do canto inferior esquerdo com os dedos indicador e o polegar e levando-as até a extremidade superior esquerda do arroz.

4) Vai-se enrolando com a mão direita até formar um cone. Um grão de arroz é usado para fechar, como se fosse uma cola.

Para o arroz não grudar na mão, é importante umedecê-la levemente, tomando o cuidado de não molhar a alga, se não ela ficará inutilizada. Para deixar a alga crocante, pode-se passá-la rapidamente na chama do fogão.

O *Temaki Joe* terá pelo menos 15 opções de temakis (*Anexo 3* – inclui as cores das embalagens), incluindo o *Temaki Joe* (o popular salmão com cebolinha, que será o “carro chefe” da casa), temakis doces (sobremesas) e o *Temaki Mix*. Essa opção será um grande diferencial da empresa, permitindo ao cliente grande possibilidade de personalização do seu temaki. Ele poderá escolher até três ingredientes diferentes a serem incluídos como “recheio”, indicando ao sushi-man que o preparará à sua frente, seguindo suas instruções.

Além dos temakis e bebidas (refrigerantes de máquina e sucos em lata), existirão também duas opções de acompanhamento (ambas com o mesmo preço): o *Temaki Stiks* e o *Edamame*. O *Temaki Sticks* será um potinho contendo uma camada de sal grosso e vinagre no fundo, sobre o qual serão “espetados” filetes de cenoura, beterraba e pepino. Já o *Edamame* é um petisco muito comum no Japão para acompanhar a cerveja em boteiros. Nada mais é do que o “feijão” verde da soja pura, levemente fervido em água com sal. É consumido com um “snack”, com as sementes (“feijão”) sendo empurradas para a boca diretamente da vagem com os dedos. Além de bastante inusitado, original e saboroso, o *Edamame* é extremamente nutritivo, constituindo uma rica fonte de proteínas. Apesar de o Brasil ser um grande produtor de soja, tem-se grande dificuldade em encontrá-la nessa forma. Os únicos locais em São Paulo a comercializar o edamame são o Mercado Municipal e a Casa Santa Luzia.



**Figura 4. 3: O Edamame**

Como sobremesas, o *Temaki Joe* terá, além de algumas opções de temakis doces, mousses industrializados de chocolate, maracujá e papaia, comprados de algum fornecedor ainda a ser contatado e que serão mantidos no refrigerador. Tais opções são bastante comuns em fast-foods e geralmente têm uma boa saída.

O “*Balanço Nutricional*” também será mais um diferencial do *Temaki Joe*. Todo pedido virá acompanhado de um pequeno pedaço de papel impresso que trará as informações nutricionais (calorias, carboidratos, gorduras, fibras, proteínas, etc) dos respectivos itens do pedido, bem como a soma total. Um nutricionista deverá ser contratado para montar os balanços nutricionais para cada item do cardápio a fim de que tais dados possam ser inseridos no sistema de informações a ser utilizado na loja.

## **4.2 SERVIÇOS**

Em linha com sua estratégia de foco na diferenciação, não basta ao *Temaki Joe* apenas oferecer produtos originais e de qualidade; é preciso também que o serviço prestado “encante” o cliente. Enquanto a maioria dos restaurantes fast-food tem um tipo de serviço padrão com muito poucas adaptações – o cliente faz o pedido e paga no caixa, aguarda e retira sua bandeja – o *Temaki Joe* irá oferecer um serviço pouco usual no cenário nacional.

O primeiro contato do cliente não é com o caixa e sim com o sushi-man do outro lado do balcão. Após avaliar as opções do cardápio, o cliente pede os temakis que deseja

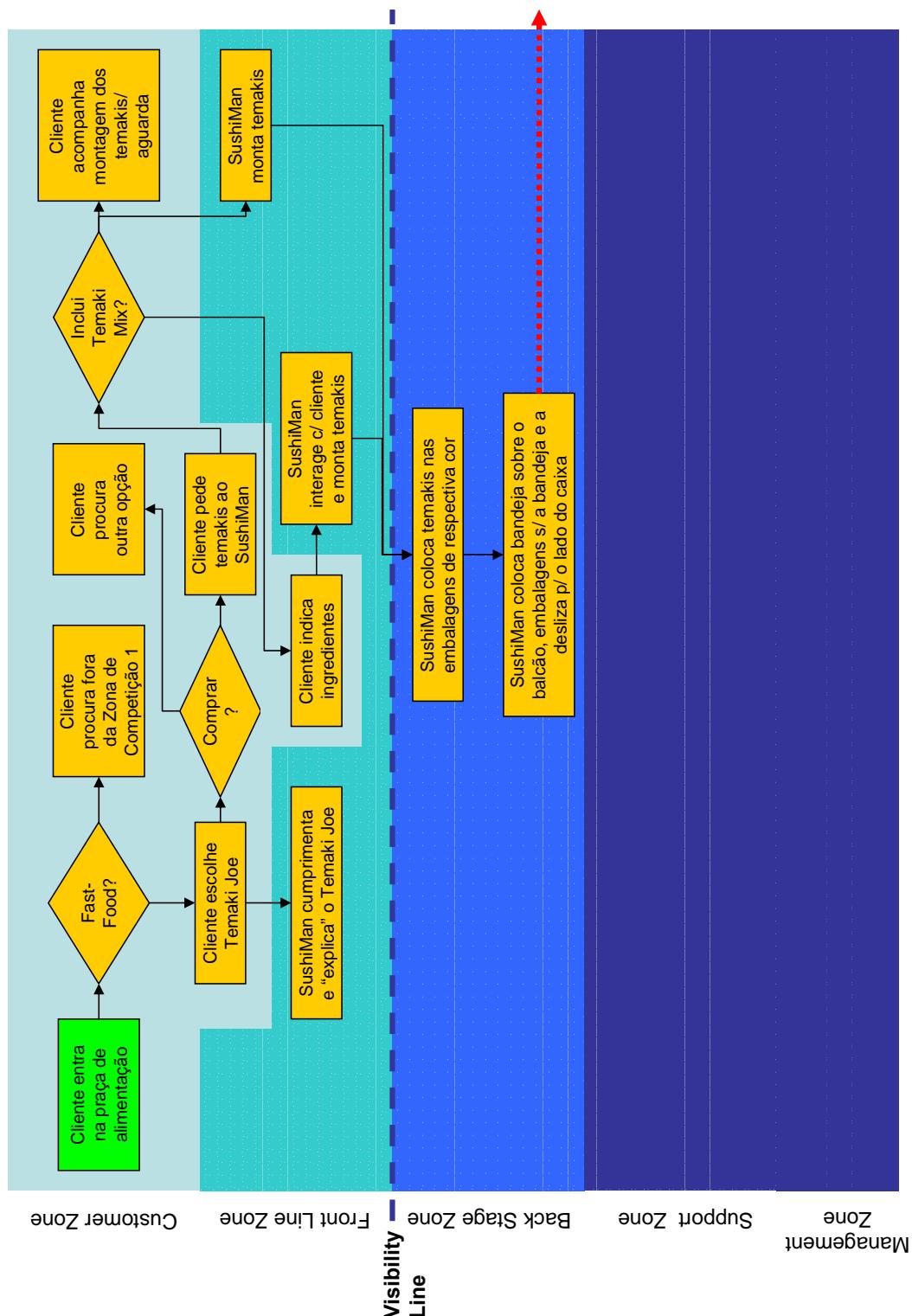
para o sushi-man. Este os monta sobre a alga (Nori) e uma camada de arroz (Gohan), colocando o “recheio” de acordo com o pedido do cliente. O sushi-man vai pegando os ingredientes previamente preparados (salmão batido com maionese e cebolinha, atum fatiado, vegetais, molhos, etc) de recipientes refrigerados à sua frente, enquanto o cliente acompanha todo o processo de “montagem” através de um vidro côncavo que vai aproximadamente até a altura dos ombros do sushi-man. Se o cliente tiver pedido um (ou mais) Temaki Mix, ele interage com o sushi-man, indicando quais ingredientes deseja que sejam incluídos no seu temaki. Montados todos os temakis pedidos pelo cliente, estes são colocados pelo sushi-men em embalagens coloridas. Cada tipo de temaki tem sua respectiva embalagem, numa determinada cor característica (*Anexo 3*). Então, os temakis já nas suas embalagens são posicionados sobre uma bandeja que é “deslizada” pelo sushi-man até o lado do caixa. Este, através da cor da embalagem poderá cobrar o preço do respectivo temaki, dispensando a comunicação verbal com o sushi-man. O cliente, acompanhando sua bandeja ao longo do balcão, é, então, cumprimentado pelo caixa, que o indaga a respeito das bebidas, acompanhamentos e sobremesas. O cliente completa seu pedido, o caixa finaliza a montagem da bandeja e cobra o cliente. Este efetua o pagamento, recebe o *Balanço Nutricional* e leva sua bandeja até uma mesa desocupada para que possa desfrutar de sua refeição.

#### 4.2.1 Mapa de Serviços

Um processo de serviços pode ser representado com maior riqueza de detalhes através de um mapa de serviços (KINGMAN-BRUNDAGE & GEORGE & BOWEN, 1994). Este traduz a dinâmica de uma experiência de serviços e seu formato básico traz o cliente ocupando a zona superior, a gerência ocupando a zona inferior e as operações de serviços entre ambas. Abaixo, temos o mapa de serviços para o *Temaki Joe*.

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

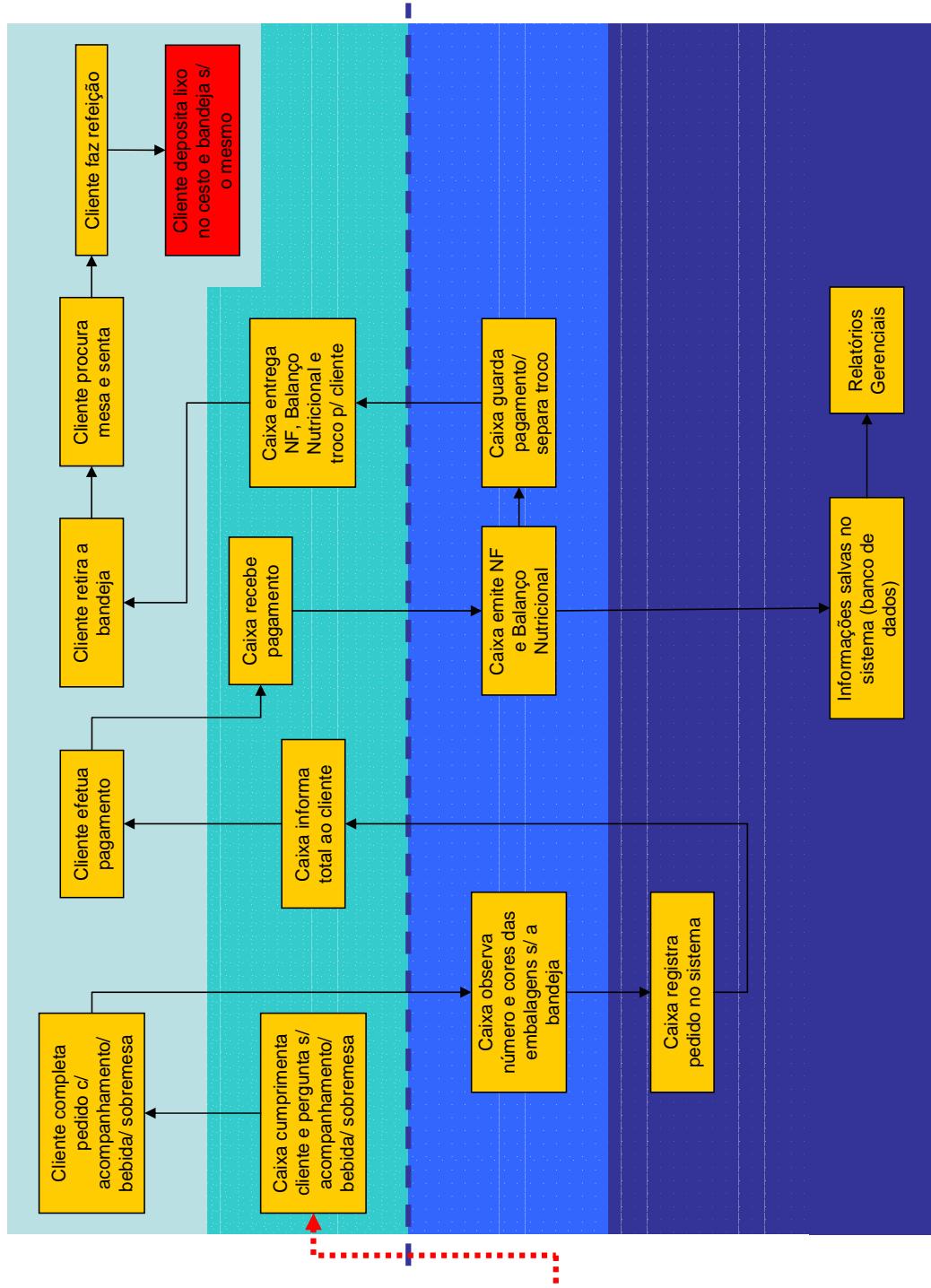
### Capítulo 4 – Soluções: Produtos e Serviços



**Figura 4. 4:** Mapa de serviços do Temaki Joe (Fonte: Elaborado pelo Autor)

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 4 – Soluções: Produtos e Serviços



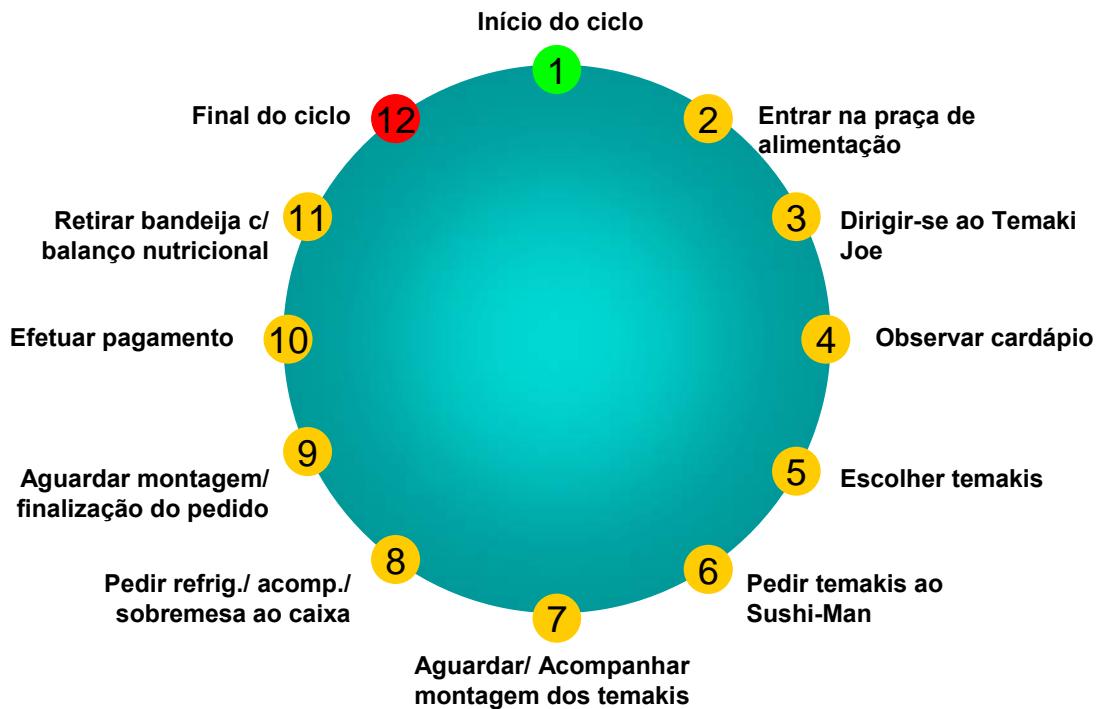
**Figura 4. 5:** Mapa de serviços do Temaki Joe (cont.) (Fonte: Elaborado pelo Autor)

Vale ressaltar que esse tipo de serviço não é inédito, uma vez que já foi aplicado pela rede americana *Subway* – não mais atuante no país – e é atualmente utilizado de maneira semelhante pela rede nacional de fast-food de comida italiana *Spoleto*. Contudo, é pouco comum, nunca antes tendo sido aplicado para a culinária japonesa. Na realidade, tem o potencial de constituir um importante diferencial justamente por requerer um envolvimento maior do cliente e oferecer uma maior capacidade de personalização. Essa “customização” é uma tendência cada vez mais forte em praticamente todos os mercados, desde a indústria automobilística até a venda de produtos pela Internet. Estamos entrando na era conhecida pela “Mass Customization” ou personalização em massa (KOTLER, 2002). Enquanto a maioria dos fast-foods carrega consigo a marca da padronização, essa maior flexibilidade do *Temaki Joe* tem tudo para ser um importante fator de diferenciação.

#### 4.2.2 Encontro de Serviço e o Momento da Verdade

O encontro entre fornecedor e cliente basta para que se tenha caracterizado um serviço. Essa interação foi chamada por Richard Norman de “momento da verdade” (NORMAN, 1984). Geralmente breve, acaba por definir na mente do cliente a qualidade do serviço, pois é ao longo desses encontros que o está avaliando e formando sua opinião sobre o mesmo. Ou seja, não basta apenas ao *Temaki Joe* oferecer produtos que atendam às necessidades e expectativas dos seus clientes. É preciso que o faça através de um serviço com alta qualidade, que será avaliado pelos clientes nos momentos da verdade. Produto e serviço estão intimamente ligados, formando o “pacote” que é percebido e avaliado pelo cliente.

