

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA– UFSC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

EMPREENDEDORISMO E VIABILIDADE DE CRIAÇÃO DE UMA
PADARIA/CONFEITARIA *DRIVE THRU*

Vanessa Ferreira Buratto

Orientador: Professor Esperidião Amin Helou Filho

Área de Concentração: Administração Geral – Empreendedorismo

Florianópolis

2009

VANESSA FERREIRA BURATTO

**EMPREENDEDORISMO E VIABILIDADE DE CRIAÇÃO DE UMA
PADARIA/CONFEITARIA *DRIVE THRU***

Trabalho de Conclusão de Curso em
Administração, como requisito para Graduação
em Administração.

ORIENTADOR: Professor Esperidião Amin Helou Filho

Florianópolis

2009

EMPREENDEDORISMO E VIABILIDADE DE CRIAÇÃO DE UMA PADARIA/CONFEITARIA *DRIVE THRU*

VANESSA FERREIRA BURATTO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para a obtenção da Graduação em Administração em sua forma final junto a Universidade Federal de Santa Catarina.

Apresentada à Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

Profº Esperidião Amin Helou Filho
Orientador

Profº Sebastião Eustáquio Pereira

Profº Luiz Salgado Klaes

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram, principalmente ao meu marido Tiago Martins e aos meus pais Angelo e Neuza, por toda força e dedicação dispensada durante todos estes anos.

RESUMO

O presente trabalho trata da viabilidade de criação de um novo conceito de Padaria/Confeitaria no Itacorubi em Florianópolis que em especial utiliza o Sistema *Drive Thru*. Com a concorrência acirrada, as organizações empresariais têm a necessidade de apresentar um diferencial em relação as demais para conseguir um espaço no mercado, se consolidar, conquistar clientes, utilizando-se de produtos e serviços inovadores. Para tal, foram aplicados questionários, os quais analisados estatisticamente demonstram efetivamente, o grau de viabilidade de implantação do negócio. Estimou-se também um demonstrativo de resultados financeiros, para averiguar se é viável ou não economicamente a implantação deste projeto.

Palavras Chave: empreendedorismo, *marketing*, administração.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Contextualização do Tema e Problema	8
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Geral	10
1.2.2 Específicos	10
1.3 Justificativa	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 Empreendedorismo	12
2.1.1 Aspectos Gerais e Definições	12
2.1.2 Características do Espírito Empreendedor	13
2.1.3 O Processo de Implantação do Projeto	15
2.2 Análise de Mercado	17
2.3 Gestão Estratégica	18
2.3.1 Planejamento Estratégico	20
2.3.2 Estratégias de <i>Marketing</i>	21
2.4 Plano de Negócios	24
2.4.1 Estrutura de um Plano de Negócios	25
2.4.2 Requisitos Básicos para Elaboração de um Plano de Negócios	27
2.4.3 Estágios de Desenvolvimento de Negócios	27
2.5 <i>Marketing</i> de Relacionamento	29
2.5.1 <i>Marketing</i> de Banco de Dados	31
2.6 Viabilidade Financeira.....	32
3 METODOLOGIA	37
3.1 Tipo de Pesquisa	37
3.2 Universo / Amostra / Sujeitos Pesquisados	38
3.2.1 Amostra	39
3.2.2 Sujeitos Pesquisados	40

3.3 Instrumento de Coleta de Dados	40
3.4 Descrição dos Dados, Análise e Interpretação dos Resultados	40
3.5 Diagnóstico Ambiental	59
4 CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESAS SIMILARES.....	62
4.1 Caracterização da Empresa	62
4.1.1 Padaria e Confeitaria Pão Italiano	62
4.1.2 <i>McDonald's</i> no Mundo	62
4.1.3 <i>McDonald's</i> no Brasil	64
4.1.4 A Loja <i>McDonald's</i> de Florianópolis/SC	66
5 CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE.....	73

1 INTRODUÇÃO

O mercado de produtos e serviços vêm sofrendo mudanças significativas de acordo com o que se pode observar nos meios de comunicação. Com a globalização este mercado tornou-se altamente competitivo, o que ocasionou grandes mudanças no comportamento do consumidor, aumentando a capacidade do empreendedor de explorar os novos nichos que estão surgindo – conforme colocado pelos principais autores da área, entre eles Dolabela (1999).

O segmento de Padaria/Confeitaria, seguindo tendências de mercado, já iniciou processos de profissionalização, informatização, gestão, bem como, *marketing* de relacionamento com seus clientes, embora estes processos ainda sejam pouco significativos frente às necessidades do mercado atual.

De acordo com Bernardi (2003, p. 63):

A idéia de um empreendimento surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências, e desenvolvimento, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais ou futuras, e necessidades não atendidas definem a idéia de empreendimento.

Frente à importância que este segmento representa no ramo alimentício, buscou-se, com visão empreendedora, um novo nicho de mercado, para fazer as “coisas acontecerem”, conseguir resultados, transformar idéias novas e inovadoras em negócios reais e lucrativos.

Visualizar, criar, dirigir e controlar uma empresa na direção de um crescimento firme e lucrativo. Para tanto, é necessário identificar no mercado alternativas para a tomada de decisões eficazes para implementá-los. Desta forma, chega-se a um inovador sistema de Padaria/Confeitaria: A Padaria/Confeitaria Drive Thru.

Com esse sistema o cliente poderá, sem sair de seu veículo automotor, efetuar suas compras na Padaria/Confeitaria ou, se preferir, estacionar e desfrutar de uma estrutura convencional completa.

Para Drucker (1987, p. 25):

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem sucedida.

Feitas as referidas ponderações sobre o processo inovador que será estudado, necessário se faz inserir o leitor no presente estudo. Neste sentido, no primeiro capítulo foram tratados a contextualização do tema e o problema da pesquisa, bem como a justificativa do estudo.

Já no segundo capítulo, foi realizada uma revisão bibliográfica no qual se tratou de empreendedorismo, análise do mercado, gestão estratégica, bem como análise financeira do negócio.

No terceiro capítulo, falou-se de metodologia, onde se **materializou** os resultados da pesquisa por meio de gráficos. No quarto capítulo se contextualizou empresas que exercem o mesmo ramo de atividade do projeto em estudo, para proporcionar uma análise mais segura da viabilidade do projeto.

Finalmente, no último capítulo tratou-se da conclusão em que se verificou a possibilidade ou não de abertura do negócio.

1.1 Contextualização do Tema e Problema

A complexidade e a diversidade de nossa sociedade frente à evolução que tem ocorrido no mercado de produtos e serviços promovem, cada vez mais, mudanças no comportamento e nas expectativas dos clientes. Desta forma, surge uma oportunidade para que empreendedores invistam e ocupem os novos nichos do mercado.

Percebendo essa oportunidade, o presente trabalho visa mostrar com o espírito empreendedor para estimular a criatividade de novos produtos ou serviços favorecendo negócios diferenciados, a exemplo da padaria/confeitaria *Drive Thru*. Pensou-se em como implementar o desenvolvimento deste tipo de empreendimento, desde a identificação de oportunidades à sua transformação num conceito viável, na avaliação de seu potencial de crescimento, na definição de segmentação de mercado e gestão estratégica competitiva, identificando a necessidade de

preparação do plano de negócios, da divulgação da empresa, visando a fidelização de clientes e o seu potencial de lucro.

A Padaria/Confeitaria *Drive Thru* – deverá ser implantada na capital de Santa Catarina- Florianópolis, que segundo dados do IBGE a população em 2007 era de 396.723 habitantes e com grande potencial turístico. Neste ambiente, o estudo visa identificar a viabilidade do projeto face ao desenvolvimento que a cidade vem apresentando com um crescente potencial de consumo.

Não se conhece ainda nenhum negócio do gênero padaria/confeitaria com este sistema *Drive Thru* em Florianópolis, nem mesmo no Estado de Santa Catarina. Assim, abre-se uma oportunidade para a viabilização desse novo conceito de negócio, tendo em vista que vem ao encontro das novas necessidades das pessoas em que a praticidade e rapidez tornam-se fundamentais.

Esta oportunidade se dá, em grande parte, porque se tem verificado uma enorme imigração de pessoas com alto poder aquisitivo para a capital, viabilizando ainda mais o negócio.

O empreendimento, neste ambiente promissor, torna-se necessário e importante, uma vez que tem o objetivo de suprir a demanda de tempo, praticidade e comodidade.

Através deste projeto, pretende-se identificar os possíveis clientes, qual o gosto e hábitos desses consumidores e qual sua real necessidade ou expectativa em relação à facilidade deste novo conceito de negócio. Pretende-se, sobretudo, avaliar se existe realmente, demanda para um sistema *Drive Thru* de padaria/confeitaria.

1.2 Objetivos

Com o intuito de situar o leitor na análise dos objetivos que envolvem o presente projeto, dividiu-se o estudo em objetivos gerais e específicos, conforme será visto nos tópicos abaixo.

1.2.1 Geral

Identificar as oportunidades de mercado para a viabilização de um projeto de criação de uma Padaria/Confeitaria *Drive Thru*.

1.2.2 Específicos

- Identificar o público alvo e a real necessidade e importância deste novo conceito de negócio.
- Fazer diagnóstico ambiental analisando: pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.
- Elaborar plano estratégico de *marketing* para o negócio.

1.3 Justificativa

A partir da premissa de que ainda não se tem notícias de uma pesquisa de mercado no ramo de padaria/confeitaria que dê indícios desta oportunidade, o passo inicial deverá ser o estudo de viabilidade para a criação deste novo conceito de negócio, o conceito de: Padaria/Confeitaria *Drive Thru*.

Para esta viabilização, há necessidade de informações consistentes, coerentes, relevantes e em sintonia com o mercado, definição de um plano estratégico de *marketing*, que embase o espírito empreendedor, a firmeza do propósito, a seriedade e o potencial do projeto a ser melhor definido em um futuro plano de negócios. Deve-se considerar o ambiente externo, analisar as tendências e os segmentos de mercado em que a empresa poderá atuar, vislumbrar o ambiente interno e a análise da concorrência, entre outros fatores que o trabalho visa apresentar.

Na análise, identificam-se os pontos fortes e fracos de uma empresa que trabalha com sistema *Drive Thru*, no caso o *McDonald's*, bem como as oportunidades e as ameaças do mercado. Lembrando que, uma ameaça pode vir a tornar-se uma oportunidade.

Com o intuito de auxiliar os futuros empreendedores na concretização e idealização de um projeto inovador, este trabalho procurou convergir informações

práticas que foram adquiridas ao longo de todo o curso de administração, na medida em que a idéia existe desde a primeira fase do curso, sendo colocada em prática com o presente estudo.

Acredita-se que é grande a possibilidade de sucesso, desse novo conceito de negócio, por isso este estudo justifica-se no sentido de apresentar as prerrogativas de efetivação do empreendimento. Apresenta-se, então, a seguinte questão, como problema de pesquisa: é viável a implantação de um novo conceito de Padaria/Confeitaria *Drive Thru* no mercado em Florianópolis?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para contextualizar o leitor sobre a visão do empreendedor, nos itens abaixo serão analisadas as versões dos principais autores da administração atual, sobre o que seria o empreendedorismo, plano de negócios e planejamento estratégico.

Será ainda apresentado um plano de viabilidade financeira do negócio, mostrando custos e receitas aproximadas do projeto.

2.1 Empreendedorismo

Primeiramente, para melhor análise do tema, necessário se faz tecer algumas considerações. Isto porque, a idealização do presente projeto, somente será possível se o empreendedor estiver disposto a arcar com o ônus de abrir um negócio que será sua opção de vida, na medida em que se tratando de padaria, é preciso toda uma mudança de rotina para se adequar aos horários exigidos.

2.1.1 Aspectos Gerais e Definições

O termo empreendedor vem do latim *imprendere*. Ser empreendedor não é a mesma coisa que ser empresário. Empresário é aquele que chegou, por uma razão qualquer, a posição de dono da empresa, e desta, tira seus lucros, porém sem maiores inovações na forma de administrar e de criar novos produtos. Empreendedores, segundo Cunha e Feila (1997, p. 16) “são aqueles que realmente disputam e sabem vencer o jogo”.

Para Dolabela (1999, p. 43):

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

É possível encontrar uma definição de empreendedor a partir da concepção de diferentes autores. Segundo Drucker (1987, p. 25), os empreendedores são indivíduos inovadores: “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”.

Degen (1989), definiu:

O empreendedorismo é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha do motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Para Deakins (1996), “o termo empreendedor teve sua origem na França e, numa tradução literal, significa alguém que se sobressai na sociedade”.

Desta forma, empreender significa criar novos nichos de mercado, estar disposto a inovar no mercado, e buscar crescer sobre o ponto de vista da inovação.

2.1.2 Característica do Espírito Empreendedor

No livro *A Vez do Sonho*, de Fernando Dolabela (1999, p. 28), o Sr. Guilherme Emrich, presidente do conselho de Administração da Biobrás S/A, cita as características do empreendedor de sucesso:

Na minha opinião, três são fundamentais. A qualificação profissional, em qualquer campo que for atuar. Em segundo lugar, vem o caráter, o padrão ético, atributo que permite que se construa uma empresa saudável, um ambiente de trabalho em que as pessoas todas contribuam positivamente em todo o processo. Finalmente a perseverança: ele tem de insistir e acreditar que é possível fazer o que se propôs, independentemente dos obstáculos que vai encontrar (...) o empreendedor é também um visionário, mas um visionário com o pé no chão, que tem uma idéia, acredita nela e trabalha para construí-la etapa por etapa, com grande comprometimento com a missão assumida. O empreendedor é uma pessoa de ação e ao mesmo tempo um visionário.

Ser empreendedor significa, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, ter características específicas de personalidade e comportamento. Existem várias características muito comuns às

pessoas com espírito empreendedor, segue-se um resumo das principais, citadas por Maya (1994):

Comunicação – ferramenta muito importante. Uma comunicação segura e bem trabalhada pode garantir boa parte do sucesso do empreendedor, tanto no que diz respeito à comunicação com os empregados, fornecedores e clientes quanto com concorrentes;

Conhecer o ramo de atividade – através de experiências da vida, ou por meio de revistas, livros, pesquisas, que ajudam a identificar e aproveitar melhor as oportunidades, em busca do progresso da empresa;

Liderança – administrar é planejar, executar e controlar. Muito mais do que um chefe, uma organização precisa de um líder, legitimando suas ordens e decisões para que o grupo trabalhe seguindo sempre os objetivos gerais da organização. O líder é um facilitador do grupo e deverá, também, promover a união do mesmo;

Organização – todos os recursos da empresa precisam estar muito bem ordenados para otimizar o processo que leva ao produto final ou a prestação do serviço;

Saber lidar com riscos – as dificuldades estão presentes em todos os momentos da vida e, por isso, devem ser enfrentadas sempre com muito profissionalismo e pesquisa; e

Planejamento – um bom planejamento estratégico, de longo prazo, proporciona maior segurança e conseqüente confiança no trabalho a ser realizado.

O novo empreendedor requer, ainda, outras características, tais como: *seriedade, disciplina, criatividade e amor*. A *seriedade e a disciplina* tornam o seu empreendimento forte, seguro, capaz de resistir às dificuldades impostas pelo ambiente externo. A *criatividade*, juntamente com o espírito pesquisador, deixa a empresa em condições de enfrentar muitas diversidades, bem como pode ajudar a buscar a melhoria constante do seu produto ou serviço, sempre atento às necessidades da sociedade. Não menos importante, o *amor* ao empreendimento será o seu diferencial, poder trabalhar em algo que proporciona prazer e retorno financeiro, sem dúvida, é um privilégio.

O empreendedor normalmente é dotado de sentimentos, emoções, espírito de cooperação, solidariedade entre outros valores.

De acordo com Dolabela (1999, p. 68):

O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter.

