

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

RICARDO MENEZES DA ROCHA PRADO

**KEBABERIA TEMPLO DO ORIENTE: PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO ENTRE PREÇO
E POSICIONAMENTO**

PORTO ALEGRE

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

RICARDO MENEZES DA ROCHA PRADO

**KEBABERIA TEMPLO DO ORIENTE: PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO ENTRE
PREÇO E POSICIONAMENTO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Hugo Fridolino Muller Neto

PORTO ALEGRE

2010

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO EM ADMINISTRAÇÃO,
ANO/SEMESTRE: 2010/01**

AVALIAÇÃO FINAL

- FORMULÁRIO MODELO C -

ALUNO	
NOME: Ricardo Menezes da Rocha Prado	Nº DO CARTÃO: 00105433
AREA DE ATUAÇÃO: Marketing	
- TRABALHO -	
TITULO DO TRABALHO: KEBABERIA TEMPLO DO ORIENTE: PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO ENTRE PREÇO E POSICIONAMENTO	
ORGANIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA PARA O TCC: Templo do Oriente Café e Arte	
- BANCA EXAMINADORA -	
NOME	ASSINATURA
PROF. ORIENTADOR _____	_____
PROF. CONVIDADO _____	_____
REPRES. ORGANIZAÇÃO _____	_____
- APRECIÇÃO FINAL -	
Trabalho apresentado em banca, onde o aluno foi:	
() aprovado com conceito _____	
() reprovado	
Data de apresentação: 07/07/2010	
Comentários:	

OBS: A BANCA EXAMINADORA deverá sempre preencher o tópico COMENTÁRIOS, justificando o CONCEITO que atribui ao aluno.

RESUMO

Pesquisas do Sebrae (2008) reafirmam a importância das micro e pequenas empresas para o país, as quais são responsáveis por grande parte da geração de empregos, renda e desenvolvimento sócio-econômico. Tais empreendimentos, em especial os com até dois anos de atividade, são os mais vulneráveis ao fracasso. Devido a isso, faz-se importante estudar os motivos que levam tais empreendimentos à falência, com o intuito de saná-los. Seus administradores colocam que o sucesso/fracasso de seus negócios estaria ligado à necessidade de conhecimento do mercado, o que influenciaria diretamente na forma de disponibilização de produtos e serviços, definição de preços, estratégias de promoção e ações de *marketing* em geral. Neste contexto, este estudo enfoca a importância de um planejamento adequado, levando-se em conta as particularidades da empresa e do ambiente no qual ela está inserida, com o intuito tornar as adversidades mais previsíveis e facilitar a tomada de decisões, visando o sucesso do empreendimento. O presente estudo será direcionado ao lançamento de um produto inovador, com o intento de sugerir aos administradores do *Templo do Oriente – Café & Arte* a política de preços mais adequada à ocasião, observando fatores como público-alvo, valor agregado ao produto, análise da concorrência e busca de retornos satisfatórios. Para desenvolver o estudo foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, visando o desenvolvimento de uma abordagem específica que adequasse a intenção dos administradores do *Templo do Oriente – Café & Arte* de adotar um posicionamento que contemple o atendimento de diversos segmentos de clientes, sem deixar de agregar qualidade aos produtos e serviços. A conclusão do estudo se dá pela sugestão de uma política de formulação e adequação de preços, bem como de um preço final para o novo produto, salientando a importância de investimento em atendimento de excelência e ações de marketing proativo para fidelizar o cliente. Finalizando, são abordadas as limitações do trabalho realizado e sugeridos estudos complementares.

Palavras-chave: Precificação, Posicionamento, Concorrência, Oferta de Valor, Serviços, Gastronomia.

ABSTRACT

Sebrae (2008) researches reaffirm the importance of micro and small business to the country, which are responsible for much of the generation of jobs, income and socio-economic development. Such establishments, especially those with up to two years of activity, are most vulnerable to failure. Because of this, is important to study the reasons why such enterprises into bankruptcy, in order to address them. Their managers put the success / failure of their business would be linked to the need of market knowledge, which directly influences the form of products and services, pricing strategies, promotion and marketing activities in general. In this context, this study focuses on the importance of proper planning, taking into account the particularities of the business and the environment in which it is inserted in order to make the odds more predictable and facilitate decision-making, seeking the success of venture. This study will be directed to launch an innovative product whit the intent to suggest to the administrators of the *Templo do Oriente – Café & Arte* the pricing policy more appropriate for the occasion, observing factors as target audience, value to the product, analysis of competitors and the search for satisfactory returns on investment. To develop the study was conducted a qualitative exploratory research, aimed at developing a specific approach that matches the intent of the directors of the *Templo do Oriente – Café & Arte* adopt a position that addresses the handling of various customer segments, while aggregate quality to his products and services. The conclusion is by the suggestion of a policy of formulation and adjustment of prices, as well as a final price for the new product, stressing the importance of investment in service excellence and proactive marketing activities to develop customer loyalty. Finishing addresses the limitations of the work and suggested further studies.