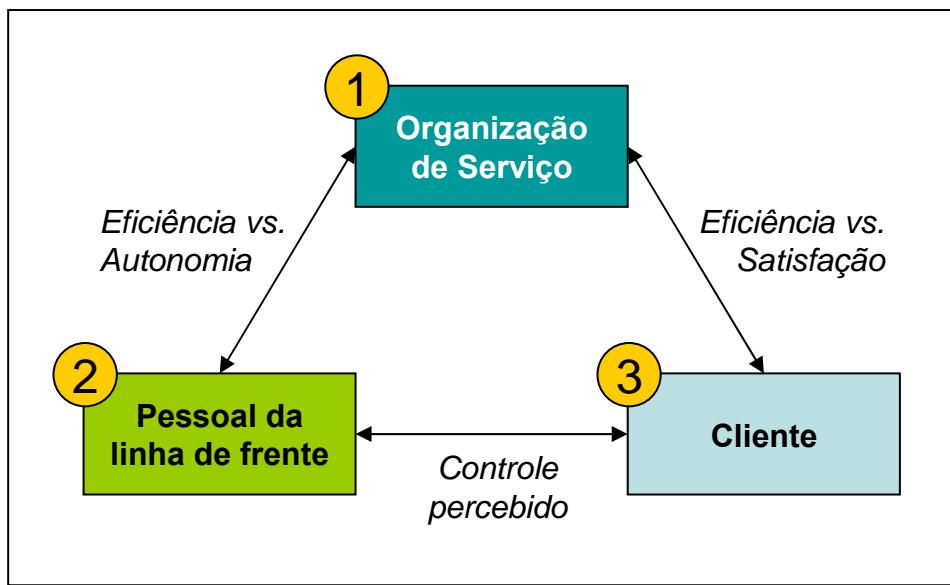
Abaixo, uma representação gráfica do momento da verdade para o *Temaki Joe* localizado em um shopping center:



**Figura 4. 6:** Momento da verdade para o Temaki Joe (Fonte: Richard Norman e Elaborado pelo Autor)

Dada a importância fundamental desses momentos da verdade para o estabelecimento de uma reputação de qualidade superior, faz sentido organizar a empresa com foco nesses encontros. Isso implica em uma linha de frente – ou aqueles que tem contato direto com o cliente – extremamente capacitada, com um certo grau de liberdade para garantir a satisfação do cliente.

Podemos descrever o encontro de serviço como um triângulo formado pela interação dos interesses do cliente, da organização de serviços e do pessoal da linha de frente (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000). Essa é a tríade do encontro de serviço, apresentada na figura abaixo:



**Figura 4. 7:** Tríade do encontro de serviço (Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons)

Os gerentes de uma organização de serviço, visando maiores margens e competitividade, procuram a máxima eficiência possível. Atrás de produtividade, acabam impondo regras e procedimentos ao pessoal de linha de frente para manter o controle sobre a prestação de serviço. Essas limitações, contudo, podem implicar em falta de personalização e/ ou insatisfação por parte dos clientes, além de restringirem a autonomia do pessoal de linha de frente. Já na interação entre o pessoal de linha de frente e o cliente, existe o controle que é percebido por ambas as partes. A linha de frente procura controlar o comportamento do cliente para que seu trabalho seja mais gerenciável e menos estressante. O cliente procura controlar o encontro de serviço para que possa extrair o melhor benefício dele.

O momento da verdade pode arranhar ou mesmo destruir a reputação de uma empresa se a tríade for desequilibrada e houver um domínio da interação por uma das partes que visa somente seu próprio controle do encontro. Desse modo, é preciso que as três partes trabalhem juntas, havendo um equilíbrio que permita um encontro de serviços benéfico para todos. Esse equilíbrio pode co-existir com a necessidade da organização por eficiência para manter-se economicamente viável, desde que o pessoal da linha de frente

seja apropriadamente treinado e que o papel dos clientes no processo de fornecimento lhes seja comunicado de maneira clara.

#### 1) A Organização de Serviço

No *Temaki Joe*, a parte organização de serviço é formada essencialmente pelos sócios e pelo gerente, que tocará o dia-a-dia da empresa (maiores detalhes sobre a estrutura organizacional na seção *Modelo de Negócios*). No cerne da organização de serviços está a cultura organizacional ou “clima” que prescreve uma norma de comportamento ou um conjunto de valores para guiar a tomada de decisão dos empregados na empresa (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000). Esta é estabelecida intencionalmente ou não pelos fundadores e quanto mais forte for, mais coesa a organização será e menor será a necessidade de controle sobre o pessoal da linha de frente. Isso porque quando comunicada consistentemente pela gerência, essa cultura permite à linha de frente agir com autonomia considerável, já que seu julgamento baseia-se num conjunto compartilhado de valores.

No *Temaki Joe*, a cultura organizacional será muito baseada num mix da cultura oriental tradicional com a cultura americana moderna. Assim haverá grande ênfase em valores tipicamente japoneses como a disciplina, o respeito, a preocupação com uma alimentação saudável, um espírito equilibrado e até uma “quase-submissão” ao cliente, cujas necessidades deverão ser atendidas da melhor maneira possível. Da mesma forma, valores tipicamente americanos como a liberdade, a preocupação com a rapidez e um certo espírito irreverente, “rock and roll”, também estarão fortemente presentes. Essa cultura será transmitida de forma consciente via treinamentos, cartilhas, “lemas” espalhados em cartazes pelo restaurante (visíveis somente aos funcionários). A cultura organizacional também será embutida “aos poucos” em todos os funcionários, que a absorverão e incorporarão de modo inconsciente, através de exemplos dados pelos sócios fundadores, estórias/ lendas compartilhadas e objetos visíveis como a identidade visual da loja, decoração e vestimentas dos funcionários. Além disso, essa cultura está refletida no próprio nome da empresa, sendo Temaki, um nome japonês (“enrolado com as mãos”) e Joe um

nome ou apelido muito comum nos Estados Unidos (algo como “Zé” no Brasil), simbolizando o encontro dos modos de vida oriental e ocidental.

## **2) O Pessoal da Linha de Frente**

Essa parte da tríade de serviço é a mais importante no *Temaki Joe*, que se organizará de maneira a dar-lhe a máxima autonomia possível sem prejudicar a eficiência e os interesses econômicos da empresa. Aí é que ocorrerá o contato e interação com o cliente, o momento da verdade, baseado no qual o cliente formará sua opinião sobre a organização de serviços como um todo. No *Temaki Joe*, a linha de frente é composta basicamente pelo caixa e pelo sushi-man, ambos interagindo diretamente com o cliente. Alguns fatores são considerados essenciais para que a linha de frente tenha autonomia na medida certa, garantindo o sucesso desse encontro: investir em pessoas mais do que em máquinas ou equipamentos; usar tecnologia para dar suporte ao pessoal de linha de frente; dar grande ênfase para recrutamento e seleção de pessoal; relacionar a compensação ao desempenho. No *Temaki Joe*, as pessoas serão o foco do negocio. Dessa forma, o recrutamento será criterioso e rigoroso. A totalidade dos empregados da linha de frente será de jovens entre 18 e 25 anos, preferencialmente estudantes universitários procurando uma forma de complementar sua renda para pagar os estudos na faculdade. Serão aplicados testes de conhecimento geral e raciocínio lógico, bem como entrevistas com questionamentos abstratos/ perguntas abertas visando, acima de tudo, identificar:

- vontade de fazer parte do *Temaki Joe*;
- nível geral de instrução/ educação;
- gosto pelo trabalho em equipe;
- cortesia e educação no trato com pessoas;
- capacidade de se adaptar/ flexibilidade;
- disciplina e respeito a regras;
- ambição/ vontade de crescer.

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 4 – Soluções: Produtos e Serviços

---

Uma condição necessária para que alguém faça parte da equipe é ter um alto “nível de felicidade”. Queremos no *Temaki Joe*, mais do que qualquer outra coisa, pessoas felizes, com astral elevado e que trabalhem com prazer. Esse “feeling” é percebido pelo cliente ao outro lado do balcão, que logo cria empatia pela empresa e identificação pela marca. Ninguém quer ser atendido por uma pessoa séria que se porte quase como uma máquina. A interação deve ser amigável, com o caixa/ montador de pedidos e sushi-man fazendo sugestões e auxiliando os clientes mais indecisos em suas escolhas.

Como parte do alto investimento da empresa em seu pessoal, serão fornecidos treinamentos iniciais, logo após a contratação envolvendo toda a equipe e já criando uma sensação de comunidade. Treinamentos de como operar os equipamentos/ ferramentas e de higiene serão ministrados no próprio local do restaurante, envolvendo também simulações de possíveis situações pouco rotineiras que podem vir a acontecer. Além disso, os sushi-men terão patrocinado pela empresa um curso de sushi-man, a não ser que se consiga encontrar algum já com boa experiência e que se encaixe no perfil desejado. Fica nítida no processo de seleção a preferência da empresa por habilidades inter-pessoais em detrimento daquelas mais técnicas, que podem ser aprendidas com facilidade pelas pessoas certas.

Haverá um sistema de TI simples que será alimentado pelo próprio caixa (pedidos) e fornecerá como saídas uma série de relatórios gerenciais que facilitarão a administração da empresa. Além disso, esse sistema irá também trazer como saída o Balanço Nutricional do pedido que será impresso e entrega ao cliente no momento do pagamento.

O *Temaki Joe* ainda atrelará grande parte da remuneração dos seus funcionários ao desempenho global da empresa e ao seu desempenho individual, com um pacote financeiro acima da média do mercado de fast-food. Os funcionários terão avaliações semestrais feitas pelos sócios baseadas em pequenas avaliações que uns farão dos outros (todos os níveis e funções) e no seu desempenho medido (índices, como vendas por funcionário ajustadas por horário de atendimento, número de reclamações de clientes depositados nas caixinhas de sugestões, etc.).

#### 3) O Cliente

Nessa etapa iremos analisar o cliente sob o prisma da tríade do encontro de serviço. Existem basicamente quatro estereótipos básicos de clientes (STONE, 1954):

- O cliente poupadão: visa maximizar o valor obtido pelo seu gasto de tempo, esforço e dinheiro.
- O cliente ético: sente-se moralmente impelido a apoiar empresas socialmente responsáveis, que tenham algum envolvimento positivo com a comunidade.
- O cliente personalizado: procura algum tipo de gratificação interpessoal, como reconhecimento e conversação nos serviços que utiliza.
- O cliente conveniente: quanto mais conveniente o serviço, maior será seu poder de atração sobre esse tipo de cliente.

Se por um lado o tipo básico de cliente mais comum a ser servido no *Temaki Joe* será provavelmente o cliente conveniente, vale a pena enxergarmos todos os clientes como um mix dos tipos básicos, com algumas características mais fortes do que outras. Dessa forma, o *Temaki Joe* deverá oferecer um serviço no qual o cliente enxergue real valor – atendimento rápido e completo – uma experiência interpessoal interessante e positiva – tratar o cliente com respeito, cortesia e alegria – o máximo de conveniência possível – uma localização conveniente é essencial – além de algum tipo de contribuição para com a comunidade perceptível aos olhos do cliente – oferta de uma refeição saudável a preços acessíveis, contratação apenas de jovens estudantes, etc. Só assim o cliente poderá ter uma experiência positiva e sair satisfeito com o serviço prestado.

É importante notar que o cliente do *Temaki Joe* é o chamado cliente co-produtor (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000), porque tanto o prestador quanto o cliente têm papéis a desempenhar na transação de serviço. Ou seja, o cliente participa como um “empregado parcial” seguindo um roteiro definido por normas sociais e/ ou imposto pelo projeto específico do serviço oferecido. No caso, as normas sociais estabelecem o comportamento típico do cliente em relação a serviços de restaurantes de fast-food. Dirigir-se primeiro ao caixa, fazer o pedido, pagar esperar o pedido no balcão e levar a bandeja

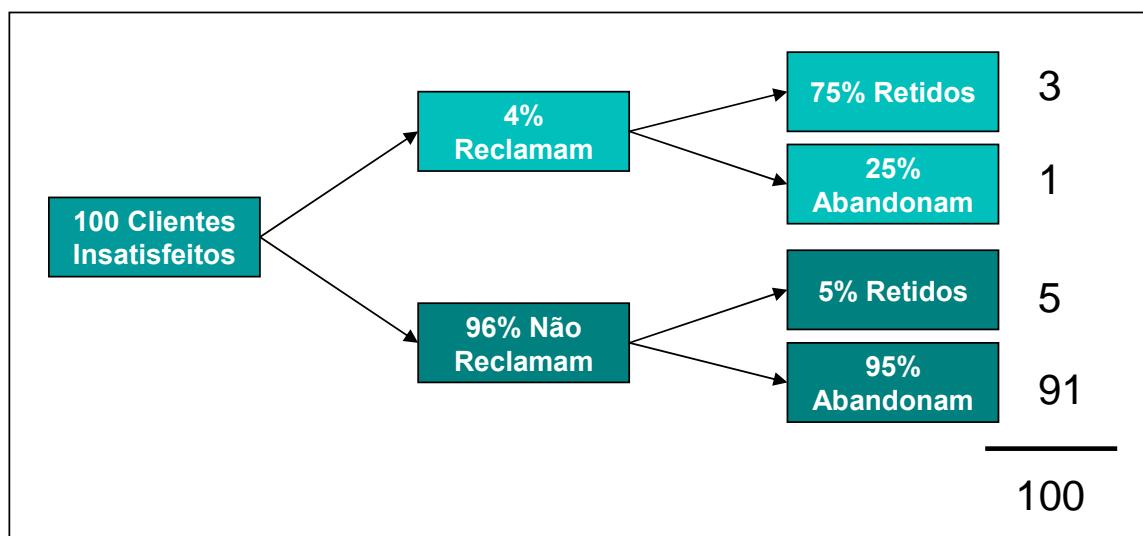
para a mesa. Após a refeição deverá depositar o que foi deixado sobre a bandeja no lixo e colocar a mesma sobre a caixa onde se encontra o lixo. Contudo, a prestação de serviços no *Temaki Joe* envolve uma nova dimensão não completamente prevista por estas normas sociais e o cliente deve ter esse papel ensinado de alguma forma. Essa dimensão está exatamente no fato de o cliente interagir primeiro com o sushi-man do que com o caixa. É ao sushi-man que ele deverá pedir os temakis que deseja, acompanhar sua montagem (ou auxiliá-la, no caso de Temaki Mix) e só depois interagir com o caixa, pedindo suas bebidas, acompanhamentos/ sobremesas e efetuando o pagamento. Esse papel será ensinado ao cliente visualmente através de banners com números (1, 2 e 3) e explicações simples das etapas a seguir pendurados sobre as respectivas áreas da loja. Também haverá material impresso (folders, etc) explicando como o *Temaki Joe* funciona. O caixa/ montador de pedidos estará preparado e pronto a oferecer explicações se requisitado pelo cliente.

#### 4.2.3 A Cadeia de Lucro Nos Serviços

Toda a análise da operação de serviços feita até esse ponto visa que o serviço a ser oferecido pelo *Temaki Joe* seja de alta qualidade e atenda plenamente as necessidades e expectativas dos clientes de forma que estes fiquem satisfeitos e, como resultado, tornem-se leais. Clientes leais são clientes lucrativos, pois sua “expectativa de vida” junto à companhia é maior e seu “fluxo de caixa individual” para a empresa, quando trazido a valor presente, resulta num valor presente líquido superior àquele de clientes “alternadores” ou abandonadores, cujo “fluxo de caixa individual” para a empresa teria apenas uma entrada. Além disso, é muito mais caro atrair novos clientes do que manter clientes atuais (BEST, 1999).

Não só a satisfação do cliente deve ser uma “obsessão” para a empresa como clientes não satisfeitos devem ser estimulados a reclamar. Clientes insatisfeitos geralmente não reclamam, mas “eles andam e falam”. Estudos mostram que de cada 100 clientes insatisfeitos, apenas 4 reclamam para a empresa. Dos outros 96, 91 deixam de ser clientes e abandonam a empresa. A taxa de retenção de clientes insatisfeitos é bastante superior junto

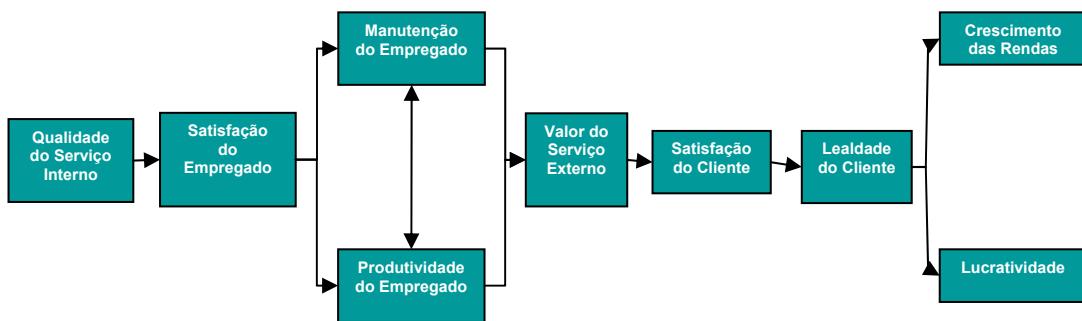
àqueles que reclamam do que junto aos que não reclamam, como esquematizado abaixo (BEST, 1999):



**Figura 4. 8:** Insatisfação e abandono de clientes (Fonte: Roger J. Best)

Enquanto que a posição da empresa no mercado fica bastante erodida pelos clientes abandonadores, atrair novos consumidores fica ainda mais difícil e cara na medida em que cada cliente insatisfeito irá contar sua insatisfação para 8 a 10 pessoas (BEST, 1999)! Um maior número de reclamações também permite que mais ações corretivas sejam tomadas. Assim, o *Temaki Joe* estimulará o constante “feedback” por parte de seus clientes com uma caixinha de reclamações/ sugestões junto ao caixa e uma área específica para esse fim no website. Não só reclamações serão captadas, mas as sugestões poderão ser um importante indicativo de novas tendências e necessidades latentes dos consumidores ainda não plenamente atendidas. Além disso, essa estratégia serve ainda como uma ferramenta de marketing que envia a mensagem de que o *Temaki Joe* realmente se preocupa com seus clientes, beneficiando a imagem da empresa.