As características do novo empreendedor normalmente dependem de mudanças. Já se disse que, a única coisa constante na vida é a mudança. A

mudança, que costuma causar desconforto porque nos leva ao “desconhecido”, é a mola propulsora da sociedade.

Vive-se, há alguns anos, um clima de mudança no Brasil que mostra que todo dia a batalha entre as forças inovadoras e as forças conservadoras.

Para Dolabela (1999, p. 70), muitas são as características do empreendedor, citam-se as principais:

Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização; trabalha sozinho. O processo visionário é individual; tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos; tem a capacidade de descobrir nichos; é um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direito do cérebro; é orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo; traduz seus pensamentos em ações.

Neste sentido, além de estarem presentes as características descritas acima, para este tipo de projeto (Padaria/Confeitaria) será preciso salientar a necessidade de o empreendedor se adaptar ao estilo de negócio, na medida em que se tratando de padaria, será necessário o empreendedor ter em mente que terá de lidar com horários mais rígidos, necessitando de adaptação e até mesmo de opção de vida.

A partir do momento em que se decidir por este tipo de negócio, acordar durante a madrugada passa a ser o estilo de vida do empreendedor, que terá de abrir mão, muitas vezes, de uma vida social noturna para poder administrar o negócio.

2.1.3 O Processo de Implantação do Projeto

Num primeiro momento, pode parecer que qualquer negócio empreendedor começou apenas de uma boa idéia na cabeça e algum dinheiro no bolso. No entanto, para que o negócio sonhado transforme-se em realidade, é preciso seguir algumas regras básicas.

Fazer um projeto, com base num público alvo definido, permite que o empreendimento seja estudado mais a fundo e ajuda na hora de obter recursos necessários para começar a trabalhar.

Segundo Cunha e Ferla (1997, p. 52) os processos mais comuns de identificação de oportunidades de negócios e que são fontes das idéias para formação de novos negócios, resumidamente, são:

- a) **Identificação de necessidades** – procurar necessidades que não estão sendo satisfeitas e desenvolver produtos e serviços para satisfazê-las, visto que, todo negócio deve atender as necessidades dos consumidores, mediante oferta de algum produto ou serviço pelo qual eles estão dispostos a pagar.
- b) **Observação de deficiências** – montagem de um negócio semelhante aos que já existem, embora mais aperfeiçoados. Oferecer mais pelo mesmo preço ou oferecer o mesmo por menos pode representar o sucesso de qualquer empreendimento, por mais que seu mercado já esteja saturado de concorrentes. O empreendedor escolhe um tipo de negócio e começa a estudá-lo com objetivo de descobrir o que pode ser melhorado. Faz análise de importância dessas melhorias para os consumidores, a propósito de convencê-los a trocarem de fornecedor.
- c) **Observação de tendências** – devido ao mundo estar em constante mudança, surge as mais diversas necessidades e tendências que influenciam o nosso dia-a dia, tentando prever quais e quando vão ocorrer estas mudanças. Estas, geram novas tendências e trazem novas oportunidades.
- d) **Derivação da ocupação atual** – a maioria das oportunidades de negócio que se apresentam para o pretendente a empreendedor estão relacionadas com a sua ocupação atual, seja de funcionário, ou seja de cliente de um determinado produto ou loja que goste muito e admire.
- e) **Procura de outras aplicações** – a idéia central desse jeito de identificar oportunidades de negócios é procurar outras aplicações para algum tipo de solução tecnológica, industrial, etc.
- f) **Exploração de hobbies** – a oportunidade de negocio, aqui, está no desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam o gosto de pessoas em geral. São raros os hobbies que não representam oportunidades, e esta é, sem dúvida, a forma mais agradável de desenvolver um negócio próprio.
- g) **Lançamento de moda** – oportunidades de negócios baseados no lançamento de uma moda ou modismo são encontradas quando se procuram idéias originais, que podem encantar um grande número de consumidores.
- h) **Imitação do sucesso alheio** – imitar o sucesso alheio é a maneira menos arriscada de iniciar um empreendimento próprio. Para obter êxito neste tipo de negócio, o empreendedor deve observar e analisar muito bem o mercado em questão, para identificar as razões do sucesso e, na medida do possível, introduzir melhorias no empreendimento a fim de se diferenciar dos concorrentes e não ser apenas mais um dos muitos imitadores.

Identificadas às oportunidades de negócios para o delineamento do projeto, segue-se à necessidade de uma gestão estratégica baseada na vontade e disposição que norteiam o espírito empreendedor.

2.2 Análise de Mercado

Para Kotler (1998, p. 160), a análise de mercado permite conhecer de perto o ambiente onde o produto ou serviço estará inserido, “as organizações que vendem para o mercado industrial e de consumo final reconhecem que não podem apelar para todos os compradores desses dois mercados, pelo menos não da mesma maneira para todos”.

É a partir da análise da concorrência que se inicia a coleta de informações do setor ao qual pertence o produto ou serviço. Essa informação pode ser usada para monitorar mudanças no setor e aproveitar as oportunidades decorrentes dessas mudanças em segmentos e nichos específicos.

Kotler (1998, p. 160), mostra os três passos principais do marketing de segmento:

O primeiro é a segmentação do mercado – divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que possam exigir produtos ou compostos de *marketing* específicos. A empresa identifica diferentes formas de segmentar o mercado e desenvolve o perfil dos segmentos resultantes. O segundo passo é a identificação do mercado-alvo – avaliação da atratividade de cada segmento e seleção de um ou mais segmentos para atuação. O terceiro passo é o posicionamento mercadológico – estabelecimento da posição competitiva para o produto e criação de um *mix de marketing*.

Quando se agrupam os clientes em função das características do produto que eles procuram, descobre-se que os clientes têm muito em comum. Como mostra Kotler (1998) suas semelhanças incluem: a frequência com que usam o produto (pouco moderadamente ou muito); suas habilidades em usar o produto (novatos, intermediários, especialistas); como utilizam o produto (lazer, educação, negócio); que tipos de clientes são (consultores, usuários, revendedores).

Os segmentos de mercado baseados na entrega também podem considerar outros critérios, como: disponibilidade total do horário, disponibilidade total de local, disponibilidade garantida e sensibilidade ao horário.

Ao agrupar os clientes, criam-se os segmentos de mercado, estes descrevem os clientes a partir do ponto de vista dos membros então do ponto de vista do empreendedor. Por sua vez, o empreendedor oferece melhor oportunidade para satisfazer as necessidades específicas de um grupo de clientes.

Segundo Nickels e Wood (1999, p. 143), há que se ter em mente que a segmentação de mercado é uma jornada que nunca termina: “os mercados são dinâmicos, o que significa que eles estão sujeitos a mudanças a qualquer momento”.

Ganhar um conhecimento profundo das ações da concorrência é indispensável para qualquer empresa, sendo útil para prever alguns aspectos do seu comportamento futuro. A Análise da Concorrência serve para comparar os produtos em desenvolvimento com produtos já existentes no mercado, baseando-se em determinadas variáveis. Esta análise deverá centrar-se sobre alguns pontos, dentre eles cabe ressaltar a Política de *marketing-mix* que consiste em identificar as políticas praticadas pelos concorrentes em relação aos designados "4 P's" do *marketing*: produto (*product*), comunicação (*promotion*), distribuição (*placement*) e preço (*price*).

2.3 Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um processo que visa buscar o envolvimento e comprometimento de todos para planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir rumos quando necessário. É um processo macro e essencial para a condução de um negócio marcado, nos dias de hoje, pela necessidade de mudanças.

Sabe-se que manter a competitividade em alta é um desafio permanente para todas as empresas. Uma das maneiras para sustentar esta capacidade é a gestão estratégica.

Segundo Taylor (1957, p. 65),

Os fundamentos da empresa empreendedora são coisas simples, práticas, básicas e implantadas com observação. *Entrepreneurship* seria a ação do empreendedor fundamentada numa clara definição de dois aspectos primordiais:

A estratégia, ou seja, dar foco no que a empresa faz. Este o que fazer significa: quais produtos e quais clientes a empresa vai ter.

A cultura da empresa, indicando como fazer. Os empreendedores estabelecem a cultura de sua empresa através de suas ações, mostrando o que se deve e o que não se deve fazer. O empreendedor deve ser capaz de criar e manter a cultura da organização.

A partir do momento em que se decide realmente pela gestão estratégica do negócio, o passo seguinte é a elaboração do plano. Na elaboração do plano estratégico, deve-se atentar para a dimensão do tempo de abrangência e as etapas. Lembrando que é elementar analisar os ambientes da empresa.

Deve-se considerar para a análise do ambiente externo como colocam autores como Taylor (1957), os seguintes componentes: econômico, político, legal, demográfico, tecnológico, social e natural. Para a análise do ambiente interno, consideramos, em geral, os aspectos inerentes às áreas de *marketing*, finanças, recursos humanos e produção da empresa, intermediários, público em geral, entre outros *stakeholders*. Além desses, não se pode esquecer da análise da concorrência, as tendências os segmentos de mercado em que a empresa atua.

Destas análises, identifica-se às oportunidades e as ameaças tanto presentes quanto futuras com objetivo de mostrar as deficiências e qualidades, ou seja, pontos fracos e fortes.

Após esta análise, elaboram-se as declarações de visão e da missão da empresa, ou seja, deve-se estabelecer a posição que se deseja estar no futuro e as atividades em que se encontrarão os esforços para se alcançar tal posição.

Vencidas as etapas anteriores, a empresa deverá identificar e desenvolver estratégias gerais e funcionais, de forma combinada para atuar, posicionar-se e alcançar os objetivos propostos (LEITE, 2002).

Neste momento é que surge o papel do gestor. Segundo Cavalcanti (2001, p. 38):

O novo gestor é, antes de mais nada, uma pessoa com nível de conhecimento acima da média, o que o coloca como alguém com nível educacional elevado e cujo trabalho é fundamentalmente interpretar textos e situações, ler os sinais do que hoje se coloca e quais conseqüências e tendências ocorrerão. O seu papel preponderante é estar atento em suas áreas de atividade e de atuação, tanto profissional como pessoal, onde ocorrem acontecimentos que, basicamente, são: a mudança de quadros ambientais da concorrência e de sinais de mercado.

Ao tratar a questão estratégica e todos os seus processos, bem como o papel do novo gestor, não se pode deixar de ressaltar a mudança de paradigmas sócio-administrativos e a conseqüente *Era do Conhecimento* que, de acordo com Cavalcanti (2001, p. 39):

Trouxe às organizações pessoas com visão e pensamento mais conceitual, estratégico. As mudanças são mais facilmente aceitas e implementadas e, por outro lado, os que não se adaptaram a essas novas condições vivem uma era de pobreza que tende a se aprofundar. São nossos paradoxos atuais.

Para vencer os obstáculos advindos do acelerado processo de mudança é preciso ampliar a busca de conhecimento para melhor definição das estratégias.

2.3.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

De acordo com Oliveira (2002, p. 35) planejamento significa:

O planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (...). Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Assim, planejamento estratégico significa pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, numa perspectiva de futuro; é ver o todo antes das partes. Criar uma visão de futuro e os meios de alcançá-lo.

Para Kotler (1998, p. 71):

Hoje, a principal meta do planejamento estratégico é ajudar as empresas a selecionar e a organizar os negócios de maneira saudável, mesmo quando eventos inesperados descontrolam quaisquer de seus negócios ou linhas de produto.

Segundo a revista Exame (2002, p.50), “o *McDonald’s* não pára. Entra ano, sai ano, e a empresa continua focada em seu maior patrimônio: os seus profissionais”.

O que o *McDonald's* busca com isso? A satisfação permanente de seu cliente interno e, conseqüentemente, dos externos. A empresa busca constantemente inovações tecnológicas e utiliza-se de planejamento estratégico, análise de mercado e de marketing para se adaptar e alcançar novas culturas, buscando sempre a satisfação de ambos os clientes.

O planejamento estratégico, segundo Kotler (2000) pode ser feito para o nível corporativo ou para as Unidades Estratégicas de Negócio (UEN'S). O autor coloca que para se fazer o planejamento estratégico deve-se fazer a Análise Ambiental (SWOT), definir-se os objetivos e metas, bem como, a missão da empresa. Outros autores lembram que é preciso estabelecer também a visão da empresa, ou seja, sua expectativa de futuro. Com base nestas prerrogativas, passa-se a definir as estratégias de *marketing*.

2.3.2 Estratégias de *Marketing*

Quando se fala em Estratégias de *Marketing*, deve-se ter em mente o *mix de marketing*.

Para Nickels e Wood (1999, p.11), o *mix de marketing*, é uma combinação de produto, preço, distribuição e comunicação de *marketing* que satisfaz às necessidades do cliente de forma mais eficaz:

Hoje a mudança rápida é o padrão, com o mundo do *marketing* sendo transformado por novas tecnologias, novas necessidades dos consumidores, novos mercados, novos competidores, novas mídias e outras mudanças.

Essas mudanças estão levando, segundo Nickels e Wood (1999), as empresas a um método mais amplo de gerencia de marketing, construído com base no modelo dos 4P's.

- **Produto** (posicionamento): refere-se à maneira como os consumidores percebem sua empresa e seu produto em relação à concorrência;
- **Preço**: é uma ferramenta efetiva de *marketing*, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado-alvo. O preço depende

do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor. O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor.

- Praça (canais de distribuição): representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa.
- Promoção (propaganda): a promoção é um estímulo ao marketing utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. Significa enviar diferentes mensagens a uma audiência relacionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, tv, mala direta, *outdoors*, *Internet*, *display* em pontos de vendas, *folders*, etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade de a mensagem chegar ao mercado-alvo em larga escala. O propósito da promoção é poder informar ao público sobre o produto ou serviço. As companhias precisam aprender novas formas de concorrer que incluam capacidade para desenvolver produtos e fornecê-los mais rapidamente, para ter um produto com melhor projeto e estilo, para aumentar a oferta de mais vantagens, para construir um relacionamento mutuamente vantajoso com o cliente a longo prazo, e assim por diante (Kotler, 2001). A venda pessoal tem como principal vantagem permitir uma comunicação em duas vias, ou seja, entre o representante de vendas e o cliente.

Este subcomposto é de grande importância para os objetivos deste estudo pois é objetivo da pesquisa auxiliar a montagem de um “*Kit*” (pacote de promoções) para a Padaria/Confeitaria *Drive Thru*.

Nesta linha de raciocínio as estratégias que visam metas de vendas, incluem o estabelecimento de metas de volumes de venda, geralmente utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado (Porter, 1990). Para o autor, a projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado e a estratégia de *marketing* da empresa.

Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando esta influi nas vendas. Portanto, uma boa forma de efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume de vendas e preços praticados.

Quanto ao produto, não se pode desconsiderar a embalagem e/ou *design* dos mesmos, pois se deve agregar valor ao produto através destes atributos,

sendo essenciais, principalmente, em produtos inovadores. Isso porque o mercado vem, a cada dia, valorizando mais o desenho dos produtos e embalagens.

Pela importância do *design* para um negócio como o da Padaria/Confeitaria *Drive Thru*, amplia-se a seguir a questão.

- Vendas apoiadas no *design*

Para Souza (2002, p. 45) *design* é um conceito pouco compreendido pelo pequeno empresário. Ele geralmente não percebe que uma embalagem bem desenhada e moderna representa aumento nas vendas e também nos lucros. E o tal aumento é real e já foi medido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Como pesquisa demonstrada no site <www.globo.com/pegn> *design* não é supérfluo. Alguns empresários perceberam isso a muito tempo e creditaram a sobrevivência dos seus negócios ao mesmo. Há empreendedores que valorizam tanto este conceito que destinam mais recursos a ele do que à propaganda.

A modificação, chega a melhorar até a auto-estima dos vendedores. A estratégia mais recomendada é a de alterar lentamente a linha de produtos.