Keywords: Pricing, Positioning, Competition, Offer Value, Service, Cuisine.

Dedico este trabalho ao meu filho Gabriel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do comportamento do consumidor	29
Figura 2 – Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra.....	39
Figura 3 – Níveis de marketing de relacionamento.....	43
Figura 4 – Níveis de preços praticados X volume de vendas.....	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	A EMPRESA.....	12
2.1	HISTÓRICO.....	12
2.2	A EMPRESA E O AMBIENTE.....	13
2.2.1	Macroambiente.....	13
2.2.1.1	Ambiente econômico.....	13
2.2.1.2	Ambiente demográfico.....	14
2.2.1.3	Ambiente tecnológico.....	14
2.2.1.4	Ambiente político legal.....	15
2.2.1.5	Ambiente sociocultural.....	16
2.2.2	Microambiente.....	17
2.2.2.1	Clientes.....	17
2.2.2.2	Concorrência.....	17
2.2.2.3	Distribuidores.....	18
2.2.2.4	Fornecedores.....	18
3	PROBLEMA.....	20
4	OBJETIVOS.....	23
4.1	OBJETIVO GERAL.....	23
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
5	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
5.1	PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	24
5.2	DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO E MISSÃO.....	25
5.3	OBJETIVOS DE MARKETING.....	26
5.4	ANÁLISE SWOT.....	26
5.5	COMPOSTO DE MARKETING.....	27
5.6	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	28
5.6.1	Influências sobre o comportamento de compra.....	29
5.6.1.1	Fatores culturais.....	30
5.6.1.2	Fatores sociais.....	30
5.6.1.3	Fatores pessoais.....	31

5.6.1.4	Fatores psicológicos.....	33
5.6.1.4.1	Percepção.....	33
5.6.1.4.2	Aprendizagem.....	33
5.6.1.4.3	Memória.....	34
5.6.1.4.4	Motivação.....	35
5.6.2	O Processo de Decisão de Compra.....	36
5.6.2.1	Reconhecimento do problema.....	37
5.6.2.2	Busca de informações.....	37
5.6.2.3	Avaliação de alternativas.....	38
5.6.2.4	Decisão de compra.....	38
5.6.2.5	Comportamento pós-compra.....	40
5.7	VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE, SATISFAÇÃO E QUALIDADE... 41	
5.8	ATRAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	42
5.8.1	Canais de diálogo com o cliente.....	42
5.8.1.1	Internet.....	43
5.8.2	Construção da fidelidade.....	43
5.8.3	Bancos de Dados e Database Marketing.....	44
5.8.4	Posicionamento.....	45
5.8.4.1	Diferenciação.....	46
5.9	DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS.....	48
5.10	DETERMINAÇÃO DE PREÇOS.....	49
5.10.1	Seleção de objetivo.....	50
5.10.1.1	Estratégias de Preços para Novos Produtos.....	51
5.10.2	Determinação da Demanda.....	52
5.10.2.1	Elasticidade-Preço da Demanda.....	53
5.10.3	Estimativa de Custos.....	54
5.10.3.1	Determinação de custo-alvo.....	55
5.10.4	Análise da concorrência.....	55
5.10.5	Determinação de preços.....	56
5.10.5.1	Preço de Markup.....	57
5.10.5.2	Preço de Retorno-Alvo.....	57

5.10.5.3	Valor Percebido.....	58
5.10.5.4	Com Base no Valor.....	58
5.10.5.5	Preços de Mercado.....	59
5.10.5.6	Preços por Leilão.....	59
5.10.6	Seleção do preço final.....	60
5.10.7	Revenue Management.....	60
6	METODOLOGIA.....	62
6.1	DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA.....	62
6.1.1	Busca de dados secundários.....	62
6.1.2	Entrevistas com especialistas do setor.....	63
6.1.3	Consulta a fornecedores.....	64
6.1.4	Análise da concorrência.....	64
6.1.5	Comparação entre teoria e prática.....	65
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	67
8	CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES.....	69
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICE A – ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....	76
	APÊNDICE B – DADOS DE ENTREVISTAS.....	89
	APÊNDICE C – CUSTOS.....	92
	ANEXO 1 – SIMULAÇÃO DE FINANCIAMENTO	99

1 INTRODUÇÃO

De acordo com dados divulgados pelo Sebrae (2008), existiam no Brasil, em 2006, mais de 2,2 milhões de micro e pequenos empreendimentos urbanos formais, que, por sua vez, representavam cerca de 97,5% dos estabelecimentos formais geradores de empregos e respondiam por algo em torno de 50, 81% dos postos de trabalho formais do país.