A grande importância de um serviço de alta qualidade está no fato de que este impacta diretamente a lucratividade global da empresa, o que é ilustrado pela cadeia de lucro nos serviços (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000):



**Figura 4.9:** Cadeia de Lucro nos Serviços (Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons)

O crescimento da lucratividade e das vendas depende da lealdade dos clientes, que por sua vez só serão leais se ficarem satisfeitos com o serviço recebido. O que determina essa satisfação é o valor que enxergam no serviço, determinado tanto pela manutenção quanto pela produtividade dos empregados da empresa. Isso só será atingido se os mesmos perceberem alta qualidade no serviço interno (treinamentos, recompensas, reconhecimentos, alta delegação de poder, sistemas bem projetados, etc). A administração de serviços do *Temaki Joe* deverá, portanto, prestar atenção em cada um dos elos da cadeia da maneira já discutida, obtendo como consequência uma lucratividade superior.

## **5 – MODELO DE NEGÓCIOS**

Nessa seção iremos abordar a empresa sob um ponto de vista operacional e organizacional, discutir fornecedores, detalhar a infra-estrutura necessária e desenvolver sua estratégia de marketing, incluindo “branding” e “marketing mix” (5 P’s). Além disso, iremos analisar possíveis opções estratégicas para o futuro da empresa.

### ***5.1 OPERAÇÕES E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL***

Basicamente, as operações do *Temaki Joe* serão aquelas típicas de um restaurante. Elas envolvem tarefas como controle de estoque, seleção e compra de matéria prima, preparo de alimentos, serviço ao cliente, higienização, fechamento de caixa, pagamento de funcionários e fornecedores, etc.

Os sócios estarão encarregados de questões mais estratégicas e táticas da empresa, como decisões sobre localização, promoções, pricing, lançamentos de novos produtos, novos aportes de capital, expansão, prospecção e negociação com fornecedores, etc.

Para questões mais operacionais, para administrar o dia-a-dia do *Temaki Joe*, haverá um gerente com capacidade comprovada e confiança dos sócios. Apesar de estar previsto algum tipo de treinamento, o ideal seria que esse gerente já tivesse experiência anterior na área, preferencialmente com restaurantes de comida japonesa. Dessa forma, ele já traria algum “know-how” para a empresa e provavelmente seu conhecimento da dinâmica desse tipo de negócio beneficiaria e aceleraria o desenvolvimento das atividades do *Temaki Joe* (conhecimento de bons fornecedores, necessidades e expectativas dos clientes, tendências, etc). O gerente seria o elo de ligação entre os sócios e os empregados, liderando e coordenando sushi-men e caixas. Como já mencionado anteriormente, o *Temaki Joe* irá se caracterizar por oferecer grande grau de liberdade e autonomia ao seu pessoal de linha de frente (através da organização de sua operação de serviços detalhada na seção “*Produtos e Serviços – Serviços*”), de maneira que a necessidade de supervisão direta do gerente será mínima. Este se encarregará de lidar com fornecedores, efetuar pagamentos, ir a bancos,

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 5 – Modelo de Negócios

---

comprar insumos de qualidade, fazer folhas de pagamento, administrar o capital de giro, gerar relatórios administrativos para os sócios, etc.

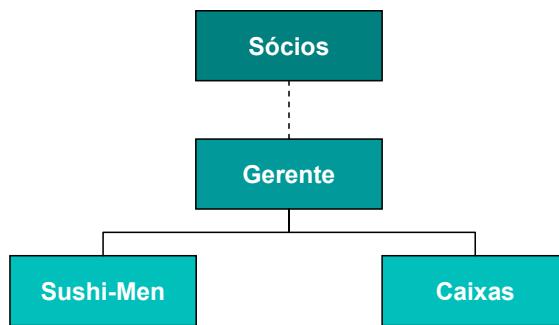
O caixa/ montador de pedidos e o sushi-man comporão a chamada linha de frente da organização, se relacionando diretamente com o cliente. A empresa trabalhará em dois turnos diários de sete horas (9hs – 16hs e 16hs – 23hs), contando no total com dois sushi-men e dois caixas. Cada dupla se encarregará de um horário de pico: almoço e jantar.

O sushi-man deverá preparar os ingredientes a serem utilizados nos temakis, incluindo limpeza e corte dos peixes/ frutos do mar, legumes, frutas, preparação do arroz Gohan, etc. Deverá também posicionar os ingredientes em seus respectivos recipientes para visualização e escolha pelo cliente na hora da montagem dos temakis. Toda essa preparação deverá ser feita antes dos horários de pico (11hs às 14hs e 19hs às 22hs), durante os quais o sushi-man estará ocupado servindo os clientes (montagem dos temakis). Após os horários de pico, o sushi-man deverá limpar a área e, ao final do segundo turno, separar o lixo e guardar no refrigerador os insumos que poderão ser aproveitados para o próximo dia. Ressaltamos que o sushi-man não deve preparar temakis antes da solicitação por parte dos clientes para agilizar seu serviço, devendo os mesmos ser montados aos olhos do cliente, que perceberá mais valor numa oferta “fresca”, feita na hora. Foram feitos alguns testes e cronometragens da operação de se montar um temaki em restaurantes do gênero em São Paulo. Concluímos que, tendo todos os ingredientes necessários já preparados e posicionados em recipientes ao alcance de suas mãos, a montagem de um temaki (tal como descrito na seção “Produtos e Serviços – Produtos”) não toma mais do que 15 segundos de um sushi-man treinado. Um Temaki Mix requer um tempo um pouco maior, uma vez que depende da interação com o cliente que escolherá os ingredientes a serem incluídos. Ou seja, depende da velocidade de decisão do cliente. Contudo, é razoável assumir um tempo médio de preparação de um Temaki Mix como sendo cerca 30 segundos. Assim, o sushi-man não constituirá um gargalo para a operação e o atendimento ao cliente deverá fluir sem problemas. É também de responsabilidade do sushi-man zelar pela limpeza, higiene e organização de sua área de trabalho, utilizando sempre a toca do *Temaki Joe*.

O caixa/ montador de pedidos terá duas funções básicas: montar o pedido do cliente e receber o pagamento. Ao finalizar a confecção dos temakis do pedido do cliente, o sushi-

man colocará cada um na sua embalagem de respectiva cor e os posicionará sobre a bandeja. Então, ele deslizará a bandeja sobre o balcão até que chegue ao lado do caixa. Nesse instante o caixa deverá interagir com o cliente, finalizando a montagem do pedido: servir as bebidas e colocá-las junto com eventuais acompanhamentos e sobremesas sobre a bandeja. Só depois, o caixa irá cobrar o cliente e receber o pagamento, entregando junto com a nota fiscal o Balanço Nutricional do pedido.

Abaixo, temos um organograma da organização:



**Figura 5. 1:** Organograma (Fonte: Elaborado pelo autor)

## 5.2 FORNECEDORES

O *Temaki Joe* irá trabalhar com a linha de refrigerantes da Coca-Cola (maior aceitação e preferência geral entre os consumidores), relacionando-se através de distribuidores que atendem os diversos fast-foods em praças de alimentação de shopping centers. Da mesma maneira, terá a Sucos Del Valle como fornecedora de sucos industrializados, oferecidos em lata. Também deverá ser desenvolvido um fornecedor para as embalagens utilizadas na loja – copos para refrigerantes, protetores de bandeja, embalagens dos temakis – que seguirão seu projeto visual (detalhes na seção “Marketing Mix”).

Quanto aos insumos para os temakis, o *Temaki Joe* trabalhará com fornecedores selecionados do Mercado Municipal Paulistano, da Companhia de Entrepostos e Armazéns

Gerais de São Paulo (CEAGESP) e do bairro da Liberdade, que serão estabelecidos ao longo do tempo. De tempos em tempos, o gerente visitará tais lugares em companhia de algum sócio em busca de produtos frescos e com bons preços de acordo com os relatórios de controle de estoque gerados pelo sistema.

### **5.3 INFRA-ESTRUTURA**

A operacionalização de um restaurante fast-food como o *Temaki Joe* não exige uma infra-estrutura muito grande. Na verdade, como a culinária japonesa – mais especificamente os temakis – baseiam-se em insumos in natura (“crus”), não é necessária uma cozinha nos seus moldes típicos. Atrás do balcão, o que existirá será uma espécie de cozinha americana, com uma pia e área para pré-preparação dos ingredientes a serem usados na montagem dos temakis (lavagem, corte, limpeza, temperos, etc) pelo sushi-man. A área que não será visível pelo cliente será reduzida, sendo utilizada pelo sushi-man apenas nos horários antes dos picos representados por almoço e jantar. Esta contará apenas com um pequeno forno para preparação de alguns ingredientes como o salmão skin (pele do salmão assada, que pode ser usada como ingrediente em temakis) e um fogão para preparação do arroz (Gohan), vegetais, frutos do mar como camarão, polvo, etc.. Haverá, no depósito, um freezer para conservação de alimentos congelados e próximo ao caixa um refrigerador comercial (porta transparente) para conservação dos sucos e sobremesas. Serão necessários ainda mobília para sala do gerente (mesa, cadeiras), computador, cofre, caixa registradora interligada ao sistema gerencial e pequena impressora (Balanço Nutricional). Além disso, haverá toda a estrutura da loja propriamente dita, de acordo com a identidade visual estabelecida (balcão, display/ logotipo, etc).

## **5.4 MARKETING**

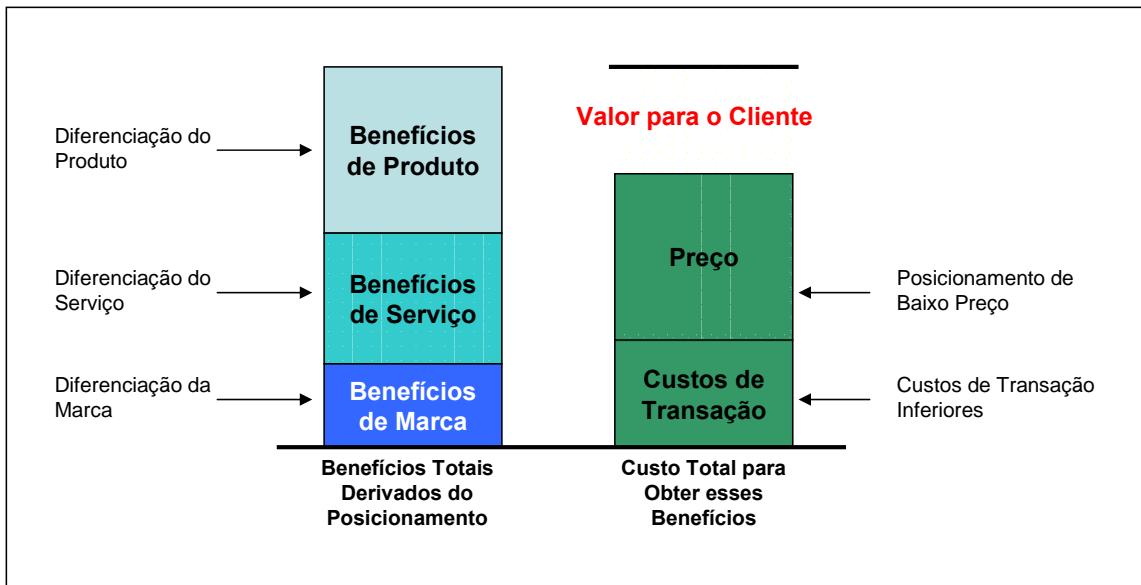
### **5.4.1 Branding**

Como já vimos anteriormente, a indústria de fast-food em geral não apresenta grandes barreiras de entrada e a lealdade dos clientes (derivada de sua satisfação) é chave para o sucesso de um negócio.

O *Temaki Joe* está posicionado como uma opção diferenciada (estratégia de foco na diferenciação) e para que tal posição e sua vantagem competitiva sejam protegidas de imitadores (repositionamento e straddling), estabelecemos trade-offs claros e definimos um sistema de atividades robusto, com um alto grau de ajustamento específico. Para garantir a lealdade dos clientes, o *Temaki Joe* oferecerá produtos e serviços originais, de qualidade e que não só atendam suas expectativas, mas como também os surpreendam positivamente. Enfim, produtos e serviços que tragam benefícios nos quais os clientes enxerguem real valor.

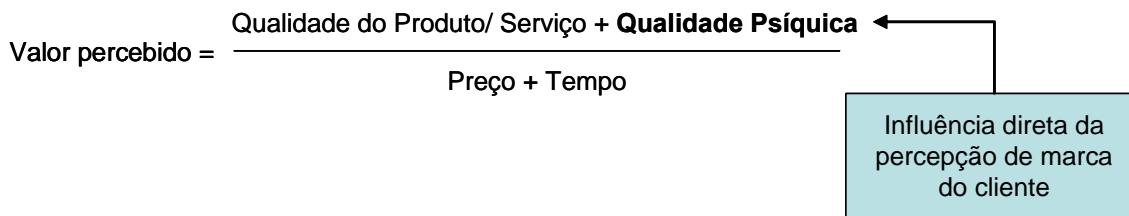
A estratégia de branding da empresa tem o potencial de aumentar a diferenciação da marca e sua identificação com os clientes, ajudando nessas duas frentes: aumentar barreiras de entrada/ evitar imitação e aumentar a lealdade dos clientes.

O valor percebido pelo cliente na experiência completa com determinada empresa é o resultado da diferença entre os benefícios que percebe e os custos gerais que a experiência envolve (BEST, 1999):



**Figura 5. 2:** Diferenciação de marca e valor para o cliente (Fonte: Roger J. Best)

Outra forma de enxergar a importância da marca para o sucesso de uma organização é através da equação de valor (IACOBUCCI, 2001):



**Figura 5. 3:** Influência da percepção de marca sobre o valor total percebido pelo cliente (Fonte: Dawn Iacobucci)

Antes de desenvolvermos a marca do *Temaki Joe* em si (brand design) é preciso posicioná-la claramente na mente do consumidor.

Pela própria localização do *Temaki Joe* em praça de alimentação de Shopping Center, ficará evidente logo de início para o consumidor a que categoria a empresa pertence (fast-food). Dessa forma, não será necessário grande esforço pra que o consumidor faça essa associação. O mais importante é estabelecer pontos de diferenciação sólidos, pontos

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 5 – Modelo de Negócios

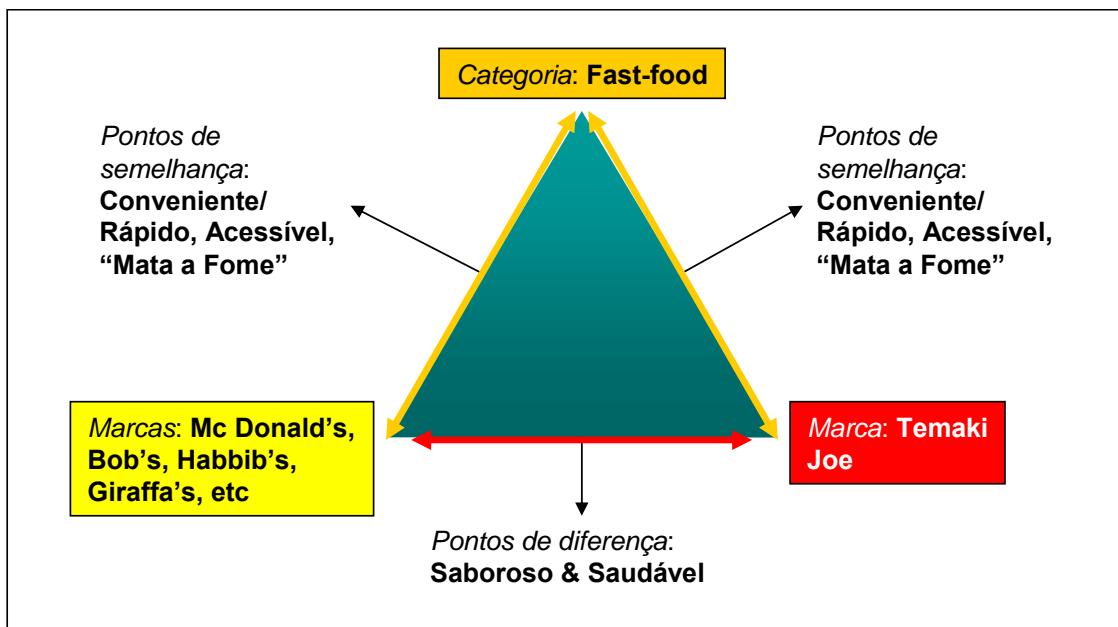
---

que signifiquem maior valor para o consumidor e que destaqueem o *Temaki Joe* do “mar de ofertas” existentes.