Na avaliação de Paulo Sergio Brito Franzoni, diretor da unidade de inovação e acesso à tecnologia do SEBRAE paulista, uma premissa básica é ter sempre em mente, quem é o consumidor final. Além disso, também é importante compreender claramente as potencialidades embutidas na reformulação visual de um produto ou marca.

De acordo com o designer Melman (2002) a idéia básica quando se pensa na reestruturação de embalagens ou produtos não é mudar tudo. O que se quer é evoluir, agregar valor à mercadoria. O princípio básico de um projeto de criação ou redesenho é ressaltar o que a marca tem de bom.

A preocupação com desenho tem se tornado peça chave para diferenciar da concorrência. Tal necessidade ganha ainda mais peso no caso de pequenas e médias empresas. Um programa de criação ou redesenho de produtos ou serviços é a chance de colocar em prática conceitos de planejamento estratégico.

O consultor Angelim (2002) pertence a um grupo de análise que entendem o desenho como investimento e não custo. “Devemos lembrar que vivemos a ditadura do estético da forma. Tudo precisa de estilo. Se você não diferencia seu produto estará sempre entre os de menor valor agregado”.

Por todos estes fatores, se o empreendedor não incorpora o *design* ao seu cotidiano de trabalho terá muita dificuldade em competir. O empreendedor deve

ter em mente que o consumidor que o consumidor julga o produto pelo que vê. E os olhos enxergam primeiro a embalagem, ela é o primeiro atrativo.

A estratégia competitiva de uma empresa produtora ou prestadora de serviços define-se na *interface* com o mercado pelo entendimento da evolução das tendências e dos gostos dos consumidores, em geral com a utilização intensiva dos recursos propiciados pelas novas tecnologias de informação, consideradas críticas para o sucesso da empresa nas atuais condições de mercado.

As estratégias de *marketing* devem, assim, conduzir as empresas ao rumo decidido. Porém, quando da implantação de um novo negócio, como no caso da Padaria/Confeitaria *Drive Thru*, as estratégias de *marketing* estarão inseridas no Plano de Negócios que se descreve a seguir.

2.4 Plano de Negócios

O propósito de se escrever um Plano de Negócios fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que o mesmo pode trazer para a empresa.

Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócios em que se atua; conhecer o mercado e definir estratégias de *marketing* para os produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, tem-se um poderoso guia que norteará todas as ações da empresa.

Como se nota, o Plano de Negócios não é uma tarefa estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser utilizada periodicamente.

O site ainda informa que a cultura de planejamento não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países como, por exemplo, os Estados Unidos, onde o plano de negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte.

Mas essa situação tem mudado rapidamente nos últimos anos devido a vários fatores, principalmente pelo fato de muitas instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPQ, etc) estarem exigindo o Plano de Negócios

como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas, entidades e etc. o Plano de Negócios está, cada vez mais, tornando-se a principal ferramenta que um empresário pode utilizar visando o sucesso de seu empreendimento.

O Plano de Negócios serve, também, como um cartão de visitas da empresa e como instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. Alguns dos possíveis públicos para o Plano de Negócios são: incubadoras de empresas, sócios potenciais, parceiros, intermediários, investidores, gerentes de *marketing*, executivos de alto nível, fornecedores, gente talentosa, a própria empresa (para comunicação interna com empregados) e os clientes potenciais (para vender o produto/serviço).

Segundo Dornelas (2003), “o plano de negócios é um documento usado para descrever seu negócio”.

Esta afirmação reforça a idéia da importância de se fazer um Plano de Negócios bem estruturado em que se encontra claro os objetivos e anseios da organização.

2.4.1 Estrutura de um Plano de Negócios

O Plano de Negócios, de acordo como site do SEBRAE (2009), é composto por várias seções que se relacionem e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. Como já foi mencionado, este padrão de estrutura de um Plano de Negócios foi definido com base em estudos e observação de Planos de Negócios de empresas reais. A seguir encontra-se uma descrição sucinta de cada uma das seções do Plano de Negócios.

Capa: apesar de não parecer, é a parte mais importante do plano de negócios, pois é a primeira coisa a ser visualizada por quem lê devendo, portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

Sumário: deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva em que se encontram as informações.

Sumário executivo: é a principal seção do Plano de Negócios. Através do sumário executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e

deve conter uma síntese das principais informações que contam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do Plano de Negócios e explicar qual o seu objetivo em relação ao leitor. O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feito.

Planejamento estratégico do negócio: é onde se define os rumos da empresa, sua situação atual, metas e objetivos do negócio, bem como a descrição da visão e da missão da empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da empresa.

Descrição da empresa: descreve a empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

Produtos e serviços: deve descrever quais são os produtos e serviços, como são produzidos, seu ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto, etc.

Análise de mercado: deverá mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do produto/serviço (através de pesquisa de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

Plano de marketing: apresenta como se pretende vender o produto/serviço e conquistar seus clientes, manter interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço pra o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

Plano financeiro: a seção de fincas deve apresentar, em números, todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como necessidade de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

Anexos: esta seção deve conter todas as informações que se julgar relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos *curriculum vitae* dos sócios da empresa.

2.4.2. Requisitos Básicos para Elaboração de um Plano de Negócios

A seguir, cita-se e descreve-se alguns pontos elencados por diversos autores como, Degen e Dornelas (1999), sendo básicos para a elaboração de um plano de negócios:

- Tipo de produto que se irá produzir ou serviço que irá prestar, determinando, assim, o seu ramo de atividade. Exposição de várias idéias, várias razões práticas e pessoais que justifiquem a escolha;
- Local onde se desenvolverá suas atividades: escolha do ponto (fator de sucesso), sempre aliado a um ótimo atendimento. Estar onde está o cliente pretendido e se possível, distante de um concorrente direto. Verificação de detalhes como, por exemplo, se o ponto tem fácil acesso, se tem segurança estacionamento, etc.;
- Consumidores, qual o mercado consumidor potencial. Fazer pesquisas, no bairro, na cidade, ou até mesmo no estado onde se iniciará a atividade. Utilize questionários, faça entrevistas, análise de ambiente;
- Concorrentes, buscar informações nos concorrentes, fazer uma análise detalhada de produtos e serviços, verificar qualidades, anotar possíveis defeitos ver o que se pode fazer melhor, criar diferenciais;
- Avaliação de todas as possibilidades de fornecedores, com um catálogo com o maior número possível de informações sobre todos os fornecedores de produtos ou serviços ligados ao ramo de atividade pretendido.
- As características do novo empreendedor normalmente dependem de mudanças. É compreendendo a mudança que se pode ser mais ágil na resolução dos problemas, sendo mais ativo que reativo. É necessário compreender os atuais paradigmas sócio-administrativos, adaptando os negócios nos novos rumos mercadológicos.

2.4.3 Estágios de Desenvolvimento de Negócios

Resumidamente ressalta-se o posicionamento de Degen (1989), que classificou o desenvolvimento de negócio em quatro (4) fases interdependentes:

- 1) Transformação da oportunidade em um conceito
 - a) Identificar seus riscos;
 - b) Desenvolver o conceito de negócio;
 - c) Procurar experiências similares para avaliar e encontrar soluções para estes riscos; e
 - d) Desenvolver medidas para reduzir riscos.

- 2) Avaliação do potencial de lucro e crescimento:
 - a) Identificar oportunidades
Coletar informações
 - b) Desenvolver conceitos
Identificar riscos
Procurar experiências similares
Medidas para reduzir riscos
Avaliar potencial de lucro e crescimento
Definir a estratégia competitiva
 - c) Elaborar plano de negócios
Operacionalização do negócio

- 3) Dinâmica dos negócios

A dinâmica dos negócios é baseada em padrões estruturais comuns a todos os que se destacam e influenciam o sucesso. Definem as forças que interagem nos negócios, as quais determinam a distancia dos negócios.

Principais padrões estruturais:

- Oferta e demanda;
- Ciclo de vida
- Valor agregado
- Participação no mercado
- Efeito experiência
- Relação entre preço, experiência e ciclo de vida;

- Experiência relativa entre concorrentes
- Segmentação do mercado; e
- Ciclo financeiro.

4) Escolha da estratégia competitiva

A elaboração do Plano de Negócios para a confeitaria/padaria Drive Thru será de suma importância, porém optou-se por não desenvolver o *Plano de Negócios Completo*, visto que é utilizado quando se pleiteia apresentar uma visão completa do negócio para um grupo de possíveis investidores, os quais necessitam de dados atualizados. Assim, poderá ser desenvolvido, conforme solicitação dos mesmos, em momento oportuno.

Para Degen (1989, p. 107):

Competitividade é à base do sucesso ou fracasso de um negocio em mercados onde há livre concorrência. Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio ao seu microambiente. Essa adequação correta consiste no bom atendimento das necessidades dos clientes, diferenciação nesse atendimento em relação aos concorrentes, bom relacionamento com os fornecedores e existência de barreiras à entrada de novos concorrentes.

O que se recomenda é escrever o Plano de Negócios de acordo com as necessidades do público alvo, uma vez que eles são os mais interessados. Se for um parceiro, este atenderá mais para a análise de mercado e oportunidades de grandes lucros.

2.5 *Marketing* de Relacionamento

É neste momento de rápidas mudanças no mercado, inovações tecnológicas e competitividade mais intensa que o novo conceito de *marketing* surge, no intuito de tornar a empresa apta a atuar no ambiente competitivo da atualidade. Nesse cenário a direção das empresas procura reexaminar e reavaliar o papel do *marketing* na administração dos negócios para melhorar e sustentar a sua posição competitiva.

Hector Lazo (1958), já tinha identificado uma mudança na atitude em relação às atividades empresariais, mas só agora se verifica efetivamente, de forma mais ampla e num contexto mais propício. O mesmo autor ensina o seguinte:

“[...] a atitude da alta administração em relação às atividades de *marketing* tem mudado: ao invés de ser considerada como uma fase final das atividades empresariais, o *marketing* tem sido reconhecido como o início das atividades empresariais”.

Os autores de *marketing* colocam que o tema central do conceito de *marketing* é a orientação para o consumidor e que os outros paradigmas são acessórios.

Orientação para o consumidor, segundo McKenna (1993, p. 30)

[...] tudo indica que a estratégia para o futuro precisa saber lidar com o mercado em mutação. Não significa precisões amplas e sofisticadas, ou abrangentes pesquisas de mercado. Significa que precisamos treinar mais o nosso processo de inovação de modo a explorar e nos adaptar as novas formas de abordar estratégias empresarias. [...] significa também que precisamos desenvolver relações duradouras com nossos clientes e funcionários. Os novos consumidores não conhecem as antigas regras, os antigos conhecimentos ou as antigas formas de fazer negócios e não se importam. Importam-se com uma empresa que esteja disposta a adaptar seus produtos e serviços às suas estratégias.

Verifica-se que o aparecimento de novas tecnologias envolve a capacidade de adaptação, de programação e de custos; em seguida, vem o *marketing*, que faz essas qualidades chegarem aos clientes.

Em *marketing*, o relacionamento com o cliente é muito importante pois é o fator determinante para o sucesso do produto ou serviço oferecido.

Para Kotler (1998, p. 397),

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais o *marketing* vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamento que contem valor e redes de oferta de valor. Para isso é preciso que todos os departamentos da empresa trabalhem em bloco com o marketing para servir o cliente. Isto exige que se construa bons relacionamentos em vários níveis, tais como: econômico, social, técnico e jurídico – que resulte em alta lealdade do cliente.

Em reportagem da revista Exame, “a *Starbucks* é apontada como modelo de *Marketing* de relacionamento” A empresa utiliza-se de parcerias, tem

história semelhante à do *McDonald's* e o seu desafio pode ser resumido em reinventar o café.

Na rede *Starbucks*, a inovação nos produtos e no atendimento – capital do relacionamento – está no envolvimento de todos os seus membros e colaboradores. Através de pesquisas em profundidade revelam o que o consumidor busca numa cafeteria.

Para realizar este tipo de pesquisa, é necessário que se utilize outra ferramenta, o *marketing* de Banco de Dados.

2.5.1 *Marketing* de Banco de Dados

No mundo dos negócios em geral, o termo banco de dados ou database originalmente era utilizado para designar um conjunto de dados que uma empresa dispõe sobre o seu mercado, informações coletivas ou em blocos sobre os mercados, demográficas, de tendências de vendas, sobre a concorrência e assim por diante.

No *marketing* direto, este termo é utilizado para designar um conjunto de informações disponíveis sobre os clientes da empresa. É a integração de tecnologia e processos para capturar, armazenar e usar informações relevantes sobre clientes e consumidores em potencial (*prospects*), enriquecendo o relacionamento e impulsionando as vendas.

Segundo os autores Nickels e Wood (1999, p. 350), o *marketing* de banco de dados é:

O processo de coletar informações a respeito dos clientes atuais e potenciais, armazenar estes dados em arquivos de computadores e analisar estes dados para descobrir a melhor forma de iniciar ou reforçar relacionamentos de trocas lucrativas de longo prazo.

Quando o banco de dados apresenta detalhes a respeito das necessidades e padrões de compras individuais, são muitas as possibilidades de satisfazer os consumidores e fortalecer os relacionamentos. O *Data Base Marketing* permite que a empresa oriente de forma mais precisa as mensagens promocionais para as necessidades e preferências dos consumidores individuais. Esta abordagem personalizada é uma forma eficaz de iniciar novos relacionamentos de troca e fortalecer os que já existem.

A partir dessas informações, você poderá ter uma curva A,B,C de clientes mais freqüentes, mais recentes, dos artigos comprados e dos que gastam mais. Desta forma, podem-se definir quem são os clientes mais valiosos para o negócio, os melhores clientes.

Ed Nash (1994), em seu livro *Database Marketing*, define banco de dados como “a compilação de nomes e endereços de clientes individuais e potenciais para o objetivo de comunicar informações, pelo correio ou pelo telefone, que resultem direta ou indiretamente em vendas e lucros”.

Com o crescente movimento de expansão do marketing nas empresas, o banco de dados é de crucial importância para identificar mais agilmente as necessidades dos clientes, bem como monitorar seus produtos ou serviços; a partir daí, pode-se tomar as decisões estratégicas mais rapidamente, superando melhor a pressão da concorrência.

De acordo com Wildauer (2002) o esforço das empresas em buscar tecnologias de banco de dados como ferramenta para coleta, armazenar e utilizar informações passa a ser um grande diferencial competitivo nesse mercado global.

Sem perder de vista as mudanças e avanços no setor tecnológico, comercial, e nos mercados financeiros que ocorrem cada vez com maior rapidez, as empresas ficam aptas à melhoria de suas habilidades, talentos, produtos e serviços, tornando-as de fato mais competitivas.

As fronteiras estão desaparecendo, permitindo comunicações interativas, com troca de informações mais confiáveis, oportunas em tempo hábil, representando melhor a realidade nos mercados.

2.6 Viabilidade financeira

A título de demonstração da viabilidade financeira do projeto, estima-se a DRE – Demonstração do Resultado do Exercício para a Padaria e Confeitaria Drive Thru.

A DRE está prevista no artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), que instituiu a Demonstração do Resultado do Exercício.

De acordo com o que trata o artigo supra-referido, a Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses.