O mesmo estudo ainda informava que, em 2003, de acordo com o IBGE, era possível contabilizar no país mais de 10,3 milhões de pequenos empreendimentos operando informalmente.

Após o conhecimento de tais estimativas, torna-se evidente a importância da representatividade do segmento das micro e pequenas empresas para a geração de emprego, renda e desenvolvimento sócio-econômico, principalmente quando se leva em conta a diminuição dos postos de trabalho em grandes empresas devido ao uso de novas tecnologias.

Quando se fala sobre abrir um pequeno empreendimento no Brasil, esta idéia quase sempre vem acompanhada da preocupação com os diversos empecilhos associados a esta empreitada. A elevada carga tributária, o despreparo dos administradores, a falta de planejamento, falta de capital de giro, localização inadequada, causas econômicas e conjunturais, entre outros fatores, podem ser citados como os motivos do alto índice de mortalidade dos novos empreendimentos no país (Sebrae, 2007).

Em pesquisa realizada pelo Sebrae (2007) foi revelado que as empresas com até dois anos de atividade eram as mais vulneráveis ao fracasso, tanto por questões de falhas gerenciais quanto por falta de planejamento. O percentual de empresas que

sobrevivem aos dois primeiros anos de atividade passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, dados que refletem uma melhoria na capacitação dos empresários para enfrentar os desafios do mercado, bem como um período economicamente favorável marcado por redução e controle da inflação, diminuição de taxas de juros, aumento do crédito e do consumo.

Apesar dos resultados favoráveis, ainda é preciso estudar os motivos que continuam levando grande percentual dos novos empreendimentos à falência, e agir no intuito de saná-los.

Para os empresários das empresas extintas, *a boa estratégia de vendas* é o fator mais importante, ou seja, ter conhecimento sobre a melhor forma de disponibilizar os produtos e serviços à venda, envolvendo questões como: definição de preço de comercialização compatível com o perfil do mercado em que atua, estratégias de promoções as mercadorias e serviços, (sic) *marketing*, etc (Sebrae ,2007, p. 34).

Por mais que exista uma idéia inovadora por trás da criação de um empreendimento, não necessariamente isso se faz acompanhado de um planejamento mais profundo. Muitas vezes, o empreendedor possui criatividade e busca aproveitar as melhores oportunidades de negócios, porém lhe faltam as ferramentas que possibilitem a execução dos objetivos de maneira sustentável (Sebrae, 2007).

Um planejamento adequado deve levar em conta as particularidades da empresa e do ambiente no qual ela está inserida a fim de tornar as adversidades mais previsíveis e facilitar a tomada de decisão, tornando o processo de administração em uma prática mais mensurável e controlável.

Apesar de pequenos empreendimentos possuírem, em sua maioria, condições orçamentárias restritas que inviabilizam gastos significativos com pesquisas mercadológicas mais elaboradas, existem muitas análises dentro do contexto de marketing passíveis de execução a baixos custos e capazes de amparar o processo decisório, orientar a escolha de um posicionamento coerente com seus objetivos e facilitar a obtenção de retornos satisfatórios sobre investimentos efetuados.

2 A EMPRESA

2.1 HISTÓRICO

Em maio de 2008 entrou em funcionamento o *Templo do Oriente – Café & Arte*, localizado na Rua Coronel Bordini, nº 92, em Porto Alegre – RS. O estabelecimento funciona de 2º a 6º feira das 11:00 às 23:00 horas , e nos sábados das 18:00 às 24:00 horas. A empresa é uma firma individual, sendo administrada pela proprietária e um gerente administrador.

Antes de investir neste empreendimento, a proprietária já mantinha uma tradicional e renomada escola de dança denominada *Templo do Oriente – Escola de Dança do Ventre*. A idéia de investir em um café com temática árabe foi percebida como uma boa oportunidade, já que não havia estabelecimento semelhante em Porto Alegre e o conhecimento da proprietária sobre a cultura árabe representava um facilitador e diferencial competitivo na formulação do negócio. Além disso, as atividades dos dois empreendimentos mostraram-se complementares, já que a atuação na escola permite e facilita a seleção das dançarinas para os espetáculos que ocorrem no Café e, por outro lado, o Café atrai um público feminino que representa clientes potenciais para a escola de dança. O capital da empresa é oriundo de economias da proprietária e financiamento bancário.

O objetivo do *Templo do Oriente – Café & Arte*, ao disponibilizar um ambiente aconchegante, decorado e inspirado em temática árabe, no qual é possível desfrutar de produtos de cafeteria e gastronomia tradicional bem como da culinária árabe contemporânea, com apresentações de dançarinas e espaço reservado para fumantes de Narguilé, é transportar o cliente ao exotismo do oriente, proporcionando-lhe uma experiência única e diferenciada.