Posições fortes podem ser alcançadas por marcas que têm um ponto de diferenciação muito claro relacionado a um benefício que gera o uso da categoria em primeira instância. No caso de fast-foods, por exemplo, um benefício básico e que origina o uso da categoria é a capacidade de saciar a fome por um preço acessível. O Burger King, nos EUA, tem um ponto de diferenciação nesse benefício ao oferecer refeições generosas (“super size”) a um preço bastante reduzido em relação aos competidores. No Brasil, essa posição é ocupada pelo McDonald’s, embora de forma não tão agressiva. Seria, enfim, difícil para o *Temaki Joe* competir com players dessa envergadura e há muito tempo já estabelecidos no mercado justamente em cima desse tipo de benefício. A estratégia da empresa é a de foco na diferenciação, e alinhado a esta, deve também ser desenvolvido seu branding, que, em última análise, é uma forma de comunicar o posicionamento da empresa aos consumidores, uma forma de atrair e atingir os segmentos alvo, uma forma de colocar a estratégia em prática. Assim, o *Temaki Joe* irá estabelecer um nicho como seu ponto de diferença. Isso é conseguido ao se utilizar os benefícios primários da categoria (saciar a fome de forma barata e rápida) para demonstrar que pertence a ela e selecionar algum benefício que não o focal para a categoria (opção saudável e gostosa) para firmar a dominância de marca.

Desenvolvendo-se a posição de uma marca, deve-se atentar para não se promover muitos benefícios ao mesmo tempo, correndo-se o risco de confundir o consumidor. O ideal é a promoção de um único, forte e convincente benefício (IACOBUCCI, 2001). Sendo assim, uma vez estabelecida associação à categoria, o *Temaki Joe* se apoiará no benefício de uma refeição saudável e saborosa.

Para ilustrar o posicionamento da marca *Temaki Joe*, podemos utilizar o triângulo de posicionamento (IACOBUCCI, 2001):



**Figura 5.4:** Triângulo de posicionamento aplicado para o Temaki Joe (Fonte: Dawn Iacobucci e Elaborado pelo Autor)

Apesar de um objetivo final da estratégia de posicionamento de marca ser exatamente estabelecer uma posição clara para a marca na mente dos consumidores, um resultado “colateral” acaba surgindo se esta for bem executada: a performance de outros membros da categoria acaba sendo afetada (IACOBUCCI, 2001). O posicionamento do *Temaki Joe* como uma opção saudável e saborosa pode servir para fazer as marcas dos competidores parecerem deficientes, uma vez que não oferecerão um benefício que aos poucos pode ser associado com a categoria como um todo.

#### Declaração de Posicionamento

Após a empresa ter feito suas decisões de targeting (segmentação e escolha de mercado alvo) e positioning (posicionamento da empresa no mercado e da marca na mente dos consumidores), é extremamente útil resumir tais decisões numa “declaração de posicionamento” (KOTLER, 2002). Este nada mais é do que um documento interno, um

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 5 – Modelo de Negócios

---

breve resumo da estratégia de marketing e que serve de pedra fundamental para todas as decisões relacionadas ao marketing mix (5 P's, abordados numa próxima seção) da empresa.

A formulação dessa declaração é um exercício subjetivo. Além de deixar claro o ponto principal de diferenciação, uma boa declaração de posicionamento responde a quatro questões básicas:

- 1)     Quem é o consumidor alvo (target) para uso da marca?
- 2)     Quando/ para que a marca deve ser considerada?
- 3)     Por que a marca deve ser escolhida frente às outras alternativas oferecidas pelos competidores?
- 4)     Como a escolha da marca irá auxiliar o consumidor alvo a atingir seus objetivos?

Abaixo, temos a declaração de posicionamento do *Temaki Joe*:

*Para jovens e jovens adultos em grandes metrópoles, com uma vida corrida e pouco tempo para refeições, o Temaki Joe é uma opção conveniente, acessível, saborosa e saudável. Com o Temaki Joe, você mata a fome de forma rápida, porém prazerosa, sem pagar nenhum absurda. E ainda não fica com a consciência (nem com a forma) pesada.*

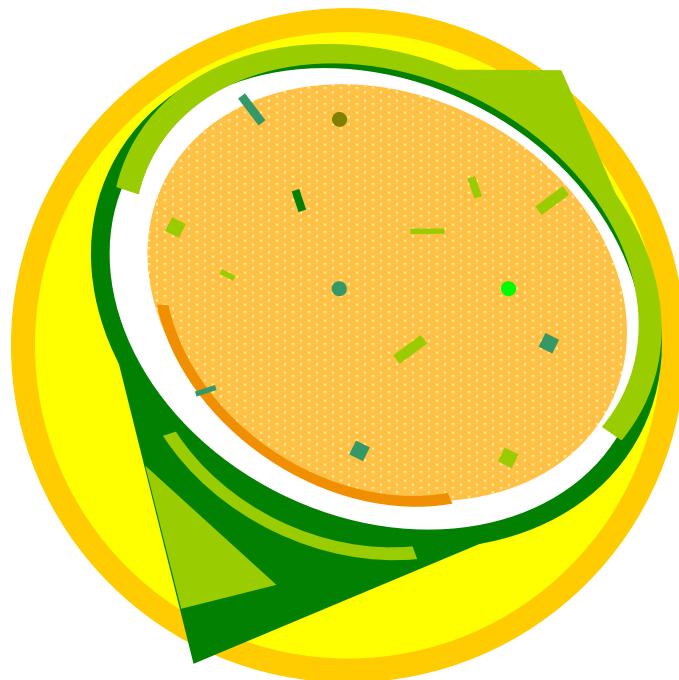
### Brand Design

Uma marca deve ser cheia de significado, transmitir uma idéia e conquistar a simpatia do consumidor alvo, criar uma identificação, uma ligação especial com ele. 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, como indica a equação de valor, já apresentada.

O desafio de projetar uma marca é o desafio de torná-la relevante aos consumidores (IACOBUCCI, 2002).

Abaixo, temos a marca desenvolvida para a empresa – um *Temaki Joe*, prato símbolo da empresa, representado de maneira estilizada – bem como seu logotipo, que

utilizam uma grafia que remete ao oriente, a cor verde e formas simples, passando a idéia de algo saudável, light e moderno. Estes comporão a identidade visual da loja – que seguirá as mesmas cores e padrão “clean” – e serão utilizados em todo material da empresa, desde folders promocionais (mala-direta) e protetores de bandeja até o site na Internet.



**Figura 5. 5:** Marca do Temaki Joe (Fonte: Elaborado pelo Autor)



**Figura 5. 6:** Logotipo do Temaki Joe (Fonte: Elaborado pelo Autor)

### 5.4.2 Marketing Mix

O marketing mix envolve definições a respeito dos 5 P's: Product (Produto), Place (Praça ou Canal), Price (Preço), Promotion (Promoção) e Package (Embalagem) (KOTLER, 2002). Tendo já definido o primeiro P (Product, na seção “Produtos e Serviços”), iremos abordar os outros quatro.

#### Place (Praça ou Canal)

Como já mencionado, faz parte do projeto a localização do *Temaki Joe* na praça de alimentação de um shopping center, por uma série de motivos: a conveniência é fundamental para consumidores de fast-food; shopping centers oferecem, além de segurança e estacionamento, um leque de opções de entretenimento complementares; o público alvo ou target do *Temaki Joe* freqüenta shopping centers; shopping centers garantem um giro elevado de consumidores; etc. Apesar de o aluguel de um ponto em um shopping center ser geralmente mais alto do que o de um ponto comercial equivalente na rua, pesando-se os pontos positivos e negativos, concluímos que o sucesso do modelo de negócios do *Temaki Joe* está intimamente ligado à sua localização na praça de alimentação de um shopping center. De acordo com a estratégia desenvolvida para a empresa, esse shopping center estará localizado numa área com grande número de escritórios de alto nível, com grande concentração de população das classes A e B. Dessa forma, temos alguns shopping centers “candidatos”: Iguatemi, na região da Avenida Brigadeiro Faria Lima; Morumbi e Market Place, na região da Avenida Luis Carlos Berrini e Top Center e Shopping Paulista na região da Avenida Paulista. Desses, o shopping Market Place leva alguma vantagem: o aluguel do ponto é um dos mais baratos; há uma grande movimentação de funcionários de grandes empresas da região durante a semana; a região como um todo vem crescendo e apresenta ainda enorme potencial; a localização é excelente para o caso de uma futura operação de entrega de pedidos (delivery), estando próximo de vias de trânsito rápido como a Marginal Pinheiros, Avenida Morumbi e a própria Avenida Luis Carlos

Berrini. Além de ser uma opção para o pessoal que trabalha na região da Berrini, é também uma opção para quem trabalha na região da Avenida Verbo Divino, que também concentra muitos escritórios de grandes empresas multinacionais. O Market Place conta ainda com um serviço de “shuttle” no horário de almoço, que corre toda a Berrini, recolhendo gratuitamente pessoas em alguns condomínios de escritórios.

#### Pricing (Preço)

A questão do preço é de suma importância para o sucesso do *Temaki Joe*.

Em pesquisas de campo, levantamos que o preço médio de um temaki de salmão batido com maionese e cebolinha (o tipo mais comum/ mais vendido) em restaurantes de culinária japonesa à la carte fica entre R\$ 8,00 e R\$ 10,00. Porém, há em São Paulo diversos restaurantes de culinária japonesa no modelo de rodízio. Um valor fixo é pago e consume-se à vontade alguns pratos selecionados. Diversos destes restaurantes cobram cerca de R\$ 22,00 pelo rodízio, que inclui temakis. Supondo que um cliente médio coma entre dois e três temakis (o que não é nenhum exagero) percebe-se logo que os restaurantes à la carte estão trabalhando com uma margem em cima do temaki bastante levada. Daí, a hipótese de que o custo do temaki (insumos) não é tão alto e que se pode vendê-lo com uma margem inferior, mas a preços bastante acessíveis, aumentando o giro do negócio.

Assim, o pricing da empresa será feito com base no mercado (“market based pricing”), ou seja, não será baseado em custos. Estes serão tratados apenas como uma restrição (deverá haver uma margem mínima), mas os preços não serão definidos a partir de uma margem aplicada sobre os custos (“cost-based pricing”) (IACOBUCCI, 2001). De acordo com a pesquisa de mercado feita, há uma oportunidade clara para uma opção de fast-food saudável, saborosa e de preço acessível. A idéia é que uma refeição completa média tenha o preço final por volta de R\$15,00, o que colocaria o *Temaki Joe* na mesma faixa de preço de alguns fast-foods mais diferenciados como tais como Bon Grillé e Spoleto. Consideramos que uma refeição completa média inclua um refrigerante médio (ou suco em lata), dois temakis (salmão batido com maionese e cebolinha) e um acompanhamento. O

preço do refrigerante seria o mesmo praticado no mercado por outros players, R\$ 1,50. O acompanhamento sairia por R\$ 2,50 e cada temaki por R\$ 5,50. A viabilidade da prática desses preços será testada na seção “Plano Financeiro”.

#### **Promotion (Promoção)**

Toda a promoção do *Temaki Joe* será feita de maneira focada, seguindo a identidade visual desenvolvida e estressando os principais benefícios entregues.

Será desenvolvido um material impresso apresentando o *Temaki Joe* e trazendo tabelas nutricionais comparativas com outras opções sob nomes “disfarçados” (McVoceSabeOQue’s”, etc). Este será distribuído (mala-direta) nos principais edifícios comerciais e academias da região de sua localização. Além disso, serão firmadas parcerias com academias, dando descontos aos alunos em compras superiores a R\$ 20,00, o que contribuirá para fortalecer a imagem de marca saudável. A empresa também procurará divulgar eventos esportivos através de seu website e protetores de bandeja, que serão utilizados como um canal para promoção e comunicação. Seguindo o exemplo do McDonald’s, o design utilizado nos protetores de bandeja mudará mensalmente, sempre seguindo uma mesma identidade visual, estampando a marca e abordando temas relacionados à saúde e atividades físicas.

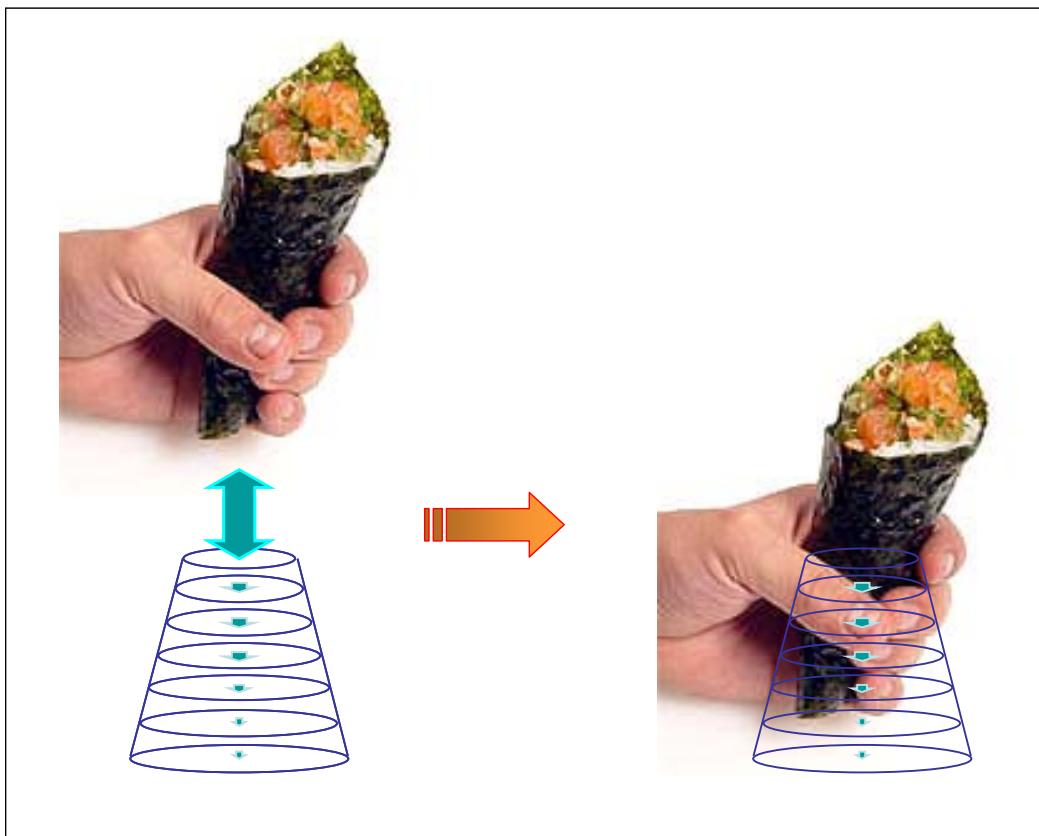
A loja terá um grande poster colorido, visível e de fácil leitura, trazendo informações sobre o prato símbolo da empresa – o *Temaki Joe* – como tabelas nutricionais e vantagens de uma dieta rica em salmão (retardamento do envelhecimento, benefícios para pele, etc).

O website da empresa será na verdade mais um meio de promoção da marca. Bastante colorido, de fácil navegação e interativo, trará detalhes dos produtos, história da empresa, endereço, preços, tabelas nutricionais completas, links para sites que tratam de qualidade de vida, sites de academias parceiras e sites sobre esportes “outdoors”, tais como corrida, caminhada, surf, skate, canoagem, trekking, rafting, etc.

#### Packaging (Embalagem)

As embalagens são muito importantes na medida em que tem o poder de reforçar o posicionamento de uma marca e todo seu projeto visual, o que acaba contribuindo para a sedimentação de uma imagem clara na mente dos consumidores. Também devem ser funcionais, acondicionando/ protegendo o produto e garantindo sua qualidade até o momento de consumo.

Além dos tradicionais protetores de bandeja e copos de papelão, as embalagens dos temakis também seguirão o padrão visual da empresa. Contudo, estas serão bastante diferentes do que existe hoje no mercado (pratos, caixinhas, saquinhos, etc), reforçando a originalidade do *Temaki Joe*. Será uma espécie de funil cortado, feito de papelão com superfície lisa colorida e bordas brancas arredondadas, sobre o qual o temaki será encaixado. Ou seja, servirá como uma base/ apoio para o temaki que ficará na posição vertical sobre a bandeja do cliente. Abaixo, uma ilustração da embalagem dos temakis:



**Figura 5. 7:** Esquema da embalagem dos temakis (Fonte: Elaborado pelo Autor)

Cada temaki terá uma cor de embalagem, o que além de conferir um aspecto estético interessante, tem uma importante funcionalidade “escondida”. Como já mencionado, as cores das embalagens funcionarão como um código entre sushi-man e caixa, que não precisará perguntar-lhe que tipo de temaki é aquele para poder cobrar o preço respectivo ao cliente.