Abaixo estão as estimativas aproximadas de investimento para a abertura da empresa alvo deste projeto, além de expectativas de receita e despesa. Inicialmente se tem a intenção de investir R\$ 229.350,00, distribuídos da seguinte forma:

Componentes de Custos	\$
Projetos de Arquitetura e Engenharia	R\$ 9.000,00
Obras Civis	R\$ 90.000,00
Equipamentos Gerais	R\$ 80.000,00
Refrigeração	R\$ 20.000,00
Mobiliário e Comunicação Visual Interna	R\$ 20.000,00
Equipamentos de Computação	R\$ 1.500,00
Treinamento Pessoal	R\$ 3.000,00
Abertura e Registro de Firma	R\$ 1.500,00
Uniformes	R\$ 850,00
Material de Escritório	R\$ 500,00
Utensílios	R\$ 3.000,00
Total	R\$ 229.350,00

Para justificar o investimento foi pesquisado o investimento inicial de grandes franquias e a margem de lucro implicada para cada uma destas. Segundo o portal Plano de Negócios (2005) a rede *Bom Grillê*, especializada em *fast food* de grelhados conta com um investimento inicial de R\$ 260 mil, tem um faturamento médio mensal de R\$ 65 mil e a margem de lucro é de 15% a 18%, projetando o retorno em 30 meses.

A mesma fonte afirma que o *China in Box*, delivery de comida chinesa, prevê um investimento inicial de R\$ 150 mil, faturamento médio mensal de R\$ 50 mil e a margem de lucro é de 10% a 15%. A rede *Giraffas*, fast food de sanduíches e grelhados, tem um investimento inicial de R\$ 280 mil a R\$ 383 mil (loja de shopping) e de R\$ 270 mil a R\$ 510 mil (loja de rua), o faturamento médio mensal é de R\$ 90 mil e a margem de lucro sugerida é de 13%, o prazo de retorno médio é de 24 meses.

O *Montana Grill Express*, fast food de grelhados tem um investimento inicial de R\$ 250 mil, faturamento médio mensal: R\$ 80 mil com um retorno em de 18 a 24 meses, em média.

Para a criação da confeitaria/Padaria Drive True, o investimento inicial não seria tão alto na medida em que não existiria a taxa de franquia, que varia de R\$ 20 mil a R\$ 80 mil. Porém o risco é mais alto, afinal não se sabe como será a aceitação do público quanto a este novo projeto.

Para uma análise realista e que abranja os diferentes cenários, foram feitas as seguintes ponderações sobre os três exercícios financeiros:

Cenário Otimista:

- Projeções de vendas: Atendimento de 180 pessoas/dias, com uma média de R\$ 12,00 gastos por pessoa. Gerando um lucro bruto de R\$ 64.800,00 mensais.
- Custo das mercadorias: A média do custo destes produtos consumidos pelo cliente é de R\$ 6,40. Neste valor inclui-se o custo de fabricação dos produtos do que uma única pessoa consome, em média. Considerou-se a mão-de-obra e outros custos indiretos como remessa, embalagem, etc;
- Despesas fixas: R\$ 11.800,00. Aluguel, Mão de obra direta e Condomínio. Quando estas são incluídas no preço dos produtos vendidos seu valor sobe para R\$ 8,59.

O lucro líquido então seria de R\$ 3,41 por pessoa que consome um lanche completo na Padaria. Considerando que 5.400 pessoas passassem pela Padaria/ Confeitaria Drive thru por mês, o lucro líquido seria de R\$ 18.414,00 em um cenário otimista. O que faria com que se levassem de 12 meses para recuperar o investimento.

Cenário Realista:

- Projeções de vendas: Atendimento de 150 pessoas/dias, com a mesma média de R\$ 12,00 gastos por pessoa. Gera-se um lucro bruto de R\$ 54.000,00 mensais.
- Custo das mercadorias: A média do custo dos produtos consumidos pelo cliente é R\$ 6,60.
- Despesas fixas: R\$ 11.800,00. O valor dos produtos finais para a empresa seria de R\$ 9,22.

O lucro líquido então seria de R\$ 2,68 por pessoa que consome um lanche completo no restaurante. Considerando que 4.500 pessoas passassem pela Padaria/ Confeitaria Drive thru por mês, o lucro líquido seria de R\$ 12.060,00 em um

cenário realista. O que faria com que se levassem de 18 a 19 meses para recuperar o investimento.

Cenário Pessimista:

- Projeções de vendas: Atendimento de 120 pessoas/dias, com uma média de R\$ 12,00 gastos por pessoa. Gerando um lucro bruto de R\$ 43.200,00 mensais.
- Custo das mercadorias: A média do custo dos produtos consumidos pelo cliente passa a ser R\$ 6,53.
- Despesas fixas: R\$ 11.800,00. Resultando num custo de R\$ 9,80 por produto.

Neste cenário ainda se cortaria o pessoal em 75%, assim o lucro líquido seria de R\$2,20 por pessoa que consome um lanche completo no restaurante. Considerando que 3.600 pessoas passassem pela Padaria/ Confeitaria Drive thru por mês, o lucro líquido seria de R\$ 7.920,00 em um cenário pessimista. O que faria com que se levassem de 28 meses para se recuperar o investimento.

A fonte do dinheiro será discutida de acordo com quantos dos idealizadores teria real interesse em associar-se a este empreendimento. O ideal seria uma composição de 80% de capital próprio e 20% de financiamento bancário, porém dependendo do número de sócios estes valores seriam muito altos, e transformaria o negócio em investimento de alto risco.

Como o negócio ainda não existe, a DRE será somente uma projeção, no qual se chegou ao seguinte resultado:

DRE - 01/01/x9 à 31/12/x9			
	Otimista	Realista	Pessimista
RECEITA BRUTA	64.800,00	54.000,00	43.200,00
(-) CUSTOS OPERACIONAIS	30.240,00	24.300,00	19.692,00
LUCRO BRUTO	34.560,00	29.700,00	23.508,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	11.800,00	11.800,00	11.800,00
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL	22.760,00	17.900,00	11.835,90
(-) DEDUÇÕES E ABATIMENTOS	4.346,00	5.840,00	3.788,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	18.414,00	12.060,00	7.920,00

FONTE: Vanessa Ferreira Buratto

Assim, para um investimento inicial de R\$ R\$ 229.350,00 analisando sob a ótica otimista, teríamos o Retorno Sobre o Investimento em 12 meses. Sob a ótica realista, teríamos este retorno entre 18 à 19 meses. Sob o prisma pessimista, o retorno estaria estimado em 28 meses.

Desta maneira, o negocio mostra-se viável financeiramente, na medida em que o investimento inicial não é tão alto e ainda o retorno financeiro numa análise realista parece razoável.

3 METODOLOGIA

A pesquisa que será contextualizada em seguida foi realizada com a ajuda do Sócio da Padaria e Confeitaria Pão Italiano, o Sr. João, que igualmente forneceu informações práticas do que seria a visão de um empreendedor no ramo de padarias.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa teve a finalidade de captar e identificar, paralelamente os itens mais desejados pelos consumidores no caso da implantação deste sistema *Drive Thru* Padarias/Confeitarias.

Como visto, a pesquisa tem o objetivo de auxiliar a montagem de um “*Kit*” (pacote com promoções).

A pesquisa foi exploratória descritiva, quantitativa e qualitativa. Foram pesquisados, além do perfil do cliente, os hábitos, as tendências, os costumes, cultura e opiniões dos mesmos.

A pesquisa na loja *McDonald’s* procurou medir o grau de satisfação dos clientes como sistema *Drive Thru* e perceber se este tipo de público também seria potencial para o novo empreendimento, a “Padaria/Confeitaria *Drive Thru*” em Florianópolis/SC.

Para Roesch (1999, p. 130):

Se o propósito implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferencialmente o enfoque de pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados. Por outro lado, se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população, por exemplo, contar quantos ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo.

Roesch (1999, p. 154) define, ainda, a utilização da pesquisa qualitativa como:

Apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Por sua vez, Vergara (1997, p. 47) comenta sobre a pesquisa descritiva:

A pesquisa descritiva expõe características de uma determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Com este método de pesquisa, utilizando-se de questionários semi-estruturado, com perguntas fechadas (quantitativas) e perguntas abertas (qualitativas) para coleta de dados, procurou-se entender e capturar dos respondentes seus pensamentos sobre o assunto, suas necessidades e percepções básicas.

No entanto, utilizou-se a observação para permitir ao pesquisador analisar, detalhar e descrever o resultado, visando à viabilidade ou não do negócio a ser implantado.

Os sujeitos para a realização da pesquisa foram consumidores/clientes de padarias/confeitarias e clientes do sistema *Drive Thru* do *McDonald's* em Florianópolis.

3.2 Universo / Amostra / Sujeitos Pesquisados

O desenvolvimento das pesquisas foi realizado no *McDonald's* da Av. Beira Mar Norte, em Florianópolis/SC e na Padaria/Confeitaria Pão Italiano, na Agrônômica. Estes empreendimentos serviram de fonte de inspiração do futuro negócio que se pretende montar. O universo da amostra foram os clientes destes estabelecimentos, no período de 01 de agosto a 03 de novembro de 2009.

3.2.1 Amostra

Inicialmente, foi realizado um pré-teste, nos dias 10,11 e 12 de julho de 2009, com uma amostra de 15 clientes, com o objetivo de captar informações para a elaboração da pesquisa desenvolvida posteriormente.

Posteriormente, foi definida uma Amostra em 183 clientes. A pesquisa foi feita através de um questionário composto de perguntas abertas e fechadas (semi-estruturado), as perguntas abertas serviram para melhor compreender as necessidades, desejos e opiniões dos clientes.

O tamanho da amostra foi definido estatisticamente através da fórmula:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Fonte: Mattar (2001)

Onde:

N = tamanho da população, no caso *McDonald's* (8.000 clientes) e *Pão Italiano* (2.500 clientes), totalizando 10.500 clientes destes estabelecimentos no período de 01/08/2009 à 03/11/2009, segundo os proprietários.

Z = 1,64 que é o desvio padrão,

E = 0,06 que é o erro máximo da pesquisa,

P x q = 0,5 que significa qual a proporção da população favorável e qual a não favorável a alternativo em estudo.

Logo,

$$n = \frac{10.500 \times 1,64^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,06^2 (10.500 - 1) + 1,64^2 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{10.500 \times 2,6896 \times 0,25}{0,0036 \times 10.499 + 2,6896 \times 0,25} = \frac{7.060,2}{38,4688} = 183,53 \cong 183$$

De acordo com o arredondamento estatístico, a amostra foi de 183.

3.2.2 Sujeitos Pesquisados

Estiveram presentes na pesquisa, como sujeitos pesquisados, os clientes do sistema *Drive Thru do McDonald's* da Av. Jornalista Rubens de Arruda Ramos (Beira Mar Norte) e os consumidores da Padaria/Confeitaria Pão Italiano na Agrônômica, todos em Florianópolis/SC.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A realização da pesquisa foi feita com questionário semi-estruturado. Nas questões abertas, os clientes expuseram suas opiniões e o seu nível de satisfação com relação a produtos oferecidos, ao sistema Drive Thru e ao atendimento nos estabelecimentos já mencionados.

Com relação às questões fechadas, os dados foram tabulados e apresentados através de gráficos, por meio do software Excel, utilizando-se de estatística simples com análise dos dados percentuais obtidos.

Constou ainda, no final do questionário, espaço aos clientes para críticas e sugestões. Foram abordados temas com o intuito de identificar quais as preferências e quais os itens que para a maioria das pessoas sejam básicos tanto na hora do café da manhã quanto do lanche.

3.4 Descrição dos Dados, Análise e Interpretação dos Resultados

A tabulação dos dados apontou os seguintes resultados:

Questão 1: Quantidade de pães consumida por uma pessoa?

a) 1 pão	16%	30 pessoas
b) 2 pães	53%	95 pessoas
c) 3 pães	16%	30 pessoas
d) 4 pães	11%	21 pessoas
e) 5 pães	4%	7 pessoas

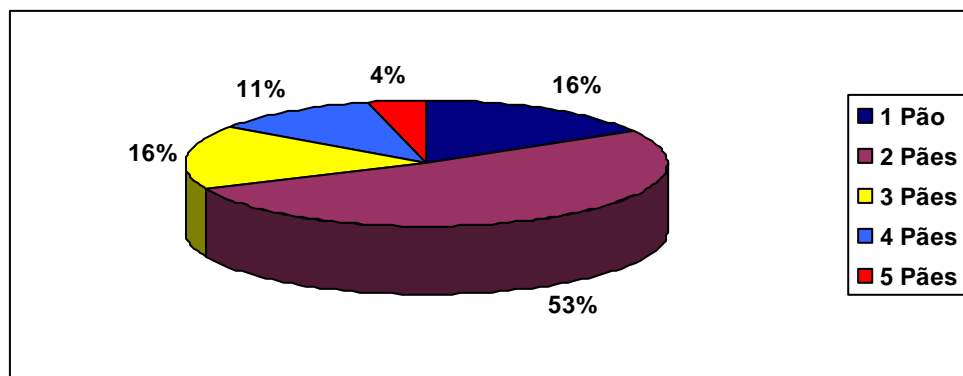


Gráfico 1: Quantidade de pães por pessoa

Fonte: Dados Primários

A partir desses dados, pode-se verificar que a quantidade de pães consumida pela grande maioria das pessoas (53%) é de dois pães. Conseqüentemente observa-se um equilíbrio no consumo de um e três pães. Dados estes que ajudam muito na elaboração dos *kits*.

Neste sentido, cita-se a posição do autor Kotler (1998, p. 160) que vai ao encontro dos dados recolhidos:

O primeiro é a segmentação do mercado – divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que possam exigir produtos ou compostos de *marketing* específicos. A empresa identifica diferentes formas de segmentar o mercado e desenvolve o perfil dos segmentos resultantes. O segundo passo é a identificação do mercado-alvo – avaliação da atratividade de cada segmento e seleção de um ou mais segmentos para atuação. O terceiro passo é o posicionamento mercadológico – estabelecimento da posição competitiva para o produto e criação de um *mix de marketing*.

Assim, percebe-se que os resultados obtidos na pesquisa de campo estão de acordo com o posicionamento de renomados autores da administração.

Questão 2: O que gosta de passar no pão?

a) margarina	33%	60 pessoas
b) Geléia	4%	07 pessoas
c) doce-de-leite	13%	24 pessoas
d) mel	17%	32 pessoas
e) outros	33%	60 pessoas

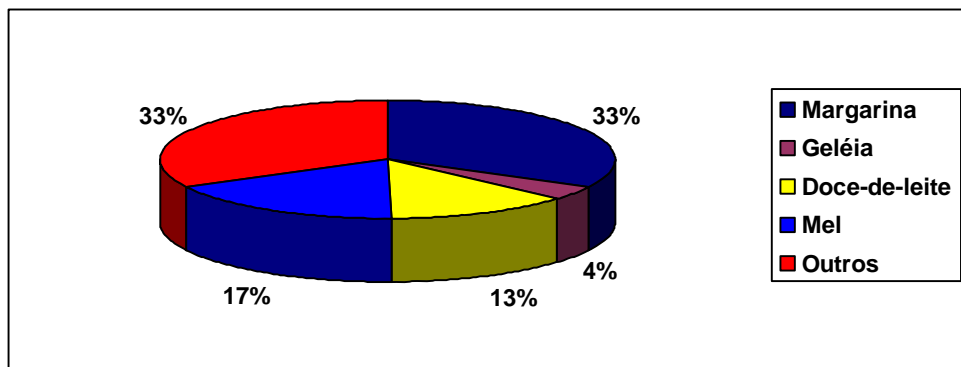


Gráfico 2: Gosta de passar no pão

Fonte: Dados Primários

Nesta questão, buscou-se identificar os complementos básicos (em geral doces) para poder ser oferecido no pão aos clientes de forma que pudesse identificar o gosto dos mesmos.