O *Templo do Oriente – Café & Arte* é caracterizado por um ambiente pequeno, porém aconchegante e sofisticado, no qual o cliente tem a sua disposição produtos de primeira qualidade, formulado atrair um público seletivo, disposto a pagar mais por este serviço e experiência diferenciados.

2.2 A EMPRESA E O AMBIENTE

Kotler (2006) frisa a importância da avaliação das forças presentes no ambiente em que se insere o negócio estudado. O macroambiente no qual a empresa se insere é composto pelas forças econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais. O microambiente da empresa estudada será composto por seus clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

2.2.1 Macroambiente

2.2.1.1 Ambiente econômico

No ambiente econômico ocorreram a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E. Em consequência, tivemos um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil (Sebrae, 2007, p. 04).

2.2.1.2 Ambiente demográfico

Porto Alegre, cidade onde está localizado o *Templo do Oriente – Café & Arte*, possui bons indicadores demográficos segundo estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Em avaliação dos índices de pobreza e desigualdade da população efetuada em 2003, Porto Alegre ocupava o sexto menor índice entre as capitais brasileiras. Em 2007, a capital gaúcha ostentava o quarto melhor Produto Interno Bruto per capita entre as vinte e sete capitais, no valor de R\$ 23534,00. Em relação às empresas do município, em 2008, Porto Alegre detinha, ao lado de Rio de Janeiro e Macapá, a quarta melhor média salarial entre as capitais estaduais, no valor de 4,60 salários mínimos. Em 2008, as 90077 empresas porto alegrenses pagaram aos seus 780049 empregados um montante de R\$ 16.422.333.000,00, resultando no sexto maior montante relativo a salários e outras remunerações gerados nas capitais brasileiras.

A empresa está localizada no bairro Moinhos de Vento, uma das zonas mais nobres da capital gaúcha. De acordo com a Secretaria de Planejamento do Município (2000), o bairro possui 3127 domicílios onde residem 8067 moradores, dentre os quais 3469 são homens e 4598 são mulheres. O rendimento médio mensal dos responsáveis pelo domicílio, no Moinhos de Vento, é de 29,33 salários mínimos, ocupando a terceira melhor posição entre os bairros de Porto Alegre. A região é uma zona nobre da cidade, caracterizada tanto pela presença de empreendimentos comerciais como por prédios residenciais.

2.2.1.3 Ambiente tecnológico

A empresa atualmente utiliza poucos recursos tecnológicos no fornecimento de seus produtos e serviços.

A principal ferramenta tecnológica utilizada no empreendimento é a internet, através da qual os administradores encaminham convites e informativos sobre eventos a alguns clientes cadastrados. No entanto, o ambiente eletrônico da internet representa uma ferramenta de enorme potencial para a execução de ações de marketing de baixo custo que não deve ser subestimado pela empresa.

2.2.1.4 Ambiente político-legal

O *Templo do Oriente – Café & Arte*, de acordo com características definidas pelas leis brasileiras, caracteriza-se como uma microempresa. Essa caracterização prevê um tratamento diferenciado por parte do governo, em função de sua importância para a geração de emprego e renda no país, explicitado nos artigos 170 e 179 da Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988.

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

[...]

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

[...]

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (Brasil, 2005)

O estabelecimento da atual normatização do tratamento diferenciado dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte foi efetuado através da promulgação da Lei Complementar 123/2006, que define os parâmetros de inclusão de empreendimentos nestas categorias. Entre outras disposições, a lei estabelece o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, o *Simples*

Nacional, que facilita o pagamento mensal de contribuições e impostos gerados por estes empreendimentos através de um documento único de arrecadação (Brasil, 2006).

O governo também busca incentivar e fomentar as atividades de micro e pequenas empresas por meio do oferecimento de linhas de crédito com condições diferenciadas, tais como o PROGER Urbano, subsidiadas por programas federais de incentivo à atividade empreendedora, disponibilizadas por agentes de crédito credenciados, entre os quais figuram Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia.

2.2.1.5 Ambiente sociocultural

O Brasil é um país democrático, onde a própria Constituição Federal foi elaborada com o intuito de garantir direitos como a livre manifestação religiosa e de pensamento, a igualdade sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e demais fatores discriminatórios, bem como a pluralidade política (Brasil, 2005).

Segundo Solomon (2006) o ambiente sociocultural é formado por um acúmulo de significados e tradições compartilhados entre os membros de uma sociedade, traduzindo-se por meio de seus valores e a maneira como se relacionam com o ambiente em que vivem.

A princípio a grande diversidade étnica e cultural que se origina do intercâmbio entre as várias subculturas existentes no vasto território nacional, observável também no Rio Grande do Sul, resulta em uma pluralidade de estilos, marcada pela tolerância e inexistência de conflitos étnicos e religiosos, e sugere um ambiente propício para a exploração de empreendimentos que tenham um enfoque em culturas étnicas, como é o caso do empreendimento abordado neste estudo.