## 5.5 FUTURO: ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

No médio prazo e obtendo sucesso em suas operações iniciais, será uma escolha estratégica quase que “natural” o *Temaki Joe* passar a oferecer o serviço de entregas de

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 5 – Modelo de Negócios

---

refeições (delivery), para o qual já existirá uma infra-estrutura física (área de “backstage”). Com isso, o mercado atingido será ainda maior e o giro dos produtos tenderá a aumentar significativamente. (Através de entrevistas com alguns gerentes de fast-foods em shopping centers, estimamos que mais de 10% da receita provenha da operação de delivery). Essa opção implicaria em investimentos por parte da empresa, que deveriam ser adequadamente analisados como se um projeto à parte (cálculo de VPL para a empresa).

Dentre os investimentos necessários, podemos apontar:

- aquisição de motocicletas e contratação de moto-boys (ou terceirização do serviço);
- contratação de atendente de telemarketing, que também montaria os pedidos na área de “backstage”, já existente (depósito).
- novo refrigerador para conservação dos temakis pré-preparados na área de “backstage”
- reformulação do site para aceitar pedidos on-line e interligação com o sistema da loja;
- investimentos em divulgação, principalmente junto às empresas da região.

Vale destacar que alguns testes foram feitos e comprovamos que, se mantido numa temperatura constante adequada, temakis podem manter sua qualidade por até 3 horas. Após isso, o Nori (alga) absorve muita umidade do Gohan (arroz), deixando de ser “crocante”. Assim, não haveria a necessidade de montá-los apenas no momento em que fossem pedidos por telefone ou Internet; os sushi-man poderiam prepará-los fora do horário de pico, montando uma espécie de estoque.

Mais à longo prazo, e calcado no sucesso da primeira loja, novas lojas poderiam ser abertas em outros shoppings da cidade, em regiões de características semelhantes, com alta concentração do público alvo. Até mesmo outras cidades grandes do país poderiam ser alvo da expansão da empresa que poderia, para tal, adotar o modelo de franquias.

Ainda no horizonte de longo prazo, contando com grande sucesso e reconhecimento/ identificação de marca, o *Temaki Joe* poderia entrar num novo mercado, explorando um modelo de negócios totalmente novo, mas também com grande potencial: venda de “kits *Temaki Joe*”, com alguns temakis preparados na manhã do dia em questão

## **Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food**

### **Capítulo 5 – Modelo de Negócios**

---

sendo distribuídos em alguma grande cadeia de supermercados para serem vendidos (parte de alimentos refrigerados, junto a iogurtes, frios, sucos e sanduíches) e consumidos em casa.

## **6 – IMPLEMENTAÇÃO: A SOCIEDADE**

Quando abrindo um negócio, muitas vezes o empreendedor tem a necessidade de encontrar mais sócios, seja porque deseja mais “know-how”, mais capital e/ ou para “dividir e diminuir os riscos”.

A formação de uma sociedade sólida e coesa é de extrema importância para o sucesso do negócio. Assim, os sócios devem se conhecer bem e confiar uns nos outros. A sociedade deve ser detalhadamente discutida, incluindo definições sobre quais serão os poderes dos administradores e o quais serão os procedimentos em caso de dissolução. Tudo deve ser claramente assinalado, com os principais itens constando no contrato social, a ser registrado na junta comercial, com detalhes mais específicos podendo ficar em regulamentos internos e contratos particulares.

Além de confiarem-se mutuamente, os sócios devem saber do caráter uns dos outros e saber tolerar. Isso porque inevitavelmente conflitos irão surgir, os quais poderão ser resolvidos com maior facilidade se os sócios tiverem os mesmos valores éticos, princípios morais e objetivos de vida semelhantes. Este conflitos aparecem com maior freqüência em crises financeiras, mas também podem ter em sua origem razões como diferenças a respeito do que fazer com o lucro da empresa ou mesmo por um achar que está trabalhando mais que os outros. O importante, enfim, é saber administrar as diferenças.

Deve haver uma clara distinção entre sociedade e administração. Os sócios com maioria das ações (ou cotas) têm a obrigação legal de justificar suas atitudes aos acionistas minoritários bem como permitir sua participação em decisões da empresa, contribuindo com idéias e sugestões.

Dessa maneira, quando existem vários sócios, é de suma importância estabelecer quem irá executar as funções administrativas, ou ao menos estar mais próximo destas, deixando claro que os demais não deverão interferir no dia-a-dia da empresa, salvo questões graves. Assim, não haverá conflito entre ordens e confusão hierárquica, evitando perdas de comando com os funcionários. Aqueles sócios mais distantes da parte operacional terão a oportunidade de expressar suas opiniões e sugestões em reuniões societárias ou em momentos específicos. Em tais reuniões, o administrador deverá

apresentar relatórios e demonstrativos de resultados, possibilitando que decisões sejam tomadas com os sócios votando de acordo com sua participação na empresa.

Um sócio pode ter uma dezena de razões para não querer constar no contrato social. De fato, nem todos os sócios precisam estar neste contrato: contratos particulares podem definir a participação e deveres dos mesmos.

É interessante que os sócios tenham características pessoais diferentes e complementares: um bom administrador e executor para estar mais próximo à parte operacional, um sócio com uma forte parte de marketing que possa promover o empreendimento, outro que entenda de culinária ou já tenha experiência no ramo e um advogado que entenda de questões legais/ burocráticas, por exemplo. Todos os sócios devem “vestir a camisa do negócio”, comparecendo, trazendo amigos, fazendo fiscalizações, críticas e sugestões, se envolvendo, enfim.

É importante para o empreendimento que algum dos sócios tenha noções mínimas de direito trabalhista, civil, comercial, tributário e administrativo, já que muitos estabelecimentos acabam multados ou mesmo fechados por não elaborarem documentos necessários, por problemas trabalhistas ou tributários ou por desrespeitarem alguma lei da qual não tinham conhecimento. Se não for possível, é interessante que se trabalhe com algum escritório de advocacia de pequeno porte e/ ou filie-se a alguma associação que tenha um departamento jurídico.

#### **6.1 PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS**

Para se viabilizar e legalizar um estabelecimento, uma grande quantidade de órgãos governamentais deve ser visitada – 15 a 26 visitas a órgãos públicos, segundo o Sebrae. Pode-se optar por contratar um contador especificamente para esse fim, poupando os sócios de horas em filas e perda de tempo, principalmente no caso de estes terem uma agenda complexa – exercerem atividades paralelas ou serem funcionários de alguma empresa.

Um passo importante é a escolha de um imóvel em zona apropriada, indispensável para se obter um alvará de funcionamento junta a prefeitura. Antes, deve-se estar de posse

da inscrição municipal (CCM) que deve ser levada à prefeitura juntamente com o contrato social, contrato de locação do imóvel, IPTU do imóvel, taxas de localização, instalação, funcionamento e vigilância sanitária devidamente quitadas. Convém também se requerer uma busca para verificar se não há empresas com nome semelhante. Toda e qualquer alteração, seja de nome, de sócios, de endereço, etc, também deve ser registrada. Durante toda essa tramitação, a empresa receberá o número do CGC (Cadastro Geral de Contribuintes), que é o registro na esfera federal. Em São Paulo, a espera é de aproximadamente 20 dias.

Algumas providências similares também se fazem necessárias no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), onde deve ser feita uma busca e registrada a marca, o logotipo, o nome, símbolos, slogans, produtos e sistemas que identifiquem a empresa.

Por fim, há o trabalho junto a Secretaria da Fazenda, onde deve ser feita a declaração cadastral e obtidos os registros exigidos pelo Estado de São Paulo.

#### **6.2 CONTRATO SOCIAL**

O contrato social deve trazer nome, endereço da sede, objeto, capital, qualificação dos sócios e a proporção de quotas de cada um na empresa. Seguem-se as cláusulas que tratam quem são os responsáveis pela administração e representação, qual o pró-labore de cada um, como será feito o balanço, como será dividido o lucro – se houver – e como se extinguirá a empresa.

A administração pode recair sobre um ou mais sócios, contudo, todos eles, individual ou conjuntamente, podem nomear representantes através de procurações lavradas em cartório de títulos e documentos. Essa provavelmente será a opção do *Temaki Joe*, em que os sócios não terão agenda para administrar diretamente a empresa, passando essa função para o gerente, de confiança dos sócios e escolhido com total acordo e consentimento dos mesmos. Este representará a empresa junto a fornecedores, bancos, funcionários, órgãos burocráticos do Estado ou em juízo.

### **6.3 RESPONSABILIDADE DOS SÓCIOS**

Nas sociedades de responsabilidade limitada (Ltda.), os sócios se obrigam até o limite do capital, ou seja, em caso de falência, os credores não podem pretender que os sócios respondam com seu patrimônio pessoal, dado que o capital seja preenchido integralmente. Tal proteção só se faz valer uma vez que os sócios tenham mantido a administração dentro dos limites previstos pelo contrato social e pela legislação em geral. Se, entretanto, os sócios exorbitam, não integralizando o capital, desrespeitando leis ou limites do próprio contrato social, não mantendo documentos, livros e obrigações contábeis e fiscais em dia, os credores – incluindo órgãos fiscais – podem, sim, pleitear seus créditos, executando, penhorando e leiloando bens particulares dos sócios.

Isso ocorre quando a empresa não é dissolvida regularmente, a contabilidade está viciada, o ativo desaparece, constata-se a aquisição de bens em qualidade ou quantidade que não correspondem à realidade econômica ou com o objeto da empresa previsto no contrato, etc. A lei, portanto, pune mais a conduta dolosa do que a incompetência, inexperiência ou falta de sorte. Nestes casos, a responsabilidade civil e até mesmo penal recai principalmente sobre os sócios administradores. Contudo, os demais sócios podem também ter de executar pagamentos ou indenizações se constata-se que estes se beneficiaram ou foram coniventes ou omissos com as “falcatrucas” do sócio administrador.

O pró-labore – remuneração dos sócios administradores (se houver) – pode ser fixo ou percentual sobre o faturamento ou lucro líquido. Deve ser definido antes da concretização da sociedade e alterado com a participação de todos os sócios sempre que necessário. O pró-labore, diferentemente do salário, não dá direito a férias, 13º, horas extras e FGTS.

Quanto ao objeto, pode-se colocar no contrato social toda a listagem de atividades possíveis (restaurantes, lanchonete, bar, etc), evitando eventuais alterações posteriores caso pretenda-se ampliar os serviços da empresa. É, contudo, mais barato colocar menos atividades, já que a prefeitura tem mais exigências e cobra taxas proporcionais ao número de atividades previstas no contrato. Em cidades com São Paulo, colocar apenas o nome

“restaurante” ao invés de lanchonete pode gerar problemas com o zoneamento, por exemplo.

#### ***6.4 EXCLUSÃO DE SÓCIOS E DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE***

O contrato social deve conter cláusulas para o levantamento patrimonial e arbitramento em caso de dissolução da sociedade, evitando maiores problemas que podem vir a ocorrer.

Apesar das diversas técnicas existentes, é muito difícil se avaliar uma empresa, uma vez que os livros de contabilidade não refletem todo seu valor. Existem coisas como a marca da empresa, seu crédito, sua clientela, seu sistema de gestão, etc que também precisam ser de alguma forma contabilizados numa eventual dissolução da sociedade.

Dessa forma, existem algumas saídas que podem ser tomadas para se equacionar essa questão. Pode-se pedir, por exemplo, para que um dos sócios avalie a empresa, cabendo ao outro a decisão sobre vendê-la ou comprá-la (ou parte dela) nessas condições. Pode-se também realizar uma espécie de leilão entre os sócios, em que aquele que der o maior lance leva a parte do outro. Ainda existe a possibilidade de envolver terceiros para que comprem a parte dos sócios que querem sair ou a empresa inteira.

A negociação via terceiros – advogados, etc – pode ser a saída mais sensata caso o relacionamento entre os sócios não esteja dos mais saudáveis. Deve-se tentar evitar a exclusão de um sócio ou dissolução da sociedade por meios judiciais, sob pena de elevados gastos com advogados, peritos, etc, paralisação e desgaste da empresa junto a fornecedores, clientes e funcionários e prolongamento de uma situação não resolvida por grande período de tempo (lentidão da justiça).

#### ***6.5 LOCAÇÃO DE UM ESTABELECIMENTO***

O contrato de aluguel é de suma importância, podendo afetar diretamente a saúde de uma empresa. Assim, deve ser negociado e analisado cuidadosamente antes de assinado.

Se o contrato tiver prazo superior a cinco anos ininterruptos, pode ser renovado judicialmente. Para isso, o locatário deve estar presente há mais de 3 anos no ramo, ter cumprido todas as obrigações previstas em contrato (aluguéis, impostos, seguros) e ajuizar ação até seis meses antes do fim do contrato. Uma negociação amigável com o locatário é sempre a alternativa mais recomendada. Contudo, se não for possível, deve-se ajuizar a ação para não perder o direito e continuar negociando ou esperar que o juiz, baseado em avaliação de perito, estabeleça o valor do aluguel.

Um contrato cujo prazo é inferior a cinco anos não oferece essa proteção ao locatário (“Lei de Luvas”), e as renovações devem sempre ser negociadas com o locador. Se não houver acordo, este pode entrar com ação de despejo, obtendo o imóvel de volta em poucos meses. A sentença de despejo em primeira instância é passível de apelação sem efeito suspensivo (o locador pode executá-la sem ter de aguardar a decisão de segunda instância). A ação de despejo também pode ser utilizada pelo locador quando o locatário não paga em dia os aluguéis. Esta também costuma ter desfecho rápido e acaba tendo o efeito colateral de “queimar” o locatário na praça: o nome da empresa constará como ré no distribuidor cível do fórum e fornecedores e bancos diminuirão o crédito sabendo que a empresa provavelmente passa por dificuldades financeiras.

## **7 – PLANO FINANCEIRO**

Nesta seção iremos abordar o empreendimento do ponto de vista financeiro, fazendo uma análise para atestar ou não sua viabilidade.

Serão desenvolvidas hipóteses e três cenários para análise: um cenário base, com maiores chances de ocorrer, bem como dois cenários alternativos, um pessimista e um otimista. A diferença básica entre os cenários está na demanda estimada.

O horizonte de análise utilizado é de 5 anos.

Além disso, para o cenário base algumas observações quanto à sensibilidade serão feitas.

### **7.1 CENÁRIO BASE**

#### **7.1.1 Premissas**

Todas as premissas foram adotadas com base em conversas com proprietários de bares e fast-foods em shopping centers (*Bar Água*, à rua Bandeira Paulista, número 676 e *Lig-Lig*, no shopping Market Place) em São Paulo, conversas com funcionários de fast-foods em praças de alimentação, cotações junto a atacadistas e fornecedores e “bom senso”.

Para fins de simplificação, trabalhamos com um “pedido padrão”, aquele que acreditamos que será o mais comum e uma boa aproximação para o ticket médio. Esse pedido padrão inclui dois *Temaki Joe*, um refrigerante médio e um acompanhamento. Consideramos também que uma porcentagem dos pedidos incluirá sobremesa.

É importante ressaltar que todos aqueles campos em cor verde clara são premissas passíveis de alteração no modelo financeiro (planilha Excel) que terão seus efeitos automaticamente refletidos nos resultados (cálculos de VPL, TIR, etc)

#### **Premissas Relacionadas ao Investimento**

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 7 – Plano Financeiro

O *Temaki Joe*, como qualquer outro empreendimento no ramo de restaurantes/ bares, requer investimentos das mais variadas naturezas. Estas incluem investimentos em reforma/ decoração, investimentos em equipamentos, utensílios, uniformes, sistema de informações, campanha de marketing inicial e confecção de website, nutricionista (elaboração dos balanços nutricionais) e gastos com serviços profissionais e procedimentos burocráticos (advogados, tributarista, despachantes, procedimentos legais, etc). O investimento total estimado para o projeto é de R\$ 207.425,00, como demonstra a tabela abaixo:

Investimento	Qtde	\$
<b>Total</b>	-	<b>R\$ 207.425,00</b>
<b>Reforma/ Decoração</b>	-	<b>R\$ 100.000,00</b>
<b>Cozinha/ Área de Preparação</b>	-	<b>R\$ 6.000,00</b>
Equipamentos	-	R\$ 6.000,00
Refrigerador	1	R\$ 2.000,00
Forno/ Fogão	1	R\$ 1.500,00
Computador/ Caixa	1	R\$ 1.500,00
Mini-Impressora	1	R\$ 1.000,00
<b>Depósito</b>	-	<b>R\$ 4.000,00</b>
Freezer	2	R\$ 1.500,00
Estante	1	R\$ 1.000,00
<b>Escritório</b>	-	<b>R\$ 3.600,00</b>
Mesa	1	R\$ 500,00
Cadeira	2	R\$ 250,00
Telefone/ Fax	1	R\$ 100,00
Computador	1	R\$ 2.500,00
<b>Utensílios</b>	-	<b>R\$ 2.250,00</b>
Panela	5	R\$ 100,00
Conj. Facas Sushi-Man	2	R\$ 500,00
Tábua	5	R\$ 50,00
Bandeja	100	R\$ 5,00
<b>Uniformes</b>	-	<b>R\$ 1.575,00</b>
Uniforme Caixa	9	R\$ 75,00
Uniforme Sushi-Man	9	R\$ 75,00
Uniforme Gerente	3	R\$ 75,00
<b>Sistema de Informações</b>	-	<b>R\$ 10.000,00</b>
<b>Divulgação Inicial + Website</b>	-	<b>R\$ 50.000,00</b>
<b>Nutricionista</b>	-	<b>R\$ 10.000,00</b>
<b>Gastos c/ Serv. Profissionais e Proced. Burocráticos</b>	-	<b>R\$ 20.000,00</b>

**Tabela 7. 1:** Investimentos (Fonte: Elaborado pelo Autor)

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 7 – Plano Financeiro

---

#### Premissas Relacionadas aos Custos Fixos

Os custos fixos ou aqueles que não variam de acordo com o volume de vendas num determinado período englobam basicamente Pessoal, Aluguel, Telefone, Água e Gás, como demonstram as tabelas abaixo:

Pessoal	Qtde	Salário
Caixa	3	R\$ 450,00
Sushi-Man	3	R\$ 700,00
Gerente	1	R\$ 1.200,00

**Tabela 7. 2:** Custos Fixos – Pessoal (Fonte: Elaborado pelo Autor)

Outros	Valor Mensal
Aluguel	R\$ 4.500,00
Telefone	R\$ 500,00
Luz	R\$ 750,00
Água	R\$ 750,00
Gás	R\$ 750,00

**Tabela 7. 3:** Custos Fixos – Outros (Fonte: Elaborado pelo Autor)

Os salários foram estabelecidos acima do piso salarial da categoria em São Paulo, de acordo com a filosofia da empresa de alto investimento em seu pessoal. O aluguel é o valor cotado junto ao Shopping Market Place em São Paulo, para um box padrão (cerca de 25 m<sup>2</sup>) na praça de alimentação. Os gastos com telefone, água, luz e gás são uma aproximação com base nos valores pagos por um fast-food nos mesmos moldes (*Lig-Lig*, de comida chinesa).