Questão 3: Quantidade de presunto e queijo consumida por 1 pessoa em um pão?

a) nenhuma	----	00 pessoas
b) 1 fatia de cada	77%	142 pessoas
c) 2 fatias de cada	11%	21 pessoas
d) Só queijo	8%	14 pessoas
e) Só presunto	4%	07 pessoas

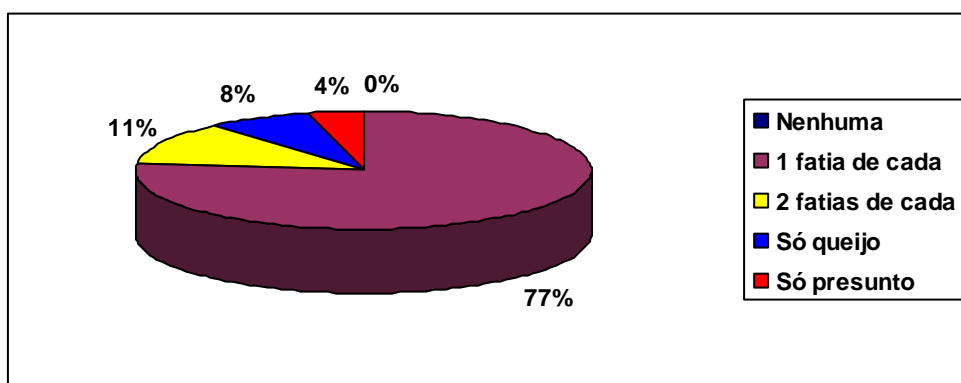


Gráfico 3: Quantidade de presunto e queijo consumida por pessoa

Fonte: Dados Primários

Buscou-se com esta questão, lembrar os itens para a elaboração de sanduíches prontos. Os dados mostram que a grande maioria das pessoas, tem o hábito de consumir 1 (uma) fatia de queijo e 1 (uma) de presunto.

Questão 4: Qual a preferência do tipo de pão?

a) pão de trigo	65%	118 pessoas
b) pão de forma	11%	21 pessoas
c) pão doce	4%	07 pessoas
d) Curaçá	----	00 pessoa
e) pão integral	20%	37 pessoas
f) outros	----	00 pessoa

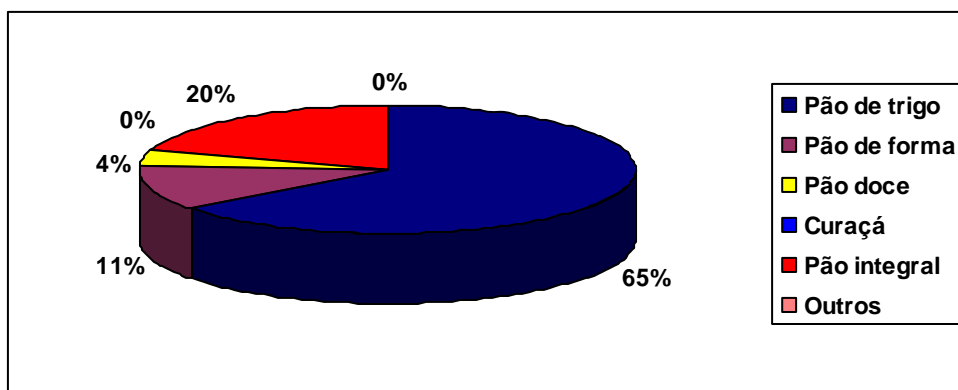


Gráfico 4: Preferência tipo de pão

Fonte: Dados Primários

Esses dados ajudam na formação do “*menu*” a ser oferecido aos clientes. Observa-se que a grande maioria das pessoas, que responderam o questionário, tem o hábito de consumir pão de trigo (65%). Também se verificou o consumo de pão integral, que vem na seqüência da preferência, com 20%, a procura por esse tipo de pão é maior por pessoas preocupadas com a saúde e estética.

A preocupação com o corpo constatada nas pesquisas e comprovada pela vida atual, é a muito tempo destacada pelos pesquisadores como pode ser visto inclusive pelo posicionamento de CODO E SENNE (1985):

“Nunca se falou tanto do corpo como hoje, nunca se falará tanto dele amanhã. Um novo dia basta para que se inaugure outra academia de ginástica, alongamento, musculação; publiquem-se novos livros voltados ao autoconhecimento do corpo; descubram-se novos preconceitos quanto à sexualidade, outras práticas alternativas de saúde; em síntese, vivemos nos últimos anos perante a incontestável re-descoberta do prazer, voltamos a dedicar atenção ao nosso próprio corpo.”

É diante dessa nova relação estabelecida com o corpo, que se traz a necessidade de procurar alimentos e combinações que se adéquem a essa preocupação com a estética.

Questão 5: Quantos copos de leite uma pessoa consome no café da manhã ou lanche?

a) nenhum	11%	21 pessoas
b) 1 copo	69%	125 pessoas
c) 2 copos	20%	37 pessoas
d) 3 copos	----	00 pessoa
e) 4 copos	----	00 pessoa

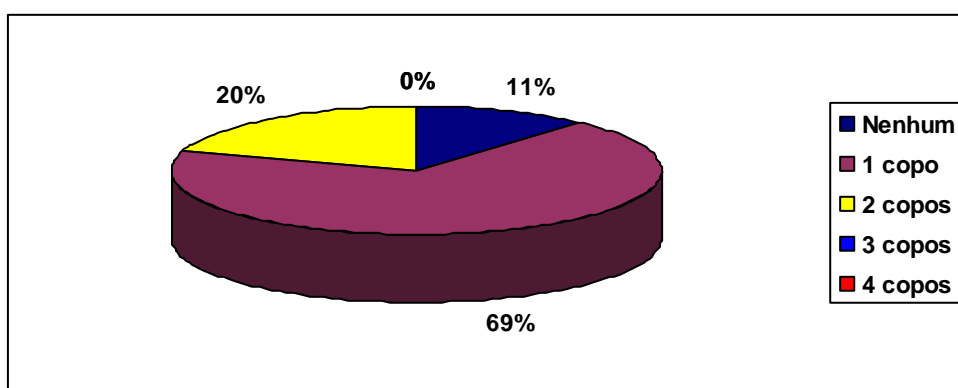


Gráfico 5: quantidade de copo de leite consumida por pessoa

Fonte: Dados Primários

Esta questão é de extrema importância para fins estratégicos, pois se verifica que a quantidade mínima de leite vendida é um litro. Como o consumo por pessoa é na grande maioria de 1 (um) copo apenas, este dado, auxilia o desenvolvimento de um diferencial de lançamento de embalagens *tetra-park* dos achocolatados, a ser desenvolvida a partir de parcerias com empresas de laticínio.

Questão 6: Gosta de leite com?

a) leite puro	----	00 pessoa
b) com café	52%	96 pessoas
c) com achocolatado	40%	74 pessoas
d) outros	8%	14 pessoa

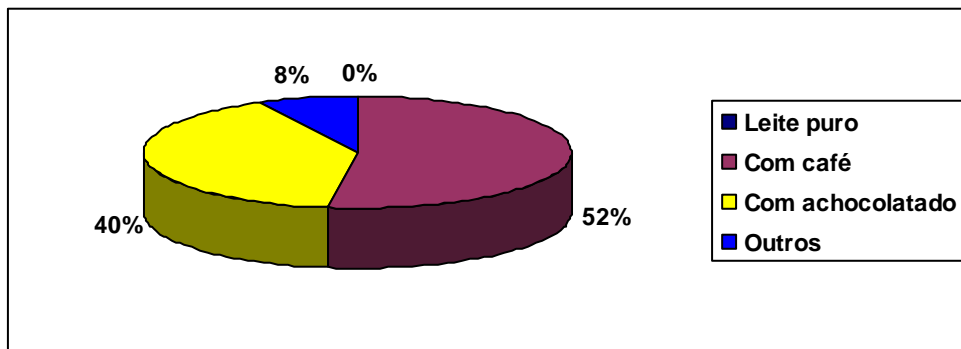


Gráfico 6: Gosta de leite

Fonte: Dados Primários

Nesta questão, assim como na questão nº 2, buscou-se verificar quais seriam as preferências dos clientes de forma, que a identificação destas necessidades, fosse atendida para melhor satisfação do cliente no consumo de leite. Sendo a preferência da grande maioria, o leite com café (52%), seguido pelo achocolatado (40%).

Questão 7: Utiliza para adoçar?

a) açúcar	44%	81 pessoas
b) adoçante	31%	57 pessoas
c) outros	17%	31 pessoas
d) nada	8%	14 pessoas

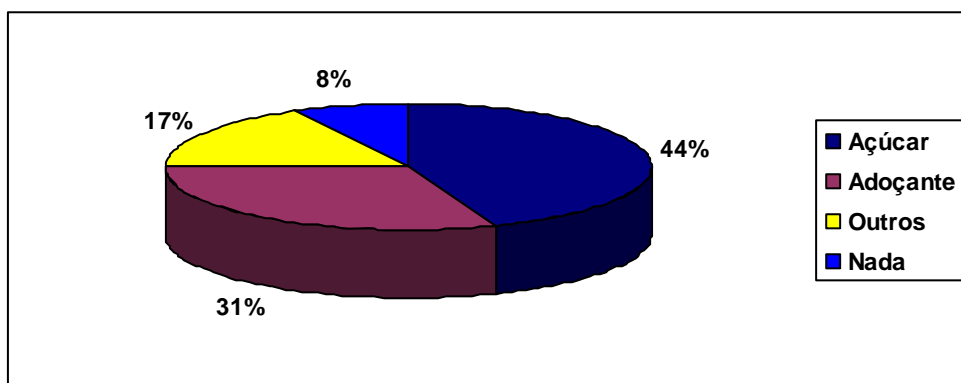


Gráfico 7: O que utiliza para adoçar

Fonte: Dados Primários

Os dados desta questão estão diretamente ligados às perguntas de número 5 e 6. Com os percentuais alcançados, observa-se o equilíbrio entre as duas formas mais comum de adoçar (açúcar - 44% e adoçante - 31%). A quantidade baseia-se nos envelopes já conhecidos pelo mercado consumidor.

Questão 8: Você consome frutas no café da manhã e/ou lanche?

a) não consome	37%	66 pessoas
b) só no café da manhã	11%	21 pessoas
c) só no lanche	20%	37 pessoas
d) café e lanche	32%	59 pessoas

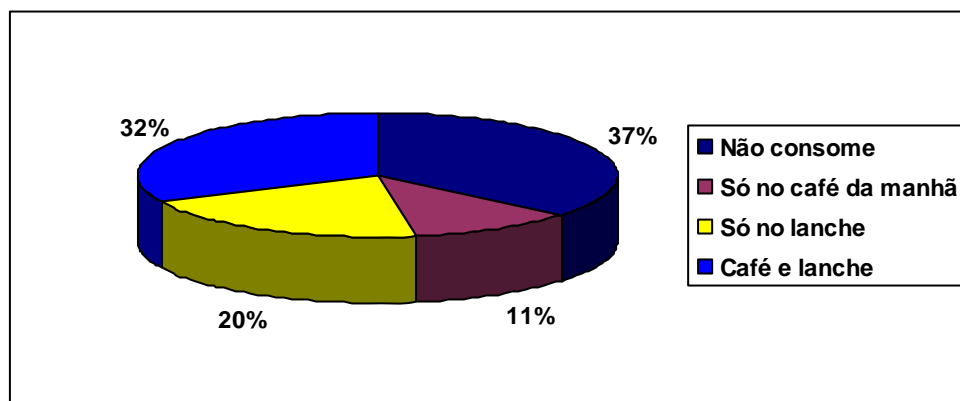


Gráfico 8: Consumo de frutas no café da manhã e/ou lanche

Fonte: Dados Primários

Nesta questão, buscou-se oferecer um valor agregado ao café da manhã e lanches, porém, verificou-se um empate técnico. A maioria das pessoas (63%) consome frutas em algum momento do dia, entretanto observa-se que existe uma considerável porcentagem de pessoas que não tem o hábito do consumo de frutas (37%), o que pode ser resolvido com o incentivo dado pelas promoções e campanhas de conscientização relativas a hábitos saudáveis de vida e etc.

Questão 9: Costuma ler jornal ou revista no café da manhã ou lanche?

a) jornal	17%	31 pessoas
b) revista	17%	31 pessoas
c) jornal e revista	11%	21 pessoas
d) não tem esse hábito	55%	100 pessoas

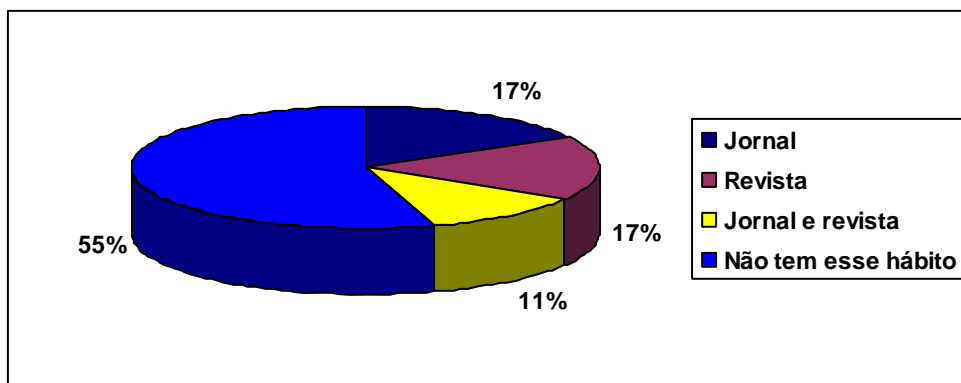


Gráfico 9: Lê jornal ou revista no café da manhã e/ou lanche

Fonte: Dados Primários

Essa questão está relacionada a diferenciais de conforto e “mimos” que a Padaria/Confeitaria *Drive Thru*, poderia oferecer a mais ao cliente. Como já existe um hábito popular na leitura de jornais pela manhã, pensou-se em proporcionar aos clientes, no seu momento de alimentação, o acesso às informações. Identificou-se um empate entre a preferência por jornal e revista (17%).

Há clientes que tem o hábito de leitura dos dois principais veículos de comunicação (11%). Mas a grande maioria (55%), não tem o hábito de leitura nestes períodos, possivelmente em função do tempo. Visando criar o hábito da leitura, pode-se investir na promoção, incluindo alguns exemplares nas dependências da Padaria/Confeitaria gratuitamente, através de parcerias com veículos de mídia.

Questão 10: O que você gostaria de consumir no seu café da manhã e no seu lanche?

a) Café:

a) granola, torrada, sucos, sucrilhos	32%	59 pessoas
b) cereal, sanduíche, doces	11%	21 pessoas
c) não tomam café	4%	07 pessoas
d) frutas	37%	66 pessoas
e) bolos	16%	30 pessoas

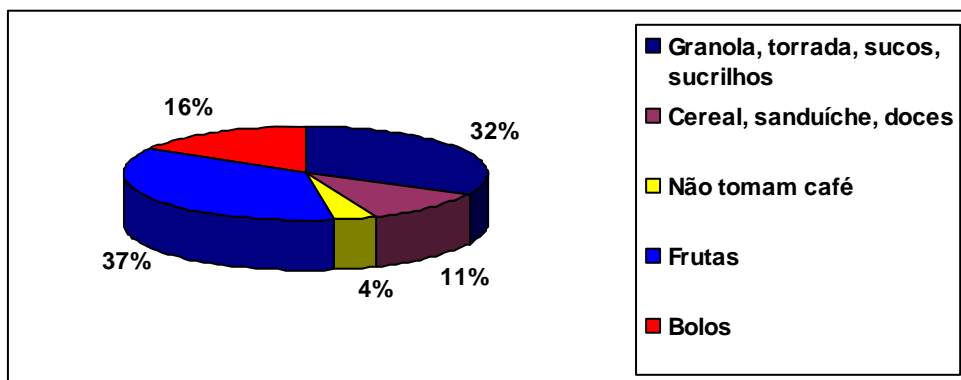


Gráfico 10 a: Consumo no café da manhã

Fonte: Dados Primários

Na questão número 10 a, também ocorreu um empate técnico, mas o tão importante fato de identificar o maior consumo desses produtos foi atingido, desse modo pode-se salientar que no caso de ser criada essa empresa, todos os principais produtos, inclusive os do empate técnico, teriam que vir a serem ofertados.