2.2.2 Microambiente

2.2.2.1 Clientes

O cliente que o *Templo do Oriente – Café & Arte* deseja atrair não pertence a um segmento específico de mercado. Seu cliente potencial se caracteriza, a princípio, por valorizar mais a qualidade intrínseca à oferta do que o preço cobrado pela mesma.

A localização geográfica do empreendimento representa uma boa oportunidade negocial, pois disponibiliza um grande contingente de clientes potenciais formado tanto pelos moradores da região quanto pelos funcionários das empresas próximas, entre as quais podemos citar um cartório, um tabelionato, bancos, imobiliárias, escritórios de advocacia, academias, lojas de artigos de vestuário, salões de beleza, consultórios médicos e odontológicos, entre outros.

2.2.2.2 Concorrência

A concorrência enfrentada pelo *Templo do Oriente – Café & Arte* é composta pelos diversos estabelecimentos localizados nos seus arredores que sejam capazes de disponibilizar ao cliente uma oferta que rivalize com a sua. Sob este ponto de vista, a localização da empresa pode representar uma ameaça negocial, pois entre os inúmeros estabelecimentos comerciais da região figuram bons restaurantes e bares capazes de competir fortemente pelo mesmo público-alvo, ao disponibilizar opções variadas e detentoras de valor superior para seus clientes, capazes de atender às mesmas necessidades.

Frente a esta forte concorrência, a empresa precisa buscar oportunidades de inovação que possibilitem a criação de diferenciais que aumentem a percepção, por parte do cliente, do valor contido em seus produtos e serviços.

2.2.2.3 Distribuidores

O único canal de distribuição da empresa é a própria sede. A proposta da empresa é gerar para o cliente uma experiência diferenciada que não pode ser reproduzida por outros canais.

No entanto, a empresa estuda a possibilidade de, futuramente, comercializar produtos que possam ser disponibilizados por meio de tele-entrega.

2.2.2.4 Fornecedores

A relação da empresa com seus fornecedores pode ser analisada sob dois aspectos que compõem a experiência total que a empresa oferta aos seus clientes: serviços e produtos.

Os produtos que o estabelecimento oferece à sua clientela remetem à gastronomia árabe e, devido à especificidade de suas características, sua obtenção depende de poucos e qualificados fornecedores. O pequeno porte do empreendimento inviabiliza a obtenção de descontos por meio da aquisição de grandes quantidades.

Um dos componentes do serviço oferecido ao cliente remete ao atendimento prestado, que para ser compatível com a proposta do empreendimento deve ser diferenciado e qualificado. As características enunciadas somente são obtidas por meio

da contratação e treinamento de funcionários qualificados, que detenham conhecimento e comprometimento com os objetivos da empresa.

O componente final do serviço disponibilizado ao cliente se refere aos espetáculos de dança que ocorrem no Café, e depende da seleção de dançarinas qualificadas. O atingimento deste quesito é facilitado em função da atuação da proprietária como professora de dança, fato que lhe põe em contato com as profissionais mais qualificadas.

3 PROBLEMA

A empresária Cátia Davoglio Ribas, dona do *Templo do Oriente – Café & Arte*, diz-se satisfeita por sua empresa ter completado, em maio deste ano, dois anos de existência. De 2008 para cá, o empreendimento confrontou e superou as adversidades inerentes ao estabelecimento e manutenção de um novo negócio de maneira satisfatória, e a empresária diz ter chegado o momento em que deve ser feita uma busca de novas oportunidades de inovação que possibilitem a solidificação das atividades da empresa bem como o aumento da sua capacidade de geração de retornos. Atualmente, a maior parte das receitas da empresa é decorrente da realização de eventos particulares tais como aniversários, vernissàges, confraternizações de empresas e assemelhados.

Segundo a administradora do *Templo do Oriente – Café & Arte*, há o claro intuito de manter a realização de eventos no estabelecimento, inclusive aumentando a frequência da realização dos mesmos. Para tanto, pretende iniciar um trabalho de prospecção personalizado e diferenciado, inicialmente nas redondezas do estabelecimento, a fim de captar alguns potenciais clientes.

Atentos a novas oportunidades para o empreendimento, os administradores do *Templo do Oriente – Café & Arte* buscavam alguma maneira de diversificar sua atuação, proporcionando novos produtos e serviços, a fim de cativar novos segmentos de clientes e manter a fidelidade dos atuais. A oportunidade que procuravam surgiu quando tomaram conhecimento de um produto já bastante conhecido em São Paulo, mas ainda pouco difundido no Rio Grande do Sul: O *Kebab*, também conhecido como *Shawarma* ou churrasco grego.