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 7 – Plano Financeiro

---

#### Premissas Relacionadas aos Custos Variáveis

Como custos variáveis ou aqueles que variam de acordo com o volume de vendas em cada período, consideramos os custos de matéria-prima, ICMS e despesas de marketing. Para estimar o custo dos insumos fizemos cotações junto a atacadistas e fornecedores. Vale ressaltar que o salmão a ser utilizado para a confecção de temakis não precisa ser tão nobre quanto aquele utilizado para sashimis (“peixe cru fatiado”). Assim, não há necessidade de se utilizar salmão fresco de primeira qualidade, cujo preço por kg fica em torno de R\$ 20,00, bastando um salmão de boa qualidade, congelado, cujo preço varia entre R\$ 12,00 e R\$ 18,00 por kg.

Insumos	Custo/ Kg	Custo/ Un.	Qtde
<b>Temaki Base (Temaki Joe)</b>		R\$ 3,10	1
<b>Salmão</b>	R\$ 16,00	-	0,12
<b>Gohan para Sushi</b>	R\$ 5,00	-	0,12
<b>Nori</b>	-	R\$ 0,50	0,5
<b>Wasabi</b>	R\$ 180,00	-	0,001
<b>Cebolinha</b>	R\$ 2,00	-	0,05
<b>Maionese</b>	R\$ 5,00	-	0,01
<b>Edamame</b>	R\$ 3,00	-	0,05
<b>Refrigerante Médio</b>	-	R\$ 0,80	1
<b>Sobremesa (Mousse Choc.)</b>	-	R\$ 1,50	1
<b>Embalagens</b>	-	R\$ 0,25	1

**Tabela 7. 4:** Insumos – Custos e Quantidades (Fonte: Elaborado pelo Autor)

É evidente que nem todo insumo comprado é transformado e vendido como produto final. Existem perdas no processo de limpeza, separação, preparação, etc. Após conversas informais com sushi-men de alguns restaurantes em São Paulo, estimamos essas perdas em 20%.

Índice de Perda de Comida	20%
---------------------------	-----

**Tabela 7. 5:** Índice de Perda de Comida (Fonte: Elaborado pelo Autor)

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 7 – Plano Financeiro

---

Para a empresa continuar atraindo novos clientes e fortalecer cada vez mais sua marca, é muito importante uma política clara de investimento em marketing. Assim, os gastos em marketing ficarão estabelecidos como sendo 3,5% da receita do período anterior, um valor suficiente para impressão de flyers, posters, etc e eventuais veiculações de propaganda em revistas, etc.

Marketing	% da Receita (Mês Ant.)
Marketing	3,5%

**Tabela 7. 6:** Gastos com Marketing (Fonte: Elaborado pelo Autor)

### Premissas Relacionadas às Receitas

No modelo financeiro adotamos quantidades para uma refeição/ pedido padrão (aproximação para o ticket médio) e os preços já definidos na seção *Marketing Mix – Pricing*, conforme mostra a tabela a seguir:

Produtos - Preços e Qtdes	Preço/ un.	Qtde por Cliente (un.)	
		Tipo 1	Tipo 2
Temaki Base (Temaki Joe - un.)	R\$ 5,50	2	2
Refrigerante Médio (un.)	R\$ 1,50	1	1
Edamame (porção - 50 gramas)	R\$ 2,50	1	1
Sobremesa Base (Mouse Choc. - un.)	R\$ 3,00	0	1

**Tabela 7. 7:** Receitas – Preços e Quantidades (Fonte: Elaborado pelo Autor)

### Premissas Relacionadas à Demanda

Consideramos existirem dois tipos básicos de clientes como drivers da demanda: Clientes Tipo 1, ou aqueles que não consumem sobremesa e Clientes Tipo 2, ou aqueles

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 7 – Plano Financeiro

---

que consomem sobremesa, sendo o número de clientes do primeiro tipo bem maior que do segundo (90% e 10% do total, respectivamente).

A partir de observações em campo e conversas informais com caixas/ atendentes de alguns fast-foods na praça de alimentação do Shopping Market Place, estimamos uma demanda inicial de 100 clientes por dia durante a semana e 60 clientes por dia durante os finais de semana. Vale lembrar que essa demanda considera apenas clientes que fazem uma refeição completa e que esse Shopping Center tem um movimento superior durante a semana por estar localizado numa região de grande concentração de escritórios, como já mencionado na seção *Marketing Mix – Place*.

Tipo de Clientes	
Clientes Total	100%
Clientes Tipo 1	90%
Clientes Tipo 2	10%

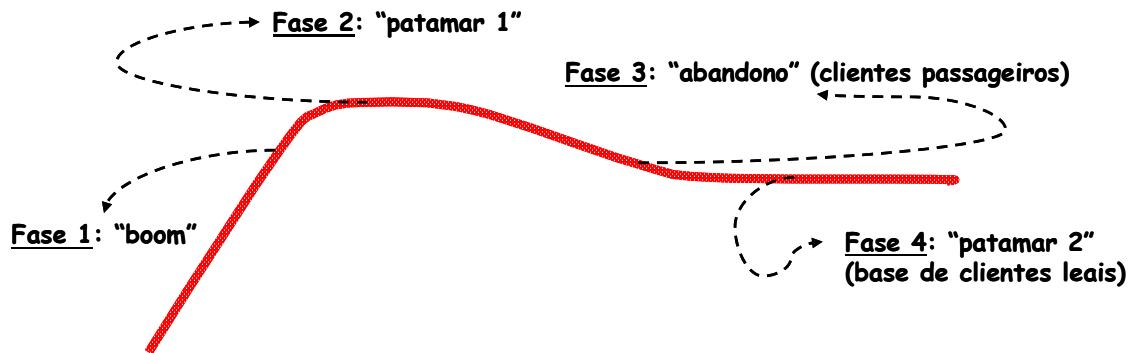
**Tabela 7. 8:** Demanda – Tipo de Clientes (Fonte: Elaborado pelo Autor)

# de Clientes	Seg. à Sexta	Sáb. e Dom.
# Inicial Clientes/ dia	100	60
Dias Abertos por Mês	20	8

**Tabela 7. 9:** Demanda – Número de Clientes (Fonte: Elaborado pelo Autor)

Além disso, os proprietários de bares e restaurantes com quem conversamos afirmaram que a demanda apresenta um comportamento típico para esse tipo de empreendimento: num primeiro momento, há um verdadeiro “boom” de clientes, devido à curiosidade, vontade de experimentar algo diferente (efeito “novidade”); após esse período a demanda tende a se estabilizar por um tempo curto nesse patamar elevado para depois começar a cair num ritmo menos intenso (abandono dos clientes “passageiros”) até chegar num novo patamar onde tende a se estabilizar (consolidação com a base de clientes “leais”).

Um esboço de como seria esse comportamento da demanda está representado abaixo:



**Figura 7. 1:** Esboço do comportamento genérico para a demanda em empreendimentos na área de bares e restaurantes (Fonte: Elaborado pelo Autor – Pesquisa de campo; entrevistas)

Para o caso do cenário base, admitimos que a fase 1 teria duração de 6 meses, com uma taxa de crescimento mensal de 10%. A fase 2 duraria 6 meses e a fase 3, outros 6 meses, com um crescimento de -2%. Finalmente, a fase 4, de “regime” teria a duração dos outros 42 meses restantes do horizonte de tempo (5 anos), estável.

Comportamento da Demanda	Cenário Base
<b>Fase 1</b>	
Duração (meses)	6
Taxa mensal de crescimento	10%
<b>Fase 2</b>	
Duração (meses)	6
Taxa mensal de crescimento	0%
<b>Fase 3</b>	
Duração (meses)	6
Taxa mensal de crescimento	-2%
<b>Fase 4</b>	
Duração (meses)	42
Taxa mensal de crescimento	0%

**Tabela 7. 10:** Comportamento Estimado da Demanda (Fonte: Elaborado pelo Autor)

Um gráfico com o comportamento estimado da demanda está no Anexo 4.

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 7 – Plano Financeiro

---

#### Outras Premissas

Outras premissas adotadas dizem respeito ao valor do ICMS, que, por lei, é tributado em 11% do valor agregado aos produtos (receitas com os produtos menos seus custos diretos).

Para fins contábeis (abatimento do IR), os equipamentos (refrigeradores, freezers, computadores, etc) serão depreciados linearmente no período de 5 anos.

A alíquota do IR é de 33%, a ser cobrado no final do período de 12 meses (primeiro pagamento no período 10). Assim, mensalmente será provisionada uma quantia de dinheiro cujo valor será igual às prestações mensais necessárias para se ter a valor futuro – utilizando o custo de oportunidade do capital – o valor do imposto.

O custo de oportunidade do capital adotado foi de 16,0% ao ano ou 1,2% ao mês para os próximos 5 anos, refletindo o rendimento médio esperado para o CDI durante o mesmo período, mais um prêmio de risco referente à atividade do empreendimento.

<b>Custo Oport. (a.m.)</b>	<b>1,2%</b>
<b>Per. Depreciação (anos)</b>	<b>5</b>
<b>ICMS</b>	<b>11%</b>
<b>IR</b>	<b>33%</b>

**Tabela 7. 11:** Outras Premissas (Fonte: Elaborado pelo Autor)

### **7.1.2 Resultados**

Uma vez definidas todas as premissas, montamos o fluxo de caixa para o projeto (*Anexo 5*).

Para análise da viabilidade/ atratividade financeira do projeto, utilizaremos 4 critérios básicos: Tempo de Retorno do Investimento ou Payback (T), Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

#### **Payback (T)**

O payback é o período de tempo necessário para recuperação do investimento inicial, a partir das entradas de caixa. É um critério bastante simples e seu uso é muito difundido, entretanto é visto como uma técnica não sofisticada, pois não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo.

Para o cenário base, o payback é 16, ou seja, são necessários 16 meses para que se pague o investimento inicial.

#### **Valor Presente Líquido**

O critério do Valor Presente líquido indica o total do fluxo de caixa que o projeto terá gerado no fim de sua vida útil, atualizado a uma taxa de desconto “i”. O VPL pode ser calculado de forma bastante simples, de acordo com a equação abaixo:

$$VPL = \sum_{j=1}^n \left[ \frac{FC_j}{(1+i)^n} \right]$$

Onde:

n = Horizonte de tempo

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 7 – Plano Financeiro

---

j = Período atual

FC = Fluxo de Caixa no período j

i = Taxa de desconto considerada (em % ao período)

A desvantagem desse critério é depender de um fator externo (“i”) que pode ser de difícil determinação (tanto mais difícil quanto maior for o horizonte de análise).

Colocado de maneira simples, segundo esse critério, um projeto é viável e interessante se seu VPL for positivo e será tanto melhor quanto maior este for.

No cenário base, levando-se em conta as premissas adotadas e utilizando a função NPV (Net Present Value) do Excel, obtivemos um VPL para 5 anos de R\$ 276.180,14, o que indica ser este um projeto viável e altamente atrativo (*Anexo 5*).

### Taxa Interna de Retorno

Diferente do critério do VPL, a Taxa Interna de Retorno ou TIR é calculada apenas levando-se em conta dados internos e é definida como sendo o valor da taxa “i” que torna nulo o valor presente líquido (VPL) do fluxo de caixa. Assim, um projeto atrativo terá um VPL positivo e, consequentemente, uma TIR superior a taxa de desconto (custo de oportunidade do capital). O projeto é tanto mais atrativo quanto maior for sua TIR, que pode ser obtida igualando-se fórmula do VPL a zero:

$$0 = \sum_{j=1}^n \left[ \frac{FC_j}{(1 + TIR)^n} \right]$$

Onde:

n = Horizonte de tempo

j = Período atual

FC = Fluxo de Caixa no período j

TIR = Taxa Interna de Retorno (em % ao período)

A partir das premissas adotadas e utilizando a função IRR (Internal Return Rate), do Excel, obtivemos uma TIR de 5,13% a.m. ou 82,3% a.a., uma taxa bastante atrativa – prêmio para os riscos envolvidos no empreendimento – e bem superior ao custo de oportunidade do capital (*Anexo 5*).

### **Pontos de Equilíbrio**

Através do gráfico de variação das receitas totais, custos totais e lucro líquido em função do número de clientes (*Anexo 7*), podemos perceber que o ponto de equilíbrio contábil do projeto – ponto onde a curva de lucros cruza o eixo das abscissas – está entre 55 e 60 clientes por dia. Ou seja, são necessários de 55 a 60 clientes por dia para que o empreendimento comece a dar lucro, uma demanda relativamente baixa frente as hipóteses assumidas, comprovando novamente a atratividade do negócio.

Já o ponto de equilíbrio financeiro, ou o número de mínimo de clientes necessários por dia para que em 60 meses o investimento tenha retorno nulo ( $VPL = R\$ 0,00$ ) está entre 80 e 85 clientes por dia. No ponto de equilíbrio financeiro, são necessários lucros mensais de R\$ 5.084,86. De acordo com as hipóteses assumidas, esse nível de demanda já é ultrapassado no primeiro mês de funcionamento.

#### **7.1.3 Análise de Sensibilidade**

Mesmo tendo indicadores extremamente favoráveis como já visto, o projeto é bastante sensível a algumas premissas adotadas. Assim, vale a pena fazer uma breve análise de sensibilidade para avaliar o impacto que alterações nessas premissas trariam para a TIR do projeto.

Variando o índice de desperdício de comida, percebemos que mesmo sendo bastante conservadores com um índice de 40% ainda assim o projeto seria interessante, uma vez que

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Capítulo 7 – Plano Financeiro

sua TIR seria de 4,33% a.m., bastante superior ao custo de oportunidade do capital (1,24% a.m.).

Índice de Desperdício de Comida	0%	5%	10%	15%	20%
TIR	5,87%	5,69%	5,50%	5,31%	5,13%
	25%	30%	35%	40%	
	4,93%	4,73%	4,54%	4,33%	

**Tabela 7. 12:** Índice de Desperdício de Comida e TIR (Fonte: Elaborado pelo Autor)

Já a variação do número inicial de clientes por dia de semana – sendo mantida a porcentagem de 60% desse número aos finais de semana – tem um impacto maior sobre a TIR do projeto. Contudo, somente se a demanda inicial fosse inferior a 70 clientes por dia o projeto deixaria de ser interessante, com uma TIR muito próxima ou inferior ao custo de oportunidade do capital.

Número de Clientes Inicial por Dia	70	75	80	85	90	95
TIR	1,74%	2,39%	3,00%	3,57%	4,11%	4,63%
	100	105	110	115	120	125
	5,13%	5,60%	6,07%	6,53%	6,97%	7,40%
						130
						7,83%

**Tabela 7. 13:** Número Inicial de Clientes por Dia e TIR (Fonte: Elaborado pelo Autor)

## **7.2 CENÁRIO PESSIMISTA**

### **7.2.1 Premissas**

Para o caso do cenário base, foram admitidas as mesmas premissas do cenário base, a menos da demanda. Admitimos que esta teria um comportamento similar, porém fomos menos agressivos nas projeções: A fase 1 teria duração de 3 meses, com uma taxa de crescimento mensal de 5%. A fase 2 duraria apenas 3 meses e a fase 3 outros 6 meses com um crescimento de -1%. Finalmente, a fase 4, de “regime” teria a duração dos outros 48 meses restantes do horizonte de tempo (5 anos), estável.

Comportamento da Demanda	Cenário Pessimista
<b>Fase 1</b>	
<b>Duração (meses)</b>	<b>3</b>
<b>Taxa mensal de crescimento</b>	<b>5%</b>
<b>Fase 2</b>	
<b>Duração (meses)</b>	<b>3</b>
<b>Taxa mensal de crescimento</b>	<b>0%</b>
<b>Fase 3</b>	
<b>Duração (meses)</b>	<b>6</b>
<b>Taxa mensal de crescimento</b>	<b>-1%</b>
<b>Fase 4</b>	
<b>Duração (meses)</b>	<b>48</b>
<b>Taxa mensal de crescimento</b>	<b>0%</b>

**Tabela 7. 14:** Comportamento Estimado da Demanda (Fonte: Elaborado pelo Autor)

### **7.2.2 Resultados**

No cenário pessimista, levando-se em conta as premissas adotadas, obtivemos um payback de 3 anos e um VPL para 5 anos de R\$ 28.145,36, o que indica que o projeto ainda viável e atrativo.