A grande maioria dos entrevistados (37%) consome frutas e 32% gostam de granola, torrada, sucos e sucrilhos. Isto indica que a grande maioria (68%) gostaria de um café da manhã ou lanche mais completo, cujos itens podem constar nos *Kits* das embalagens. Poderia-se definir por embalagem com conteúdo básico (pão, leite e café) ou embalagens com estes complementos (frutas, sucos, cereais, bolos, etc), cujos preços seriam definidos em função do número de itens, mas sempre com intuitos promocionais de *Kit*.

b) lanche:

a) iogurte, queijo branco com pão, sucos, hambúrguer, pães salgados	41%	74 pessoas
b) tortas doces e salgadas	11%	21 pessoas
c) calzone	4%	07 pessoas
d) frutas	24%	44 pessoas
e) pão de queijo	20%	59 pessoas

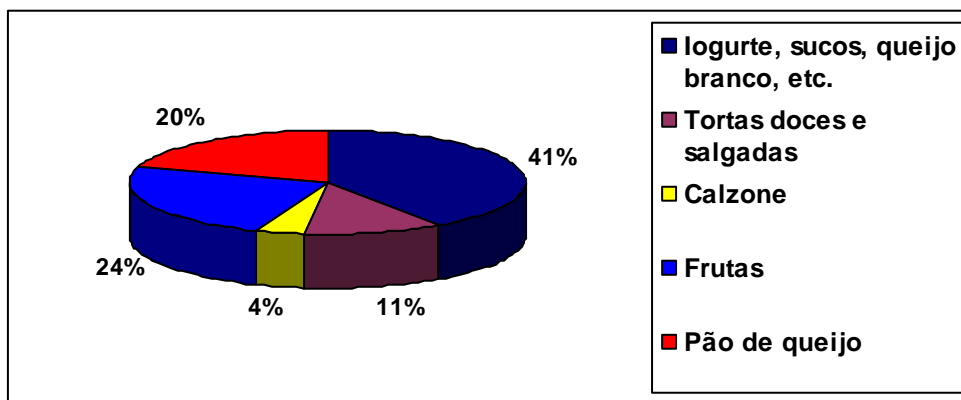


Gráfico 10 b: Consumo no lanche
Fonte: Dados Primários

Com a questão número 10 b, voltou a ocorrer empate técnico, o qual, desprezado nesse quesito numérico, atende a finalidade de identificar o maior consumo de outros produtos, para os lanches, com a mesma finalidade de elaboração do “menu”.

A maioria dos entrevistados (41%) consome o que foi proposto como um lanche trivial: frutas e pão de queijo. Pode-se acrescentar a isso, como complementos de um kit para o lanche, iogurte, queijo branco com pão, sucos hambúrguer, e pães salgados, variando no dia da semana, a exemplo dos sanduíches internacionais do McDonald’s.

Outras pesquisas e observações do consumo serão necessárias para montar diversas opções.

Questão 11: Você gostaria de montar/escolher, ter a opção de mudar os ingredientes diariamente no seu café da manhã ou no seu lanche?

a) sim, só no café	17%	32 pessoas
b) sim, só no lanche	20%	37 pessoas
c) sim no café e no lanche	43%	77 pessoas
d) não	20%	37 pessoas

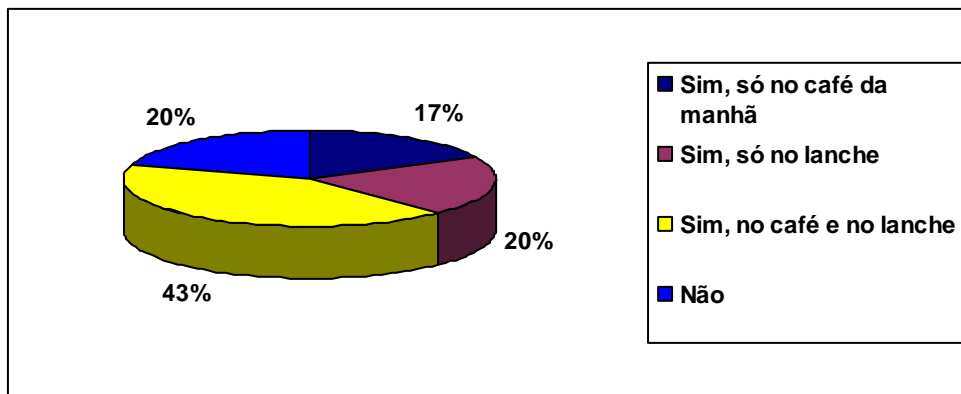


Gráfico 11: Mudar os ingredientes no café da manhã e/ou lanche
Fonte: Dados Primários

Esta questão está ligada diretamente à estratégia da empresa, interligando o “*menu*” às promoções com o cliente e suas necessidades. Buscou-se mostrar a necessidade da empresa de ser flexível, visto que a grande maioria (43%) das pessoas gosta de poder alterar os ingredientes do café da manhã e do lanche. Sendo que 20% acham que apenas o lanche precisa ser variado, e um percentual próximo (17%) preferem variar o café da manhã.

Tendo em vista que a intenção de trabalhar, atendendo as necessidades e superando as expectativas do cliente, é necessário manter a estratégia de um *Kit* de relacionamento.

Questão 12: O que você gostaria para um café da tarde rápido? (máximo 3 itens)

a) bolo, torta, docinho	22%	40 pessoas
b) variedades de pães	22%	40 pessoas
c) sucos	38%	70 pessoas
d) variedades de geléias, queijos, presuntos, etc.	7%	13 pessoas
e) frutas	8%	14 pessoas
f) outros	3%	06 pessoas

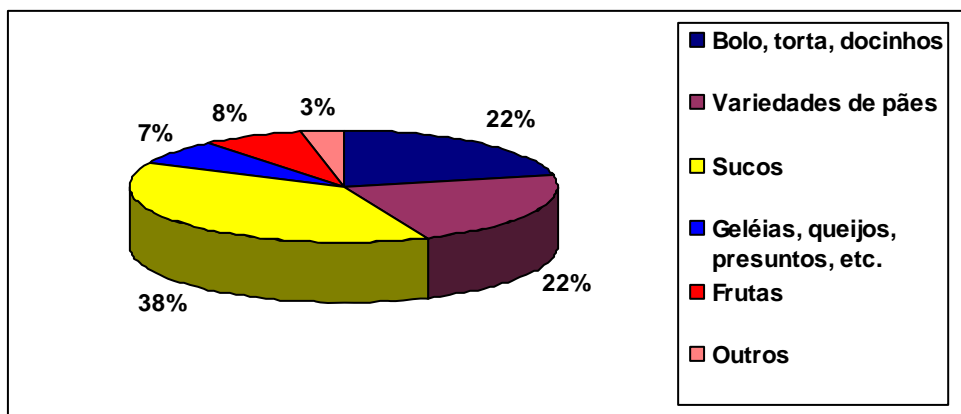


Gráfico 12: Café da tarde rápido

Fonte: Dados Primários

Devido ao sistema *Drive Thru* buscou-se, com esta pergunta, identificar os produtos alimentícios que as pessoas consomem quando estão com pressa durante à tarde. Constatou-se um empate de 22% com as variedades de pães com bolo, tortas e docinhos, sendo que a maioria (38%) consome apenas sucos, neste período. Um percentual bem pequeno entre (3% a 8%) consome geléias, queijos, presunto, frutas ou outros produtos.

Esta questão mostra diferenças quanto à questão da pressa, pois poucos já comeriam produtos normalmente citados na questão de nº 10 (sobre o lanche). Isto mostra a necessidade de disponibilizar *Kit's* com apenas embalagens *tetra-park* de sucos com no máximo uma embalagem pequena (3 unidades) de biscoitos salgados/doces, a exemplo das embalagens da Balducco.

Questão 13: Você gostaria de ter a opção de tomar o café sozinho ou com sua família, seus amigos, seus clientes, etc., em um lugar apropriado, como numa padaria/confeitaria com ambiente climatizado, Internet, jornais revistas, muito conforto, segurança e qualidade?

a) sim	92%	169 pessoas
b) não	8%	14 pessoas

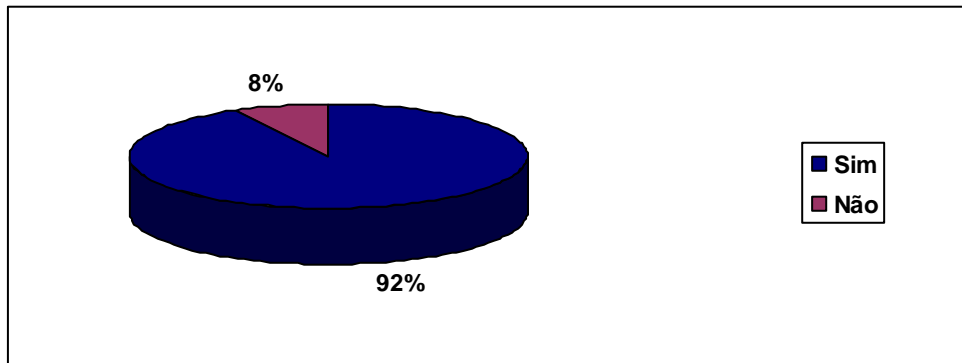


Gráfico 13 a: Opção para tomar café sozinho ou acompanhado

Fonte: Dados Primários

A questão mostra a importância para a arquitetura do ambiente. Com esta questão reafirma-se que a maioria das pessoas gosta ou tem o hábito de tomar o café da manhã acompanhado.

Com quem?

a) sozinho	10%	18 pessoas
b) família	41%	75 pessoas
c) amigos	40%	74 pessoas
d) clientes	9%	16 pessoas

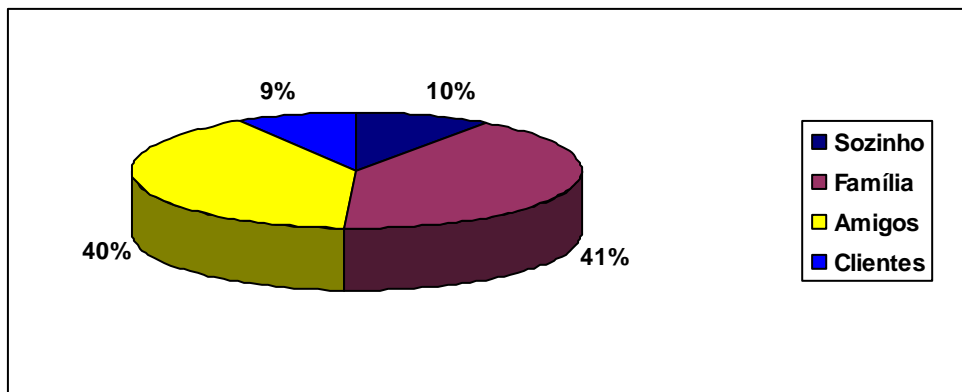


Gráfico 13 b: Opção de tomar café com quem

Fonte: Dados Primários

Complementando a questão anterior, pode-se verificar que a maioria das pessoas que optam por tomar café da manhã acompanhadas, preferem a companhia da família (41%) e amigos (40%). Desta forma, levando-se para o âmbito da Padaria/Confeitaria Drive Thru, tem-se a necessidade de um espaço aconchegante, ambiente agradável e selecionado, no sentido de atingir um público mais exigente.

Questão 14: O que você acharia de não precisar estacionar o seu veículo para fazer suas compras para o café da manhã ou lanche, tudo com muita rapidez?

a) ruim	20%	37 pessoas
b) normal	4%	07 pessoas
c) bom	16%	29 pessoas
d) ótimo	36%	66 pessoas
e) excelente	24%	44 pessoas

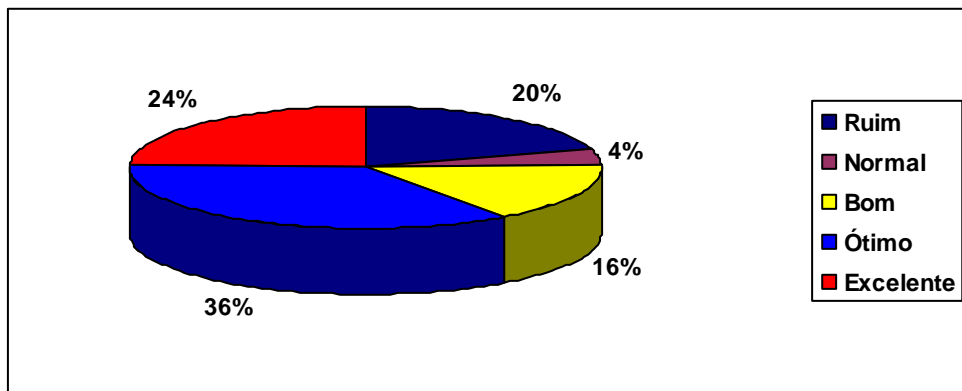


Gráfico 14: Não precisar estacionar o carro

Fonte: Dados Primários

Questão de importância inquestionável. Isto porque está diretamente relacionada com o ponto de vista inovador da empresa, o sistema Drive Thru. O resultado evidencia a viabilidade do negócio, visto que a grande maioria das pessoas (80%) gostaria de ter a comodidade do acesso ao café da manhã ou lanche sem ter a necessidade de estacionar.

Os 20% restantes poderiam ser conquistados com o sistema em funcionamento, uma vez que a idéia do Drive Thru no café da manhã é algo muito novo.

Questão 15: Você costuma a noite lanche ou jantar?

a) nenhum dos dois	4%	7 pessoas
b) somente lanche	64%	117 pessoas
c) somente jantar	32%	59 pessoas

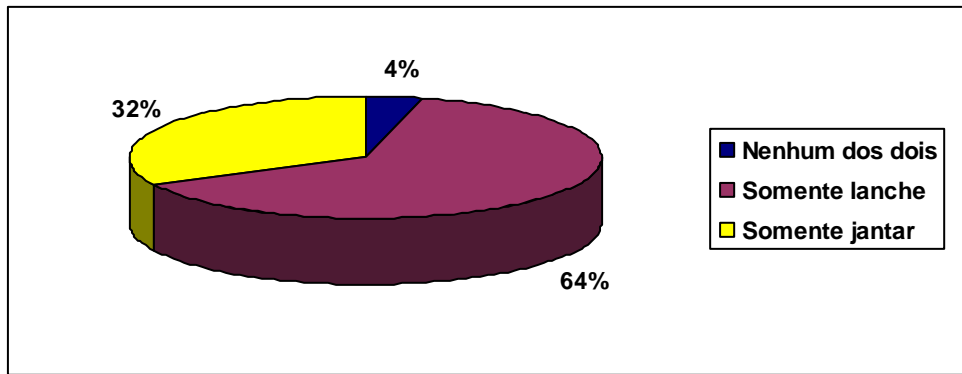


Gráfico 15: Lanchar ou jantar a noite

Fonte: Dados Primários

Como em diversas outras questões, nesta buscou-se identificar qual a preferência das pessoas quanto à refeição noturna. O resultado mostra que a maioria das pessoas (64%) opta por lanchar, enquanto 32% têm por hábito jantar.

Com a crescente preocupação pela estética e a saúde, com as tendências de redução de consumo e praticidade moderna, eventualmente pode-se conquistar alguns destes clientes.