Em São Paulo, onde há uma grande contingente de imigrantes árabes e descendentes, existem diversas kebaberias de qualidade e renome. Estes estabelecimentos utilizam a denominação *Kebab*, provavelmente de origem persa, para

diferenciar do *Shawarma* (origem turca) ou churrasco grego, *fast food* popular vendido nas ruas e esquinas de São Paulo, similar ao cachorro-quente, geralmente acompanhado de um copo de suco ou refrigerante.

O churrasco grego já pode ser encontrado no Rio Grande do Sul, tanto na capital quanto em algumas cidades do interior, em estabelecimentos que comercializam versões populares deste lanche. No entanto, ainda não há no Estado nenhum estabelecimento que comercialize a versão mais requintada do prato. Atentos a este fato, os administradores do *Templo do Oriente – Café & Arte* pretendem inaugurar a primeira Kebabaria de Porto Alegre e do Rio Grande do Sul.

Além de representar a potencialidade de se tornar um diferencial competitivo, o investimento na adequação da estrutura do *Templo do Oriente – Café & Arte* para a implantação da kebabaria serviria para mitigar uma das fraquezas do empreendimento: a inexistência de uma cozinha para a produção de pratos mais elaborados. Em função dessa característica, a empresa funcionou desde a sua criação até este momento comercializando pratos e lanches prontos fornecidos por terceiros, situação que se mostrou uma fraqueza frente a outros estabelecimentos concorrentes que, dispendo de cozinha, podiam fornecer pratos mais elaborados a preços mais baixos e custos menores.

A proprietária e administradora do empreendimento, Cátia Davoglio Ribas, acredita que a implantação deste novo produto atrairá outros segmentos de público, interessados em uma alternativa de lanche de qualidade com preço acessível, resultando em um aumento da capacidade de geração de receitas sobre vendas. Tanto que, a fim de não desperdiçar esta oportunidade, já encaminhou a solicitação de um financiamento bancário para a aquisição de equipamento específico e execução de reformas necessárias à implantação da kebabaria.

No entanto, ao ser questionada sobre a confecção de uma análise da capacidade de geração de retorno do investimento, a administradora manifestou não ter

feito nenhum cálculo específico, e que sua motivação principal ao decidir pelo investimento teria sido a chance percebida de inovar com um produto da culinária árabe, que teria correspondência com a identidade da empresa, ao mesmo tempo em que diminuiria sua desvantagem relativa ao fato de não ter um espaço próprio para o preparo de pratos mais elaborados.

A situação apresentada suscitou os seguintes questionamentos:

- a) Como obter as informações sobre os insumos do produto?
- b) Qual seria a estrutura de custos do produto?
- c) O produto se mostraria capaz de gerar o retorno necessário para pagar o investimento que estava sendo realizado?
- d) Seria possível ofertar produtos e serviços a diversos segmentos sem comprometer a imagem e a identidade da empresa?
- e) De que maneira a inovação possibilitaria agregar valor à oferta da empresa?

Os questionamentos efetuados encaminharam à formulação da questão principal que esta pesquisa se destinará a responder: qual a política de preços a ser adotada pela Kebaberia Templo do Oriente na linha de produtos que pretende lançar?

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Estabelecer qual a política de preços mais adequada ao lançamento de uma nova e diferenciada linha de produtos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir o público-alvo e o posicionamento da empresa;
- Identificar medidas capazes de agregar valor coerente com o posicionamento escolhido;
- Efetuar um estudo comparativo entre a empresa e seus concorrentes próximos;
- Elaborar uma proposta de precificação de produtos a partir de uma análise de custos, concorrência e posicionamento almejado;

5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O gerenciamento de empreendimentos exercido com base em um conhecimento aprofundado do cliente e do mercado em que se atua denomina-se administração de marketing. A administração de marketing é, conforme Kotler (2006, p. 04), “a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.”.

Um empreendimento centrado no cliente e em suas necessidades segue uma orientação de marketing. Como explica Kotler (2006, p. 14), “a orientação de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) a seus mercados-alvo escolhidos”.

5.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

O sucesso da administração de marketing depende, observa Kotler (2006, p. 40), de “determinadas capacidades, como entender o valor para o cliente, criar valor para o cliente, entregar valor para o cliente e sustentar o valor para o cliente”. Para atingir tais fins utiliza-se o planejamento de marketing, caracterizado por McDonald (2008, p. 18) como “a aplicação planejada de recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing” e “uma seqüência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para atingi-los”.

As principais atividades vinculadas ao planejamento estratégico de marketing foram resumidas por Kotler (2006, p. 65) como “definição da missão do negócio, análise

das oportunidades e das ameaças externas, análise das forças e fraquezas internas, estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elaboração de programas de apoio, implementação dos programas, coleta de *feedback* e exercício de controle”.