Da mesma maneira, a TIR é de 1,75% a.m. ou 23,1% a.a., ainda atrativa – prêmio para os riscos envolvidos no empreendimento – e superior ao custo de oportunidade do capital.

### **7.3 CENÁRIO OTIMISTA**

#### **7.3.1 Premissas**

Para o caso do cenário otimista, também foram admitidas as mesmas premissas dos cenários anteriores, a menos da demanda. Esta teria um comportamento similar, porém fomos mais agressivos nas projeções: A fase 1 teria duração de 6 meses, com uma taxa de crescimento mensal de 15%. A fase 2 duraria 9 meses e a fase 3 outros 6 meses com um crescimento de -1%. Finalmente, a fase 4, de “regime” teria a duração dos outros 39 meses restantes do horizonte de tempo (5 anos), estável.

Comportamento da Demanda	Cenário Otimista
<b>Fase 1</b>	
<b>Duração (meses)</b>	<b>6</b>
<b>Taxa mensal de crescimento</b>	<b>15%</b>
<b>Fase 2</b>	
<b>Duração (meses)</b>	<b>9</b>
<b>Taxa mensal de crescimento</b>	<b>0%</b>
<b>Fase 3</b>	
<b>Duração (meses)</b>	<b>6</b>
<b>Taxa mensal de crescimento</b>	<b>-3%</b>
<b>Fase 4</b>	
<b>Duração (meses)</b>	<b>39</b>
<b>Taxa mensal de crescimento</b>	<b>0%</b>

**Tabela 7.15:** Comportamento Estimado da Demanda (Fonte: Elaborado pelo Autor)

### **7.3.2 Resultados**

No cenário otimista, a partir das premissas adotadas, obtivemos um payback de 12 meses e um VPL para 5 anos de R\$ 480.855,42, o que indica que o projeto não só é viável como também extremamente atrativo.

Da mesma maneira, a TIR é de 7,3% a.m. ou 132,9% a.a., altamente atrativa – prêmio para os riscos envolvidos no empreendimento – e bastante superior ao custo de oportunidade do capital.

## **8 – CONCLUSÃO**

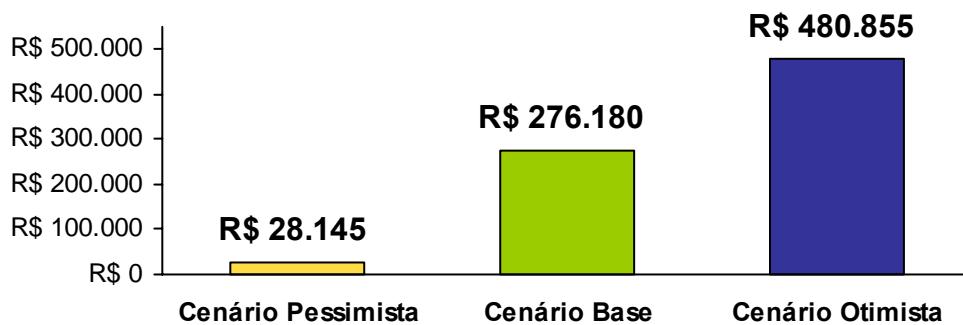
Ao fim do estudo, verificamos que recentes transformações na indústria (alterações nas necessidades e percepções dos consumidores, no contexto da “onda light”), criaram um “gap” de mercado que ainda oferece grande potencial de aproveitamento. Com um posicionamento claro, uma estratégia bem definida e entregando produtos e serviços de alta qualidade que não só satisfaçam os clientes, mas os “encantem”, o *Temaki Joe* tem grandes chances de explorar essa lacuna/ nicho com sucesso, sendo a opção número 1 para uma refeição saudável, saborosa e com um preço acessível.

A análise financeira mostra que o empreendimento é atrativo em qualquer um dos cenários considerados, com VPL positivos e TIR maiores que o custo de oportunidade do capital.

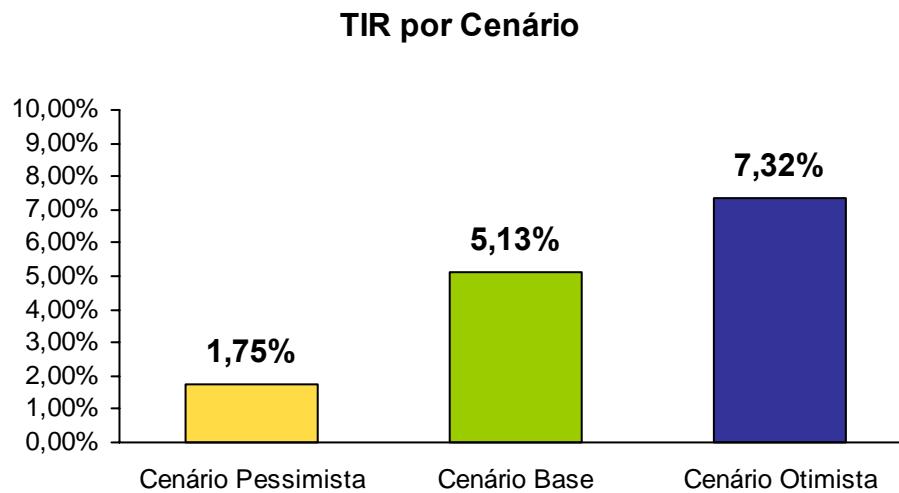
Cenário	BASE	PESSIMISTA	OTIMISTA
VPL	R\$ 276.180,14	R\$ 28.145,36	R\$ 480.855,42
TIR	5,13%	1,75%	7,32%
Payback (meses)	16	36	12

**Tabela 8. 1:** Resultados Financeiros (Indicadores) por Cenário Adotado (Fonte: Elaborado pelo Autor)

**VPL por Cenário**



**Figura 8. 1:** VPL por Cenário (Fonte: Elaborado pelo Autor)



**Figura 8. 2:** TIR por Cenário (Fonte: Elaborado pelo Autor)

Assim, como próximos passos, teríamos a busca por sócios qualificados para o “start-up” do negócio, seguindo-se os procedimentos descritos na seção de implementação. Confirmando-se o sucesso do empreendimento, são grandes as chances de expansão acoplando-se serviços de delivery, abrindo-se novas unidades no sistema de franquias ou mesmo lançando-se os “kits” *Temaki Joe* em supermercados.

## **9 – BIBLIOGRAFIA**

- BEST, R. J. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey, Prentice Hall, 2000
- BRANDENBURGER, A. M. & NALEBUFF B. J., *Co-Opetition*. New York, Free Press, 1997
- DAWN, I. *Kellog on Marketing*. New York, John Wiley and Sons, 2001
- FITZSIMMONS, J. & FITZSIMMONS, M. *Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação*. Porto Alegre, Bookman, 2000
- GARCIA, F. & SOUZA, R. C. & HARTMAN, R. & PEDROZO, E. *O Impacto Econômico dos 25 Anos do McDonald's no Brasil – Um Estudo Realizado pela Fundação Getulio Vargas*. São Paulo, 2003
- JOHNSTON, R. & CLARK, G. *Administração de Operações de Serviços*. São Paulo, Atlas, 2002
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. & CUNNINGHAM, P. & WARREN, R. *Principles of Marketing*. 5th Canadian Edition. Toronto, Prentice Hall, 2002
- MARICATO, P. *Como Administrar Bares e restaurantes*. 1<sup>a</sup> edição, São Paulo, Ed. TQC Editora e Comunicações, 1997
- MINTZBERG, H. & AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000STONE, Gregory P. *City shoppers and urban identification: Observations on the social psychology of city life*. American Journal of Sociology, 1954
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industry and Competitors*. New York, Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. *What is Strategy?* Harvard Business Review, Novembro – Dezembro 1996: 61-78
- WOILER, S. & MATHIAS, W. F. *Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise*. São Paulo, Atlas, 1985
- ASSOCIAÇÃO DOS BARES E RESTAURANTES DIFERENCIADOS.  
<http://www.abredi.org.br>

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Bibliografia

---

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.  
<http://www.ibge.gov.br>
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. <http://www.mte.gov.br>

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

### 10 – ANEXOS

#### ANEXO 1: Folha de Pesquisa Utilizada

Para cada opção de fast-food, marque com um X na posição mais apropriada:

1) Este fast-food é saudável?



Fast-Food	Nada Saudável	Pouco Saudável	Razoavelmente Saudável	Saudável	Muito Saudável
Peso	1	2	3	4	5
McDonald's					
Spazio Gastronômico					
Sushi Day					
Bon Grillé					
Sweet Pimenta					
All Parmegiana					
Vivenda do Camarão					
Baked Potato					
Spoleto					
Súbito					
Zig B&Q					
Insalata Moderna					
Beef's com Toque de Botequim					

2) Este fast-food é saboroso?



Fast-Food	Muito Ruim	Ruim	Médio	Bom	Muito Bom
Peso	1	2	3	4	5
McDonald's					
Spazio Gastronômico					
Sushi Day					
Bon Grillé					
Sweet Pimenta					
All Parmegiana					
Vivenda do Camarão					
Baked Potato					
Spoleto					
Súbito					
Zig B&Q					
Insalata Moderna					
Beef's com Toque de Botequim					

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

### ANEXO 2: Pesquisa de Campo - Resultados Obtidos

#### 1) Saudável?

Fast-Food	Nada Saudável	Pouco Saudável	Razoavelmente Saudável	Saudável	Muito Saudável	Média Ponderada
	1	2	3	4	5	
McDonald's	62	21	11	6	0	1,61
Spazio Gastronômico	0	1	5	85	9	4,02
Sushi Day	1	0	5	65	29	4,21
Bon Grillé	3	7	68	12	10	3,19
Sweet Pimenta	0	7	68	21	16	3,41
All Parmegiana	12	42	32	12	2	2,50
Vivenda do Camarão	3	0	24	65	8	3,75
Baked Potato	11	23	49	2	15	2,87
Spoletó	17	14	58	11	0	2,63
Súbito	4	13	65	6	12	3,09
Zig B&Q	12	2	38	43	5	3,27
Insalata Moderna	0	0	4	33	63	4,59
Beef's com Toque de Botequim	28	30	40	2	0	2,16

#### 2) Saboroso?

Fast-Food	Muito Ruim	Ruim	Médio	Bom	Muito Bom	Média Ponderada
	1	2	3	4	5	
McDonald's	19	1	12	4	65	3,94
Spazio Gastronômico	3	28	38	22	9	3,06
Sushi Day	32	2	5	12	49	3,44
Bon Grillé	3	7	67	22	1	3,11
Sweet Pimenta	0	7	65	22	6	3,27
All Parmegiana	12	3	35	12	38	3,61
Vivenda do Camarão	8	2	11	68	11	3,72
Baked Potato	5	1	38	54	2	3,47
Spoletó	2	13	60	21	4	3,12
Súbito	4	17	65	12	2	2,91
Zig B&Q	16	0	24	57	3	3,31
Insalata Moderna	18	12	39	25	6	2,89
Beef's com Toque de Botequim	23	31	44	2	0	2,25

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Anexos

---

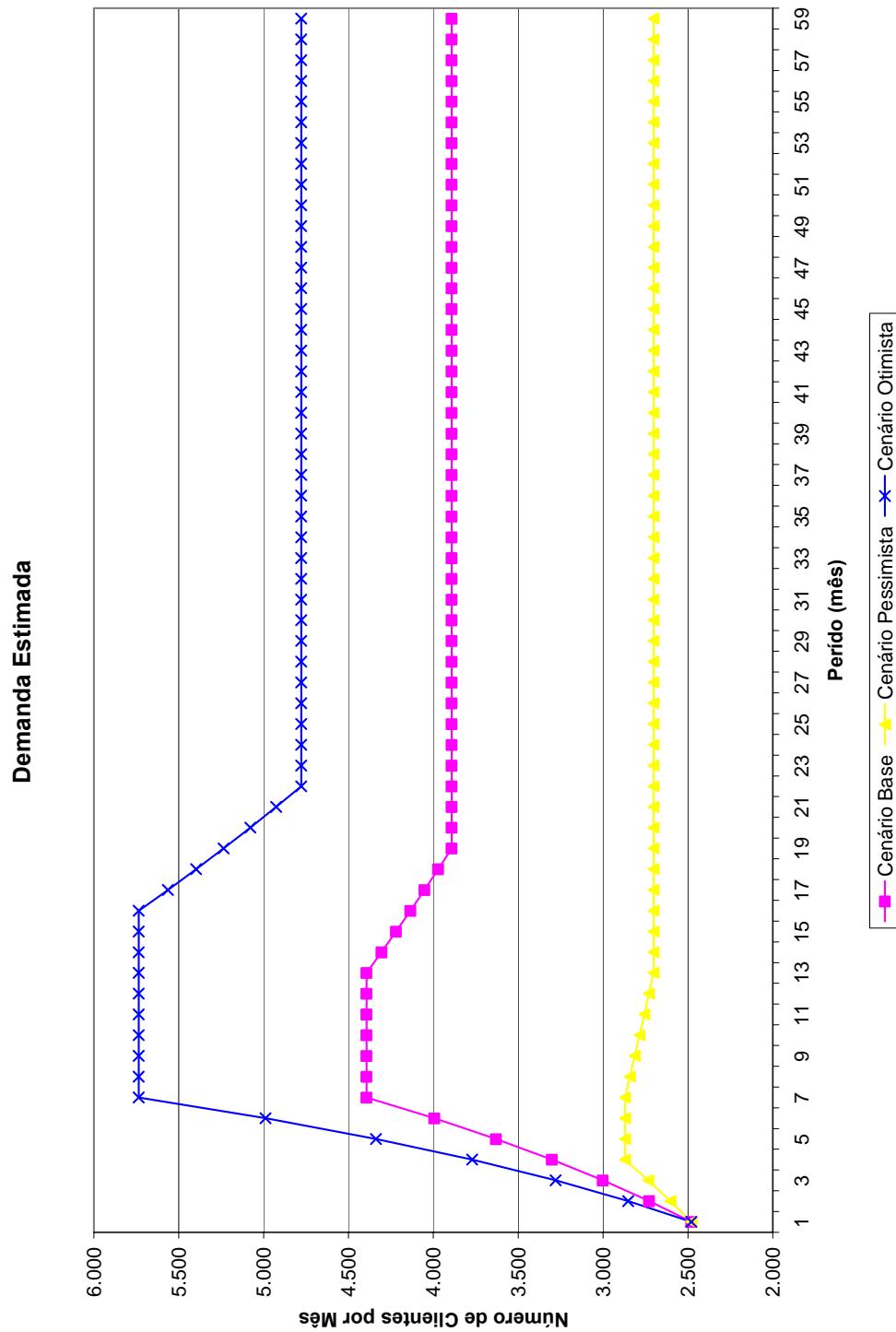
#### ANEXO 3: Alguns Temakis no Cardápio e Respectivas Cores de Embalagem

Temaki	Cor da Embalagem
Temaki Joe (Salmão com Cebolinha)	Laranja Salmão
Temaki Mix (Escolha do Cliente – 3 “recheios”)	Arco Íris (Faixas Coloridas)
Temaki Jack (Atum com Cebolinha)	Amarelo
Temaki Bill (Robalo)	Azul Escuro
Temaki Bob (Kanikama)	Azul Claro
Temaki Phil (Califórnia – legumes e frutas)	Verde Escuro
Temaki Chris (Polvo)	Verde Claro
Temaki Zack (Camarão)	Verde Água
Temaki Mike (Salmão skin)	Vermelho Escuro
Temaki Kelly (Enguia)	Vermelho Claro
Temaki Taj (Bonito)	Laranja Escuro
Temaki Jill (Tainha)	Laranja Claro
Temaki Dan (Linguado)	Branco
Temaki Frank (Namorado)	Cinza
Temaki Kin (Lagosta)	Listrado Verde Escuro e Verde Claro
Temaki Johnny (Lula)	Listrado Azul Escuro e Azul Claro
Temaki Andy (Ovas de salmão)	Rosa
Temaki Rach (Ovas de tainha)	Listrado Azul e Verde
Temaki Pat (Ovas de bacalhau)	Roxo

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Anexos

#### ANEXO 4: Demanda estimada por cenário



# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

### ANEXO 5: Fluxo de caixa do projeto (cenário base)

Mês	-1	0	1
<b>Número de Clientes</b>		<b>2480</b>	<b>2728</b>
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>R\$ 207.425,00</b>		
<b>RECEITAS</b>		<b>R\$ 37.944,00</b>	<b>R\$ 41.738,40</b>
Clientes Tipo 1		R\$ 33.480,00	R\$ 36.828,00
Clientes Tipo 2		R\$ 4.464,00	R\$ 4.910,40
<b>-CUSTOS</b>	<b>R\$ 30.310,28</b>		<b>R\$ 33.479,35</b>
<b>CUSTOS FIXOS</b>			
Aluguel	R\$ 11.900,00		R\$ 11.900,00
Telefone	R\$ 4.500,00		R\$ 4.500,00
Luz	R\$ 500,00		R\$ 500,00
Água	R\$ 750,00		R\$ 750,00
Gás	R\$ 750,00		R\$ 750,00
Pessoal	R\$ 4.650,00		R\$ 4.650,00
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>			
Insumos Clientes Tipo 1	R\$ 18.410,28		R\$ 21.579,35
Insumos Clientes Tipo 2	R\$ 14.396,40		R\$ 15.836,04
Marketing	R\$ 1.599,60		R\$ 1.759,56
ICMS	R\$ 2.414,28		R\$ 2.655,71
-Depreciação	R\$ 166,67		R\$ 166,67
<b>= LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>(R\$ 166,67)</b>	<b>R\$ 7.467,05</b>	<b>R\$ 8.092,39</b>
IR	R\$ 4.395,05		R\$ 4.395,05
- Provisão para o IR	R\$ 166,67		R\$ 166,67
+ Depreciação			R\$ 166,67
<b>= LUCRO LIQUIDO</b>	<b>(R\$ 4.395,05)</b>	<b>R\$ 3.238,67</b>	<b>R\$ 3.864,00</b>
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b>(R\$ 211.820,05)</b>	<b>R\$ 3.238,67</b>	<b>R\$ 3.864,00</b>