Questão 16: Quantas pessoas costumam tomar café da manhã ou lanchar com você?

a) 1 pessoa	52%	96 pessoas
b) 2 a 3 pessoas	44%	80 pessoas
c) 4 a 5 pessoas	4%	7 pessoas
d) 6 a 7 pessoas	----	0 pessoa
e) mais que 7 pessoas	----	0 pessoa

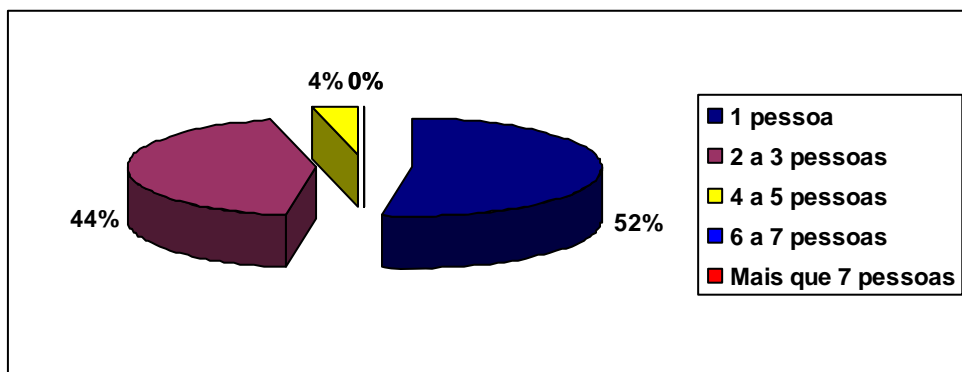


Gráfico 16: quantas pessoas lancham ou tomam café com você

Fonte: Dados Primários

Questão que evidencia a transição do modo da composição das famílias da sociedade brasileira e até mundial, a qual já era esperado um empate técnico. Demonstra o que vêm acontecendo nos últimos anos, onde as famílias passam a ser formadas por um número menor de pessoas.

Com o resultado, observa-se que a grande maioria das pessoas (52%) está acompanhada de apenas 1 (uma) outra pessoa na hora de suas refeições e que outra parte (44%) com 2 a 3 pessoas.

Isto mostra a possibilidade de se montar *kit* para 2 ou 3 pessoas, trazendo mais praticidade, redução de custos das embalagens e conseqüentemente redução de lixo. Esta última pode identificar a cultura da empresa de responsabilidade ambiental. Quando houver disponibilidade de recursos, pode-se também trabalhar com papel reciclado contendo algumas mensagens de educação ambiental na embalagem.

Questão 17: Que horas você costuma tomar café da manhã?

a) 5:00h	----	0 pessoa
b) 6:00h	4%	7 pessoas
c) 7:00h	24%	44 pessoas
d) 8:00h	56%	103 pessoas
e) outros	16%	29 pessoas

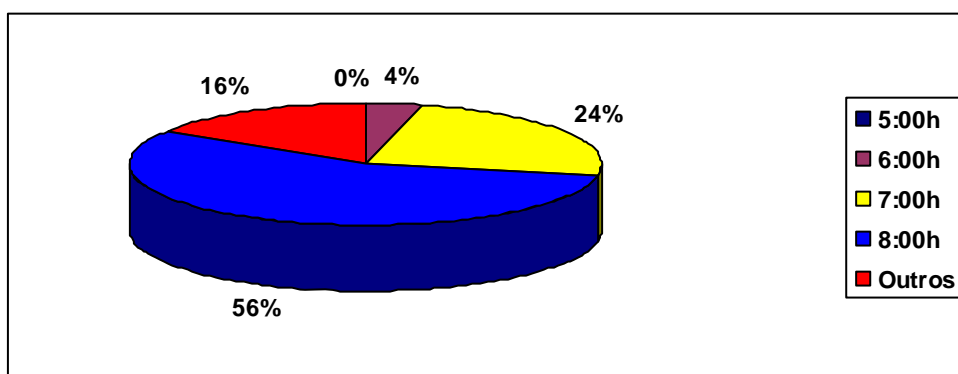


Gráfico 17: Que horas toma café da manhã

Fonte: Dados Primários

A intenção desta pergunta é identificar qual o horário de maior movimento na hora de servir o café da manhã. Esta preocupação relaciona-se a qualidade dos alimentos no sentido de mantê-los fresco e especialmente para se ter

o pão quente nos horários de movimento. Constatou-se que 40% das pessoas tomam café da manhã entre 6:00h e 7:00h e a grande maioria as 8:00h.

Desta forma, no horário entre 6:00h às 8:00h é necessário que toda a linha de produção, bem como, todos os recursos necessários para o atendimento de excelência ao cliente, estejam preparados.

Neste sentido, resta clara a intenção de não perder de vista o foco do negócio, qual seja, a rapidez do sistema Drive Thru.

Questão 18: Que horas você costuma lanchar de tarde?

a) 15:00h	4%	7 pessoas
b) 16:00h	32%	59 pessoas
c) 17:00h	28%	51 pessoas
d) 18:00h	20%	37 pessoas
e) outros	16%	29 pessoas

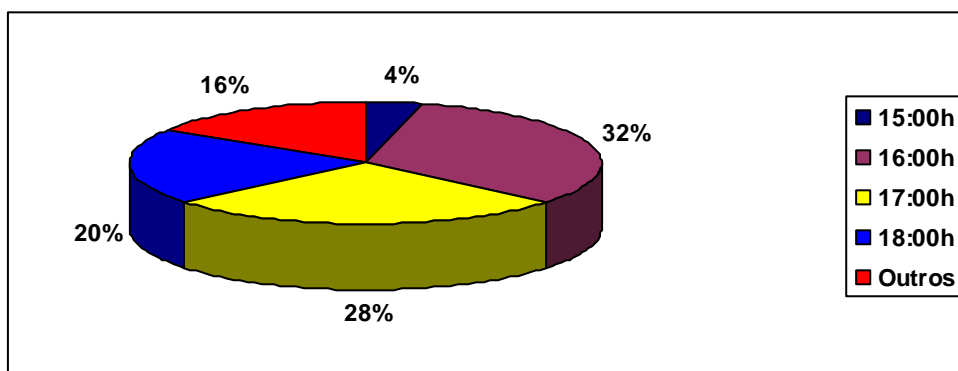


Gráfico 18: Que horas lancha

Fonte: Dados Primários

Como em outras questões, ocorreu um empate técnico, que de certa forma pode ser analisado e usado como diferencial para a futura empresa. Observa-se que no lanche, não há um horário em que a grande maioria das pessoas faz a sua refeição, ou seja, não há um horário de pico, comprovado por praticamente um empate nos horários entre 16:00h (32%) e 17:00h (28%).

Questão 19: Que horas você costuma lanchar a noite?

a) 19:00h	16%	29 pessoas
b) 20:00h	28%	51 pessoas
c) 21:00h	20%	37 pessoas
d) 22:00h	16%	29 pessoas

e) outros	20%	37 pessoas
-----------	-----	------------

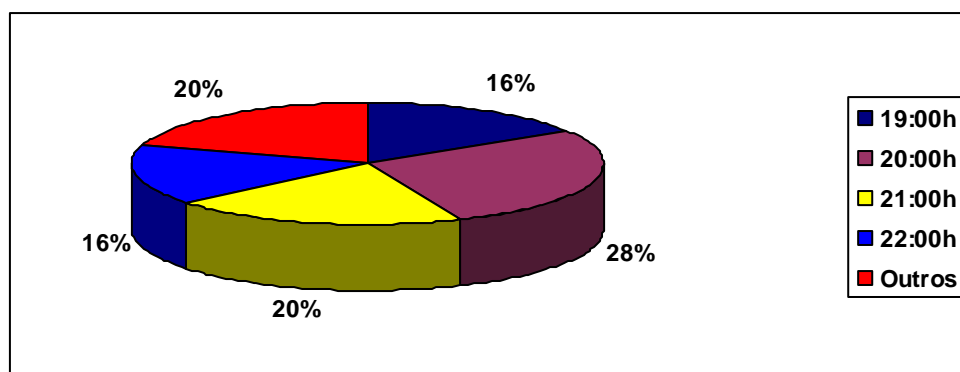


Gráfico 19: Que horas lancha a noite

Fonte: Dados Primários

No mesmo sentido das duas últimas questões, pode-se identificar que como no lanche da tarde, também não há um horário certo das pessoas fazerem sua refeição. No período das 19:00 às 21:00 horas é onde se observa o maior fluxo (60%). A partir deste horário, há um percentual de 36% de clientes que fazem seu lanche mais tarde. Isto demonstra que o movimento da padaria pode se exceder até um pouco mais tarde.

Questão 20: Qual a sua satisfação em poder tomar café da manhã, lanchar ou jantar dentro do carro?

a) ruim	72%	133 pessoas
b) normal	8%	14 pessoas
c) bom	12%	22 pessoas
d) ótimo	4%	7 pessoas
e) excelente	4%	7 pessoas

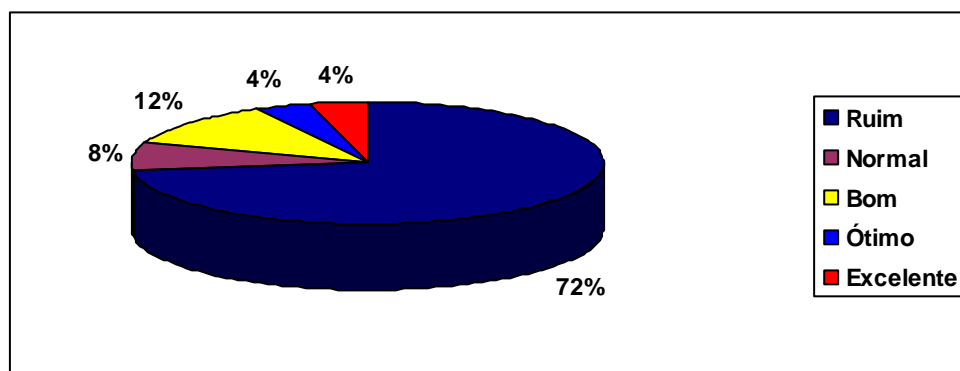


Gráfico 20: Tomar café, lanchar ou jantar no carro

Fonte: Dados Primários

O resultado mostra que 28% das pessoas gostariam de realizar suas refeições (café da manhã, lanche da tarde e da noite), sem sair do carro. No entanto a grande maioria das pessoas (72%) não tem o hábito, nem a cultura, nem se sentiriam confortáveis em realizar suas refeições desta forma.

Assim, apesar da maioria dos entrevistados serem a favor do sistema *Drive Thru*, como ficou demonstrado na questão nº 14, onde 80% gostariam de não precisar estacionar para fazerem suas compras, 72% deles não tomariam o café no carro, ou seja, levariam o *kit* de refeição para casa e/ou trabalho (ou local da refeição).

Diferentemente do que acontece com o *McDonald's*, onde muitos fazem a refeição no próprio carro, parece haver uma percepção de que no caso de padaria, o sistema se justificaria apenas para a venda do produto, pois existe horário mais padronizado de ida e volta para casa/trabalho. Os 28% dos clientes que gostam ou consideram normal alimentar-se no carro, possivelmente são jovens e/ou pessoas que já possuem este hábito.

Desta forma, não há necessidade de estacionamento para grande demanda. Serão necessárias novas pesquisas para se certificar de que houve entendimento da questão e se não houve contradição entre a questão nº 14 e esta, pois é um percentual muito alto, o que pode invalidar a viabilidade do negócio. Esta questão visa também à possibilidade de adequação das embalagens para a praticidade no caso de se fazer à refeição no carro.

Questão 21: em que localização de Florianópolis você gostaria que existisse um lugar assim?

a) Itacorubi (outras localidades)	28%	51 pessoas
b) Rod. Ademar Gonzaga	56%	103 pessoas
c) Outra	16%	29 pessoas

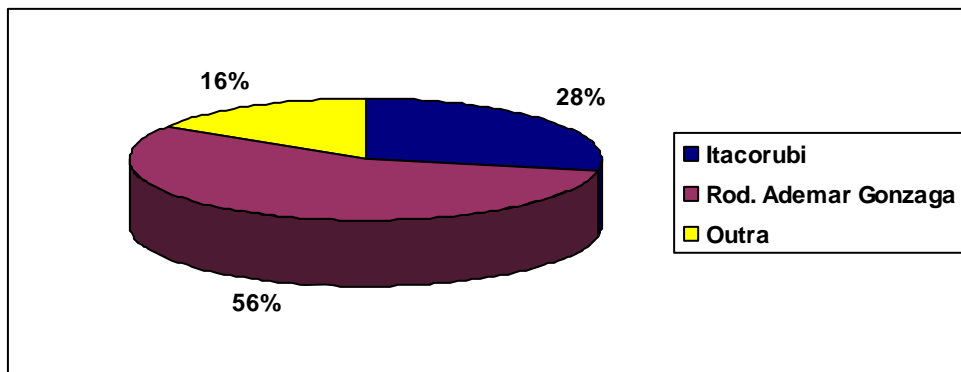


Gráfico 21: Localização de um lugar assim

Fonte: Dados Primários

Na pergunta a respeito da localização ideal para um empreendimento com este, a maioria das pessoas escolheu a Rodovia Ademar Gonzaga, no Itacorubi.

A justificativa para esta escolha provavelmente deve-se ao fato de que a Rodovia Ademar Gonzaga serve de interligação a diversos outros empreendimentos, sendo então a melhor opção e o lugar mais apropriado para a instalação da Padaria/Confeitaria *Drive Thru*.

A rodovia liga outros bairros como a Lagoa da Conceição, Trindade, Saco Grande, Centro e outros. Portanto, o fluxo de carros é intenso. É uma via com diversas opções de fugas de congestionamento e até mesmo de fácil acesso para pessoas locais e turistas.

3.5 Diagnóstico Ambiental

No quadro a seguir, apresentam-se os principais pontos fortes e fracos para a implantação da Padaria/Confeitaria *Drive Thru*, bem como as ameaças e oportunidades do macro ambiente.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Localização	Falta de hábito
Conforto	Falta de cultura
Segurança	Preço
Facilidade/Praticidade	Tamanho
Rapidez	Falta de recursos
Inovação	Custo de implantação
	Cidade ainda mantém um ritmo tranquilo

Oportunidades	Ameaças
Necessidade de rapidez da vida atual	Política atual
Nível social alto de Florianópolis	Economia instável
A praticidade buscada constantemente	O atraso tecnológico
A tendência por coisas inovadoras	

Fonte: Dados Primários

- **Missão:** oferecer solução no serviço de alimentação com rapidez, qualidade, inovação e segurança, num ambiente agradável e confortável.
- **Visão:** ser reconhecida como uma empresa inovadora e a que oferece o serviço mais rápido e fácil para o café da manhã ou lanche, buscando atender com excelência, excedendo as expectativas dos clientes.
- **Objetivos/ Metas:**
 - ❖ Criar cultura do sistema *Drive Thru* para o ramo de Padaria e Confeitaria, oportunizando esta comodidade, à camada da população que tem vida atribulada, com pressa e que muitas vezes sai de casa sem o café da manhã ou não tem tempo para o lanche da tarde em confeitarias ou casas de lanche, e que visam praticidade na volta para casa, já levando pronto o lanche da noite.
 - ❖ Utilizar-se de meios inovadores e eficientes para facilitar a vida das pessoas, juntamente com a qualidade dos produtos no que tange a alimentação rápida.
- **Proposições:**
 - ❖ Definição da estratégia para o negócio:
 - As empresas podem descobrir diversos caminhos para atingir sua estratégia competitiva, entretanto, pode-se encontrar, como visto em Porter (1986), quatro estratégias genéricas consistentes para criar uma posição defensável em longo prazo e superar as correntes em uma indústria.

Para viabilidade do negócio é necessário que a Padaria/Confeitaria *Drive Thru* observe:

- A elaboração de um plano de negócios que contenha todas as etapas anteriormente descritas. É essencial a análise econômica e financeira do negócio, além das estratégias de *marketing*;
- Diferenciação: dos produtos e serviços;

- Enfoque: priorizar um segmento do mercado através de custo ou diferenciação. Este segmento atinge classes mais favorecidas, em função de preço mais elevado, frente aos complementos do produto (embalagens, perecibilidade, etc);
- Flexibilidade: capacidade de absorção das variações de demanda de produtos, pois no caso de Florianópolis, há a temporada de verão onde pode crescer bastante a demanda;
- Serviços: confiabilidade, qualidade total, e velocidade de entrega e apoio ao consumidor.