5.2 DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO E MISSÃO

A definição do negócio é o ponto de partida de qualquer planejamento de marketing, pois é a partir deste ponto que se desenvolverão os objetivos e as estratégias de marketing para alcançá-los.

De acordo com Kotler (2006, p. 45), “um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos.”.

McDonald (2008, p. 32) sugere que o negócio deve ser definido “de preferência, em termos dos benefícios que você proporciona ou das necessidades a que satisfaz, em vez de termos daquilo que você faz”.

A definição de missão, conforme Kotler (2006, p. 43) deveria responder às questões “Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio?”. O autor ainda afirma que as melhores definições de missão enfatizam os valores e políticas da empresa, definem a esfera competitiva de atuação e concentram-se em um número limitado de metas, dando aos integrantes da empresa um senso de unicidade de propósito e direção.

5.3 OBJETIVOS DE MARKETING

A busca por soluções deve ser precedida pela determinação de objetivos específicos. “Objetivo de marketing é a quantificação do que a empresa vende (...) e para quem (...) vende.”. É a garantia “(...) de que a empresa saiba o que pretende que suas estratégias realizem e quando uma estratégia cumpriu sua finalidade.” (McDonald, 2008, p.172). Deve, ainda, ser consistente com as limitações orçamentárias e compatível com as forças e fraquezas da organização.

Só isso? Essa parte deve ser complementada.

5.4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma avaliação dos ambientes externo e interno de uma organização realizada com o intuito de identificar os aspectos mais relevantes para o atingimento dos seus objetivos. As letras que compõem o termo SWOT são as iniciais das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, todas de origem inglesa, e que, respectivamente, significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Forças e fraquezas se relacionam às características internas da empresa. Para construir essa parte da análise, McDonald (2008, p.311) busca a resposta da pergunta “por que clientes potenciais de mercados-alvos deveriam preferir fazer negócios com a sua organização a com suas concorrentes?”. O conhecimento destes aspectos é importante para identificar seus diferenciais que representam vantagens ou desvantagens em relação à concorrência, permitindo ações no sentido de sanar deficiências ou direcionar seus esforços para oportunidades nas quais suas capacidades possibilitam melhores resultados.

Oportunidades e ameaças referem-se ao ambiente externo no qual a empresa se situa. Kotler (2006) aponta aspectos macroambientais (econômicos, demográficos, tecnológicos, político-legais e socioculturais) e microambientais (clientes, concorrência, distribuidores e fornecedores) que podem afetar as operações de uma empresa. Para Kotler (2006, p. 50) uma oportunidade ocorre “quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento”, enquanto uma ameaça seria uma situação que “acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros”.

5.5 COMPOSTO DE MARKETING

A criação, comunicação e entrega de valor para os clientes depende em grande parte das atividades relacionadas ao composto de marketing. O composto de marketing é formado por 4Ps: produto, praça, promoção e preço. Os 4Ps representam as ferramentas das quais se pode dispor para compor as estratégias de marketing, a fim de atingir os objetivos de marketing.

Produto se refere à oferta, tangível ou não, que se faz ao consumidor, a fim de suprir seus desejos e necessidades. Este item relaciona-se também com a identificação de necessidades e criação de soluções para as mesmas, disponibilizando valor para o cliente. As características do produto devem ser desenvolvidas de maneira tal que o benefício contido na oferta seja perceptível e desejável por parte do cliente e o faça optar por seu produto e não pelo da concorrência.

Praça se refere à disponibilização do produto ao público-alvo, relacionando-se à área de abrangência de sua oferta e canais de distribuição.

Promoção se refere à exposição do produto ofertado, divulgação da existência de sua oferta e dos benefícios que ela contém, à comunicação e disponibilização de informações ao público-alvo.

Preço se refere ao valor monetário que o cliente precisará desembolsar para gozar de sua oferta. Trata das políticas de determinação do valor a ser cobrado pelo benefício ofertado, visando a rentabilidade da operação. Envolve também as condições de pagamento, prazos, descontos e financiamento.

Tendo em vista que as técnicas de precificação representam o foco deste trabalho, o assunto será abordado mais profundamente mais adiante, no item **5.10**.

Nagle (HSM Management Ano 4, n.21, 2000) observa que “(...) a fixação de preço não deve ser a primeira decisão, mas a primeira coisa em que você pensa ao tomar todas as outras decisões.”. Roberto Assef (2005, prefácio) menciona que o preço “(...) é a variável que maior dificuldade acarreta para a análise, por envolver temas muito diversificados, como finanças, contabilidade, tributos, marketing, comportamento do consumidor, entre outros.”.

Kotler (2006, p. 17) afirma que “os 4Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar os compradores”.