<b>VPL</b>	<b>R\$ 276.180,14</b>
<b>TIR</b>	<b>5,13%</b>
<b>Payback (meses)</b>	<b>16</b>

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

2	3	4	5	6	7
	<b>3001</b>	<b>3301</b>	<b>3631</b>	<b>3994</b>	<b>4393</b>
					<b>4393</b>
<b>R\$ 45.912,24</b>	<b>R\$ 50.503,46</b>	<b>R\$ 55.553,81</b>	<b>R\$ 61.109,19</b>	<b>R\$ 67.220,11</b>	<b>R\$ 67.220,11</b>
R\$ 40.510,80	R\$ 44.561,88	R\$ 49.018,07	R\$ 53.919,87	R\$ 59.311,86	R\$ 59.311,86
R\$ 5.401,44	R\$ 5.941,58	R\$ 6.535,74	R\$ 7.189,32	R\$ 7.908,25	R\$ 7.908,25
<b>R\$ 35.637,28</b>	<b>R\$ 38.011,01</b>	<b>R\$ 40.622,11</b>	<b>R\$ 43.494,32</b>	<b>R\$ 46.653,76</b>	<b>R\$ 46.867,64</b>
R\$ 11.900,00					
R\$ 4.500,00					
R\$ 500,00					
R\$ 750,00					
R\$ 750,00					
R\$ 750,00					
R\$ 4.650,00					
R\$ 23.737,28	R\$ 26.111,01	R\$ 28.722,11	R\$ 31.594,32	R\$ 34.753,76	R\$ 34.967,64
R\$ 17.419,64	R\$ 19.161,61	R\$ 21.077,77	R\$ 23.185,55	R\$ 25.504,10	R\$ 25.504,10
R\$ 1.935,52	R\$ 2.129,07	R\$ 2.341,97	R\$ 2.576,17	R\$ 2.833,79	R\$ 2.833,79
R\$ 1.460,84	R\$ 1.606,93	R\$ 1.767,62	R\$ 1.944,38	R\$ 2.138,82	R\$ 2.352,70
R\$ 2.921,28	R\$ 3.213,41	R\$ 3.534,75	R\$ 3.888,22	R\$ 4.277,04	R\$ 4.277,04
R\$ 166,67					
<b>R\$ 10.108,29</b>	<b>R\$ 12.325,79</b>	<b>R\$ 14.765,03</b>	<b>R\$ 17.448,20</b>	<b>R\$ 20.399,69</b>	<b>R\$ 20.185,81</b>
R\$ 4.395,05					
R\$ 166,67					
<b>R\$ 5.879,91</b>	<b>R\$ 8.097,40</b>	<b>R\$ 10.536,65</b>	<b>R\$ 13.219,82</b>	<b>R\$ 16.171,31</b>	<b>R\$ 15.957,42</b>
<b>R\$ 5.879,91</b>	<b>R\$ 8.097,40</b>	<b>R\$ 10.536,65</b>	<b>R\$ 13.219,82</b>	<b>R\$ 16.171,31</b>	<b>R\$ 15.957,42</b>

## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Anexos

8	9	10	11	12	13	14
<b>4393</b>	<b>4393</b>	<b>4393</b>	<b>4393</b>	<b>4393</b>	<b>4393</b>	<b>4219</b>
<b>R\$ 67.220,11</b>	<b>R\$ 65.875,71</b>	<b>R\$ 64.558,19</b>				
R\$ 59.311,86	R\$ 58.125,63	R\$ 56.963,11				
R\$ 7.908,25	R\$ 7.750,08	R\$ 7.595,08				
<b>R\$ 46.867,64</b>	<b>R\$ 46.215,34</b>	<b>R\$ 45.529,03</b>				
R\$ 11.900,00						
R\$ 4.500,00						
R\$ 500,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 4.650,00						
R\$ 34.967,64	R\$ 34.315,34	R\$ 33.629,03				
R\$ 25.504,10	R\$ 24.994,02	R\$ 24.494,14				
R\$ 2.833,79	R\$ 2.777,11	R\$ 2.721,57				
R\$ 2.352,70	R\$ 2.305,65					
R\$ 4.277,04	R\$ 4.191,50	R\$ 4.107,67				
R\$ 166,67						
<b>R\$ 20.185,81</b>	<b>R\$ 19.493,70</b>	<b>R\$ 18.862,50</b>				
R\$ 56.490,39						
R\$ 4.395,05	R\$ 5.497,70	R\$ 5.497,70				
R\$ 166,67						
<b>R\$ 15.957,42</b>	<b>R\$ 14.854,77</b>	<b>R\$ 14.162,67</b>				
<b>R\$ 15.957,42</b>	<b>R\$ 15.957,42</b>	<b>R\$ 15.957,42</b>	<b>R\$ 15.957,42</b>	<b>R\$ 14.854,77</b>	<b>R\$ 14.162,67</b>	<b>R\$ 13.531,46</b>

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

15	16	17	18	19	20	21
<b>4135</b>	<b>4052</b>	<b>3971</b>	<b>3892</b>	<b>3892</b>	<b>3892</b>	<b>3892</b>
<b>R\$ 63.267,03</b>	<b>R\$ 62.001,69</b>	<b>R\$ 60.761,66</b>	<b>R\$ 59.546,42</b>	<b>R\$ 59.546,42</b>	<b>R\$ 59.546,42</b>	<b>R\$ 59.546,42</b>
R\$ 55.823,85	R\$ 54.707,37	R\$ 53.613,23	R\$ 52.540,96	R\$ 52.540,96	R\$ 52.540,96	R\$ 52.540,96
R\$ 7.443,18	R\$ 7.294,32	R\$ 7.148,43	R\$ 7.005,46	R\$ 7.005,46	R\$ 7.005,46	R\$ 7.005,46
<b>R\$ 44.856,45</b>	<b>R\$ 44.197,32</b>	<b>R\$ 43.551,38</b>	<b>R\$ 42.918,35</b>	<b>R\$ 42.875,82</b>	<b>R\$ 42.875,82</b>	<b>R\$ 42.875,82</b>
R\$ 11.900,00						
R\$ 4.500,00						
R\$ 500,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 4.650,00						
R\$ 32.956,45	R\$ 32.297,32	R\$ 31.651,38	R\$ 31.018,35	R\$ 30.975,82	R\$ 30.975,82	R\$ 30.975,82
R\$ 24.004,26	R\$ 23.524,17	R\$ 23.053,69	R\$ 22.592,61	R\$ 22.592,61	R\$ 22.592,61	R\$ 22.592,61
R\$ 2.667,14	R\$ 2.613,80	R\$ 2.561,52	R\$ 2.510,29	R\$ 2.510,29	R\$ 2.510,29	R\$ 2.510,29
R\$ 2.259,54	R\$ 2.214,35	R\$ 2.170,06	R\$ 2.126,66	R\$ 2.084,12	R\$ 2.084,12	R\$ 2.084,12
R\$ 4.025,52	R\$ 3.945,01	R\$ 3.866,11	R\$ 3.788,79	R\$ 3.788,79	R\$ 3.788,79	R\$ 3.788,79
R\$ 166,67						
<b>R\$ 18.243,91</b>	<b>R\$ 17.637,70</b>	<b>R\$ 17.043,61</b>	<b>R\$ 16.461,41</b>	<b>R\$ 16.503,94</b>	<b>R\$ 16.503,94</b>	<b>R\$ 16.503,94</b>
R\$ 5.497,70						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 12.912,88</b>	<b>R\$ 12.306,67</b>	<b>R\$ 11.712,58</b>	<b>R\$ 11.130,38</b>	<b>R\$ 11.130,38</b>	<b>R\$ 11.172,91</b>	<b>R\$ 11.172,91</b>
<b>R\$ 12.912,88</b>	<b>R\$ 12.306,67</b>	<b>R\$ 11.712,58</b>	<b>R\$ 11.130,38</b>	<b>R\$ 11.172,91</b>	<b>R\$ 11.172,91</b>	<b>R\$ 11.172,91</b>

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

22	23	24	25	26	27	28
3892	3892	3892	3892	3892	3892	3892
R\$ 59.546,42						
R\$ 52.540,96						
R\$ 7.005,46						
<b>R\$ 42.875,82</b>						
R\$ 11.900,00						
R\$ 4.500,00						
R\$ 500,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 4.650,00						
R\$ 30.975,82						
R\$ 22.592,61						
R\$ 2.510,29						
R\$ 2.084,12						
R\$ 3.788,79						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 16.503,94</b>						
R\$ 70.662,97						
R\$ 5.497,70	R\$ 5.084,78					
R\$ 166,67						
<b>R\$ 11.172,91</b>	<b>R\$ 11.585,83</b>					
<b>R\$ 11.172,91</b>	<b>R\$ 11.585,83</b>					

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

29	30	31	32	33	34	35
<b>3892</b>						
R\$ 59.546,42						
R\$ 52.540,96						
R\$ 7.005,46						
<b>R\$ 42.875,82</b>						
R\$ 11.900,00						
R\$ 4.500,00						
R\$ 500,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 4.650,00						
R\$ 30.975,82						
R\$ 22.592,61						
R\$ 2.510,29						
R\$ 2.084,12						
R\$ 3.788,79						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 16.503,94</b>						
R\$ 5.084,78						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 11.585,83</b>						
<b>R\$ 11.585,83</b>						

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

36	37	38	39	40	41	42
3892	3892	3892	3892	3892	3892	3892
<b>R\$ 59.546,42</b>						
R\$ 52.540,96						
R\$ 7.005,46						
<b>R\$ 42.875,82</b>						
R\$ 11.900,00						
R\$ 4.500,00						
R\$ 500,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 4.650,00						
R\$ 30.975,82						
R\$ 22.592,61						
R\$ 2.510,29						
R\$ 2.084,12						
R\$ 3.788,79						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 16.503,94</b>						
R\$ 5.084,78						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 11.585,83</b>						
<b>R\$ 11.585,83</b>						

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

43	44	45	46	47	48	49
3892	3892	3892	3892	3892	3892	3892
<b>R\$ 59.546,42</b>						
R\$ 52.540,96						
R\$ 7.005,46						
<b>R\$ 42.875,82</b>						
R\$ 11.900,00						
R\$ 4.500,00						
R\$ 500,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 4.650,00						
R\$ 30.975,82						
R\$ 22.592,61						
R\$ 2.510,29						
R\$ 2.084,12						
R\$ 3.788,79						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 16.503,94</b>						
R\$ 5.084,78						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 11.585,83</b>						
<b>R\$ 11.585,83</b>						

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

50	51	52	53	54	55	56
3892		3892		3892		3892
<b>R\$ 59.546,42</b>						
R\$ 52.540,96						
R\$ 7.005,46						
<b>R\$ 42.875,82</b>						
R\$ 11.900,00						
R\$ 4.500,00						
R\$ 500,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 750,00						
R\$ 4.650,00						
R\$ 30.975,82						
R\$ 22.592,61						
R\$ 2.510,29						
R\$ 2.084,12						
R\$ 3.788,79						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 16.503,94</b>						
R\$ 5.084,78						
R\$ 166,67						
<b>R\$ 11.585,83</b>						
<b>R\$ 11.585,83</b>						

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

---

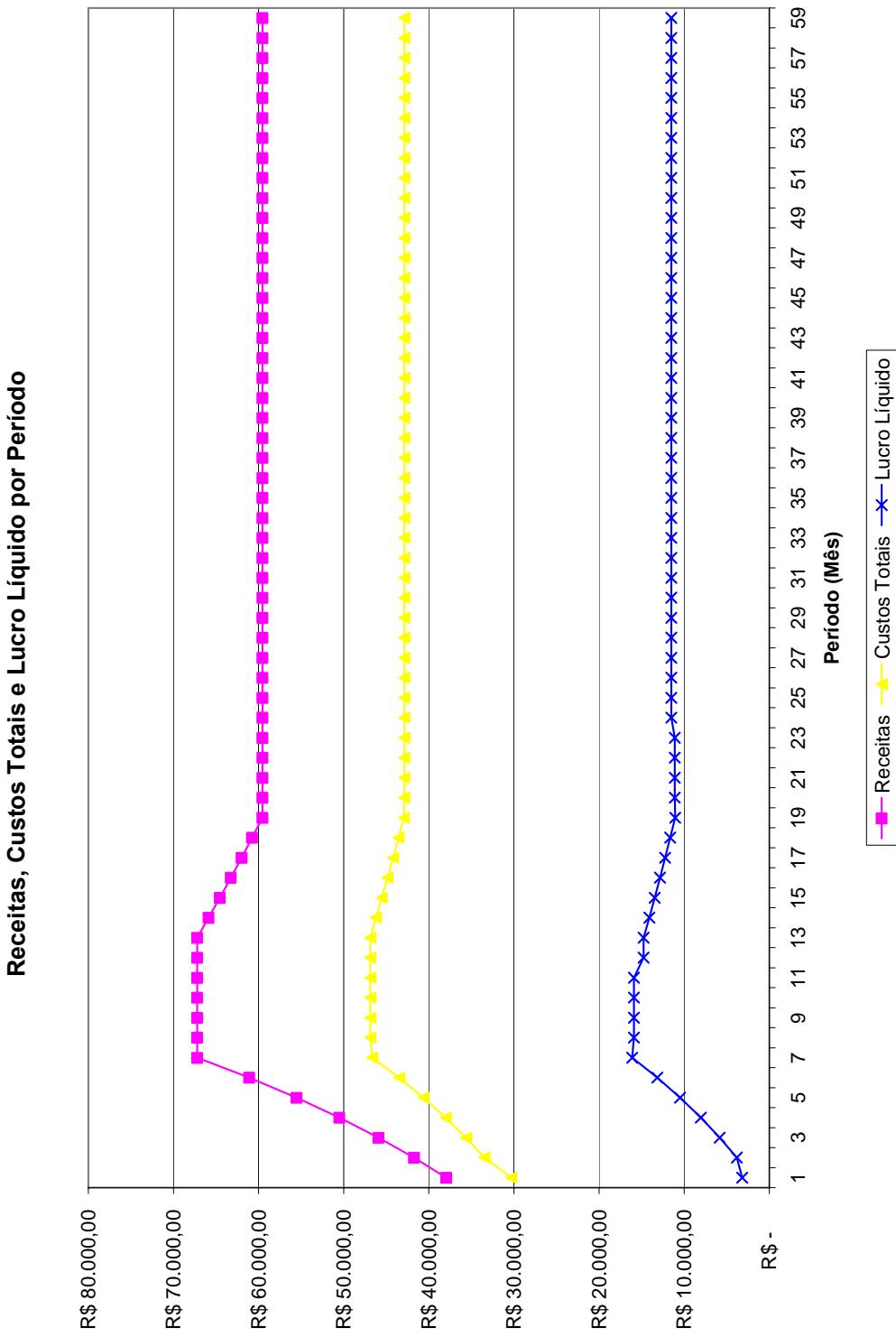
57                    58

<b>3892</b>	<b>3892</b>
R\$ 59.546,42	R\$ 59.546,42
R\$ 52.540,96	R\$ 52.540,96
R\$ 7.005,46	R\$ 7.005,46
<b>R\$ 42.875,82</b>	<b>R\$ 42.875,82</b>
R\$ 11.900,00	R\$ 11.900,00
R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
R\$ 500,00	R\$ 500,00
R\$ 750,00	R\$ 750,00
R\$ 750,00	R\$ 750,00
R\$ 750,00	R\$ 750,00
R\$ 4.650,00	R\$ 4.650,00
R\$ 30.975,82	R\$ 30.975,82
R\$ 22.592,61	R\$ 22.592,61
R\$ 2.510,29	R\$ 2.510,29
R\$ 2.084,12	R\$ 2.084,12
R\$ 3.788,79	R\$ 3.788,79
R\$ 166,67	R\$ 166,67
<b>R\$ 16.503,94</b>	<b>R\$ 16.503,94</b>
	R\$ 65.355,60
R\$ 5.084,78	R\$ 5.084,78
R\$ 166,67	R\$ 166,67
<b>R\$ 11.585,83</b>	<b>R\$ 11.585,83</b>
<b>R\$ 11.585,83</b>	<b>R\$ 11.585,83</b>

# Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

## Anexos

### ANEXO 6: Receitas, custos totais e lucro líquido por período



## Plano de Negócios para uma Temakaria Fast-Food

### Anexos

**ANEXO 7:** Receitas, custos totais e lucro líquido por número de clientes