4 DA CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESAS SIMILARES

Para auxiliar a presente pesquisa, necessário se faz a análise de empresas semelhantes, que adotaram o mesmo sistema Drive Thru, bem como, exercem o mesmo tipo de atividade, qual seja, padaria.

Desta forma, pesquisou-se a empresa *Mc Donald's*, bem como a Padaria e Confeitaria Pão Italiano, que com a ajuda do Sr. João, Sócio do empreendimento, viabilizou a pesquisa neste último local.

4.1 Caracterização da Empresa

Tendo em vista que o presente estudo se trata de uma empresa “fictícia” que ainda não existe, foi preciso se basear em outras empresas para concretizar viabilizar um estudo mais concreto e mensurável.

Assim, abaixo contextualiza-se um pouco de cada empresa para embasar o presente estudo.

4.1.1 Padaria e Confeitaria Pão Italiano

Localizada na Rua Frei Caneca, é especializada em pães e doces sofisticados. O atendimento é feito em balcão e através de encomendas no geral. Busca a inovação constante na forma de oferecer e até mesmo desenvolver seus produtos. Juntamente com outras empresas citadas, serviu de inspiração para o desenvolvimento deste projeto, onde também se aplicou os questionários de pesquisa.

4.1.2 *Mcdonald's* no Mundo

Segundo história disponível no site do *McDonald's*, Ray Kroc, caixeiro viajante com raro espírito empreendedor, conheceu, em 1955 na Califórnia, o restaurante dos irmãos Dick e Maurice Mcdonald, administrado com admirável eficiência.

Ray Kroc juntou suas economias e propôs aos irmãos McDonald a franquia com o nome da família para a abertura de outro restaurante, que funcionasse nos mesmos moldes. Em abril do mesmo ano, o ex-caixeiro viajante inaugurava em Des Plaines, Illinois, seu primeiro negócio: um restaurante que servia hambúrgueres de qualidade, com serviço rápido, cortês, num ambiente muito limpo.

Estava nascendo uma revolução na indústria e nos hábitos de alimentação mundiais. Pouco mais de um ano depois, Ray Kroc já tinha montado uma cadeia com mais de 20 restaurantes em território americano. Em 1958, completava a venda de mais de 100 milhões de hambúrgueres - e o porte do negócio começava a ganhar expressão.

No início dos anos 60, Kroc desembolsou US\$ 2,7 milhões para comprar a parte dos irmãos McDonald no negócio. Em 1967, já com quase mil restaurantes funcionando nos Estados Unidos, o *McDonald's* iniciava sua escalada internacional, abrindo um restaurante no Canadá e outro em Porto Rico. Hoje, é líder absoluto no segmento de restaurantes de refeições rápidas.

Considerado o fenômeno comercial do nosso século, o *McDonald's* obteve sucesso devido a quatro fatores principais: concentração de esforços em uma única atividade, ênfase na gestão de pessoas, administração descentralizada e fornecedores trabalhando em parceria.

Em todas as partes do mundo, a empresa é dirigida por sócios locais. Atualmente, 80% dos restaurantes são comandados por franqueados independentes que seguem os conceitos de trabalho estabelecidos pelo sistema, mantendo inalterado o padrão de qualidade dos seus produtos.

Segundo Drucker (1997, p. 28):

A *McDonald's*, contudo, foi um caso de empreendedorismo. Ela não inventou nada, por certo. O seu produto final vinha sendo produzido por qualquer restaurante americano decente há anos e anos. Entretanto, ao aplicar conceitos de administração e técnicas gerenciais (perguntando o que é valor para o consumidor?), padronizando o produto, desenhando processos e equipamentos, baseando o treinamento do seu pessoal na análise do trabalho a ser feito e a partir daí estabelecendo os padrões de qualidade que exigiria, a *McDonald's* não somente elevou drasticamente o rendimento dos recursos, como também criou um novo mercado e um novo consumidor. Isto é empreendedorismo.

É baseado nos fatores citados acima que o *McDonald's* alcançou tanto destaque no ramo das comidas rápidas. O fato de ter “agregado valor” a um simples

hambúrguer é um exemplo real de que se pode tornar algo que aparentemente não parece lucrativo em um grande negócio.

4.1.3 *McDonald's* no Brasil

O primeiro *McDonald's* brasileiro foi instalado no bairro de Copacabana, no Rio de Janeiro, em 1979. Em São Paulo, o primeiro foi aberto em 1981, na Avenida Paulista. Atualmente, o Brasil é o oitavo maior mercado em número de restaurantes do *McDonald's* no mundo, atrás somente dos Estados Unidos, Japão, Canadá, Alemanha, França, Inglaterra e Austrália.

O Brasil também é um dos cinco países em que em que a rede mais cresce no mundo e vem ampliando em cerca de 40% seu número de restaurantes a cada dois anos. A posição do Brasil como um dos mais importantes países para a corporação mundial ultrapassa a fronteira do crescimento físico e do potencial territorial.

No ano de 1999 o braço brasileiro da corporação recebeu visita de 15 delegações internacionais (em 1998 foram três) dispostas a aprender detalhes da operação e novas idéias geradas ou desenvolvidas no Brasil, que ostenta alto grau de padronização, de qualidade e eficiência no atendimento e clientes entre os países em que a rede está presente. Entre essas delegações, estiveram presentes representantes de países africanos, sul-americanos, europeus, da Oceania, e dos Estados Unidos.

O sucesso dessa operação é atribuído à política de expansão e às ações implantadas com o objetivo de alcançar a satisfação total do cliente, como o lançamento de novos produtos, melhoria de serviços, promoções e o aumento dos preços do cardápio em bases inferiores à inflação.

Nos últimos anos o *McDonald's* vem aumentando sua agressividade na área de marketing, valorizando sua competitividade e liderança, por meio de novas estratégias de vendas, bem como, redimensionando seus restaurantes de maneira a atender diferentes pontos comerciais. Dentro desta filosofia, podemos citar, por exemplo, o *McMóvel*, um restaurante itinerante destinado a atender eventos de grande porte, como feiras e temporadas.

O *McDonald's* do Brasil é também um exportador de produtos, projetos e procedimentos pelo sistema mundial: dos produtos vendidos pelo *McDonald's*

uruguaio, grande parte é brasileira; a Argentina importa tortas e alguns tipos de embalagens.

Outros produtos exportados, criados no Brasil, são a torta de banana, as unidades compactas e os quiosques de sobremesas. As ferramentas gerenciais e sistemas de informações administrativos brasileiros também estão sendo implantados em vários países do mundo.

Há 30 anos atuando no país, a rede está presente em 137 cidades, localizadas em 21 estados e no Distrito Federal. O *McDonald's* é líder no segmento de alimentação fora de casa e conta com 565 restaurantes e 55 McCafé no Brasil.

Segundo informações do site Folha On Line (www.folha.com.br) a empresa atende diariamente 1,6 milhão de clientes e ocupa a oitava posição em vendas no ranking de países da corporação. O *McDonald's* é um dos maiores empregadores privados do Brasil, com mais de 36 mil funcionários, e uma das empresas que oferece o maior número de oportunidades de primeiro emprego.

Segundo dados fornecidos pelo site Veja Rondônia (<http://www.vejarondonia.com>):

Em 2008, a empresa registrou um faturamento de R\$ 3,3 bilhões, um crescimento de 22% em relação ao ano anterior, atendendo 1,6 milhão de clientes por dia. Esses números garantiram a empresa a oitava posição em vendas no ranking de países da corporação. O *McDonald's* é um dos maiores empregadores privados do Brasil, com mais de 48 mil funcionários e uma das empresas que oferece o maior número de oportunidades de primeiro emprego.

De acordo com o mesmo site, o *McDonald's* reserva para o ano de 2009 a abertura de 2,5 mil novos postos de trabalho por todo o Brasil. As vagas serão absorvidas pelos 26 novos restaurantes da rede que serão inaugurados em 2009, mas a expectativa da empresa é que outras oportunidades de trabalho surjam para atender a uma possível ampliação dos negócios ainda este ano.

Com mais de 48 mil funcionários, sendo 36,5 mil de restaurantes próprios e 11,5 de franqueados, o *McDonald's* é hoje um dos maiores empregadores do País. A empresa já foi reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar por duas importantes pesquisas feitas no Brasil. Pela décima vez, a empresa está no ranking Great Place to Work, da revista Época, e pela nona vez figura entre as 150 empresas do Guia Você S/A, da revista Exame.

Na área de envolvimento comunitário, o *Mc Dia Feliz* foi um dos oito projetos vencedores do prêmio PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) de Cidadania.

Já em *marketing* o *McDonald's* recebeu, pelo quarto ano consecutivo, o *Top of Mind*, prêmio concedido pela Folha de São Paulo, sendo a marca mais lembrada espontaneamente na Categoria Lanchonete.

Na área de franquia, a empresa recebeu o selo de Qualidade da ABF (Associação Brasileira de Franquias), que aferiu o sistema de *franchising* da empresa junto a seus franqueados.

O reconhecimento global veio através da reeleição do *McDonald's* pela Revista Carta Capital e Interscience (2002), como uma das 10 empresas mais admiradas do Brasil.

4.1.4 A loja *McDonald's* de Florianópolis/SC

Em face de criação de um novo conceito de Padaria/Confeitaria *Drive Thru*, a análise para sua implantação teve como forte inspiração, a loja do *McDonald's* situada na Av. Beira Mar Norte, em Florianópolis/SC, uma vez que, tem o mesmo conceito do sistema *Drive Thru*.

Verifica-se que a loja segue, naturalmente, os padrões internacionais da marca *McDonald's* e, através de pesquisas, pode-se observar que há uma alta demanda por esse tipo de sistema no segmento de *fast-food* em Florianópolis.

5 CONCLUSÃO

A concorrência, acentuada com o advento da globalização, vem exigindo que as organizações sofram mudanças significativas e conseqüentemente requer dos membros destas, uma postura mais empreendedora.

A Era da Informação trouxe a democracia de informações que fez com que o mercado de produtos e serviços passasse por um processo de profissionalização, aumentando a necessidade da atividade empreendedora.

A necessidade de postura empreendedora é representada pela busca um novo nicho de mercado, dando ênfase à transformação de idéias inovadoras, bem como a identificação de oportunidades de negócios reais e lucrativos.

Atender os clientes como indivíduos e não como fatia de mercado tornou-se uma necessidade nas organizações, o que vem exigindo do mercado de produtos e serviços posturas de *marketing* completamente diferenciadas.

A revisão da literatura considerada no decorrer do trabalho fundamentou que Empreendedorismo está relacionado ao perfil empreendedor que, por sua vez, significa ter a capacidade e necessidade de realizar e reinventar coisas, colocando em prática idéias e posturas novas.

Neste sentido, o empreendedorismo requer das pessoas características como comunicação, liderança, conhecimento, organização, planejamento e ainda saber gerenciar/lidar com riscos.

Seguindo o desenvolvimento da idéia do empreendedor, aplica-se a fase da gestão estratégica que busca o envolvimento interativo de todos os outros processos para a concretização do projeto do negócio. Posteriormente, segue-se uma estratégia, que hoje é tida como primordial para o sucesso de qualquer negocio, que é a estratégia de *marketing* e seus segmentos.

Há outros fatores que hoje são também cruciais para o diferencial e sucesso de qualquer tipo de organização, que são o projeto de vendas e o *design*. Para o presente estudo, a organização *McDonald's* serviu de inspiração para a criação empreendedora deste novo conceito de negocio, a Padaria/Confeitaria *Drive Thru*.

Conforme ilustração dos gráficos da pesquisa realizada, a porcentagem de possíveis clientes que freqüentariam a nova empresa, são

convincentes, como ilustra o gráfico 14, onde 76% dos entrevistados acham bom, ótimo ou excelente o sistema *Drive Thru*, pois não precisam estacionar o carro para fazerem suas compras.

Para o real sucesso de um novo negócio é fundamental à implantação, o cuidado na elaboração do plano de negócios, devendo-se ressaltar que os cuidados com as finanças e, sobretudo, com a satisfação dos clientes são fatos a serem observados para a viabilização do negócio.

REFERÊNCIAS

ANGELIM, Paulo. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, p. 48, 2002.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.

BLECHER, Nelson. Gosto Amargo. **Revista Exame**. São Paulo, n. 18, p. 102, set. 2001.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão Estratégica de Negócios**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHÉR, Rogério. **O Meu Próprio Negócio**. São Paulo: Negócio, 2002.

CODO, W; SENNE, W. **O que é corpo(latria)?** São Paulo: Brasiliense, 1985.

CUNHA, Cristiano J.C de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio Negócio**. Florianópolis: I.E.A., 1997.

DEAKINS. Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2009.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**. Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: Makron, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Guazzelli Ltda, 1987.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: ABDR, 1997.

JACOMINO, Pr Dalen. Lugar de Gente Feliz. **Revista Exame**. São Paulo, Edição Especial, 2002, p. 50-51.

KOHLI, Ajay K; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, Apr. 1990, p. 1-18.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Entrevista. Disponível em:

<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/entrevistas/entrevistas/130701-philip_kotler.shtml>. Acesso em: 31 out. 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTROONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LAZO, Hector. (1958). Disponível em:

<<http://www.onlinecompras.com.br/novomkt.htm>> Acesso em: 20 set. 2009

LEITE, Nildo. **Conversando sobre gestão estratégica**. SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae-sec.com.br/newart/mostra_materia.asp?cd_noticia=4405>. Acesso em: 02 nov. 2009.

LODI, Instituto Euvaldo. **Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte**. Brasília: CNI, IEL Nacional, 2000.

MAYA, Paulo César da Cunha. O curso de Administração como formador de empreendedores. **Revista o Pioneiro**. Linhares: Espírito Santo, dez. 1994.

MELMAN, Renata. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, 2009, p. 46.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Extraído do prefácio da edição brasileira. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1993.

NASH, Ed. **Database Marketing: Ferramenta atual**. Makron Books, 1994.

NICKELS, Willian G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamento, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2000.

PLANO DE NEGÓCIOS. **Gigantes do setor procuram empresários para abrir unidades em várias partes do País**. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_novanoticia.asp?tipo_tabela=novanoticia&id=190>. Acesso em 16 de novembro de 2009.

<<http://www.vejarondonia.com/noticia.php?cd=4610>>. Acesso em: 05 nov. 2009.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. Disponível em:

<http://www.sebraees.com.br/manualempresario/pag_det_ass_man_emp.asp?cod_assunto=80&ds_assunto=Plano%20de%20Neg%C3%B3cios&cod_grupo=34>. Acesso em 10 out. 2009.

SHEMN, Marcos. **Passos básicos para o empreendedor**. SEBRAE, jul. 2008.

SMITH, Adam. Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2009.

SOUZA, Lázaro Evair de. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN).

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1957.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WESTWOOD, John. **Como Redigir um Plano de Marketing**. 1 ed. Publicações Europa-América, 1996.

WILDAUER, Egon Walter. **Marketing e Banco de Dados**: a contribuição da informação nas decisões de marketing. 2002. Disponível em:

<<http://www.uniandrade.br/publicacoes/revista/cientifica/MontaArtigo.asp?ID=138>>. Acesso em: 22 out. 2009.

_____. **Revista UNIANDRADE**, v. 2, n. 3, p. 1, 2001.

<<http://www.globo.com/pegn>>. Acesso em: 20 out. 2009.

<<http://www.planodenegocios.com.br>>. Acesso em: 16 ago. 2009.