5.6 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O estudo do comportamento do consumidor busca desvendar as complexas relações existentes entre a compra e/ou utilização de bens e serviços por parte de indivíduos e grupos a fim de satisfazer seus desejos e necessidades. A importância da

compreensão do consumidor para a formulação de estratégias de marketing satisfatórias é salientada por autores conceituados na área de Marketing, como Michael R. Solomon e Philip Kotler.

Como explica Solomon (2002), uma análise sobre o comportamento do consumidor busca explicar como a (im) possibilidade de possuir coisas afeta a vida dos indivíduos e como a posse ou usufruto de bens e serviços influencia a maneira como moldamos nossa identidade e nos sentimos e respeito de nós mesmos e dos outros.

5.6.1 Influências sobre o comportamento de compra

O comportamento de compra do consumidor caracteriza-se por respostas a estímulos ambientais e de marketing, sendo também, de acordo com Kotler (2006, p. 172), "(...) influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência". A combinação das características internas do indivíduo com os estímulos externos de marketing recebidos resultam em decisões de compra, como demonstra a figura abaixo.

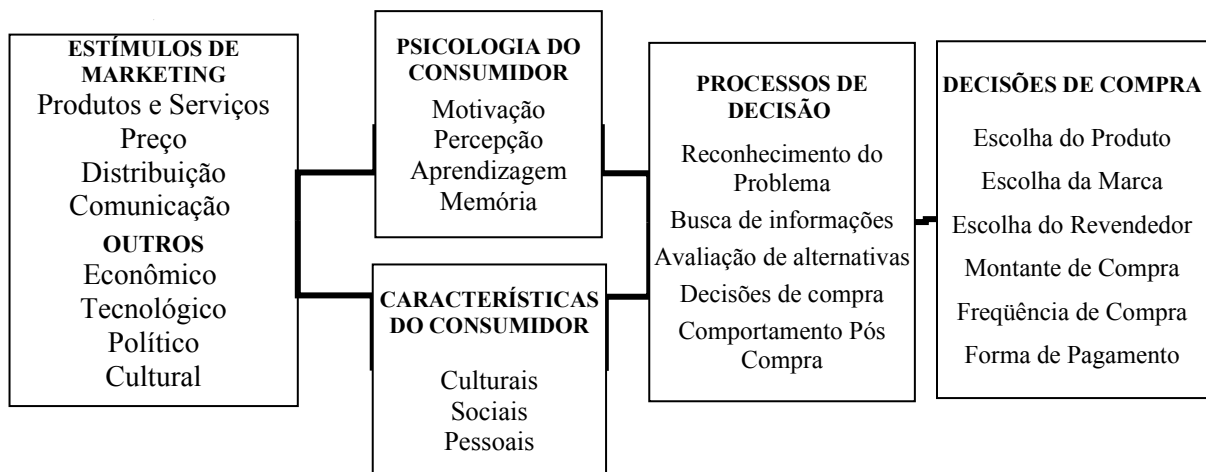


Figura 1: Modelo do Comportamento do Consumidor

Fonte: Kotler, 2006, p. 183

5.6.1.1 Fatores culturais

Segundo Solomon (2002, p. 371) “(...) cultura é a acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhados entre os membros de uma organização ou sociedade” e “inclui tanto idéias abstratas, como valores e ética, quanto serviços e objetos materiais”. Kotler (2006) descreve cultura como os valores, percepções, preferências e comportamentos que o indivíduo absorve de sua família e outras instituições à medida que cresce e desenvolve sua personalidade.

5.6.1.2 Fatores sociais

Entre os fatores sociais que influenciam o consumidor, Kotler (2006) enuncia os grupos de referência, a família, os papéis sociais e o *status*.

Grupos de referência “exercem alguma influência direta (...) ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa” (Kotler, 2006, p.177). A influência desses grupos se dá porque nossas preferências são moldadas pelo desejo de agradar os grupos a que pertencemos ou cuja aceitação nos interessa (Solomon, 2002).

Segundo Kotler (2006), os grupos que exercem influência direta são chamados de *grupos de afinidade*, e podem ser caracterizados como primários ou secundários. Os *grupos primários* são caracterizados por uma interação contínua e informal (família, amigos), enquanto os *grupos secundários* caracterizam-se por interações formais e de menor continuidade (grupos religiosos e profissionais).

“As pessoas também são influenciadas por grupos aos quais não pertencem. *Grupos de aspiração* são aqueles aos quais se deseja pertencer, e *grupos de dissociação* são aqueles cujos valores ou comportamentos são rejeitados.” (Kotler, 2006, p. 177).

A família, de acordo com Kotler (2006), ainda é a principal organização de compra de produtos de consumo na sociedade. A família de orientação é formada por pais e irmãos, e a família de procriação é formada pelos cônjuges e seus filhos.

Solomon (2002) observa que apesar da ocorrência de uma perceptível diminuição da ocorrência da organização familiar tradicional formada por pais e filhos, outros tipos de família vêm surgindo (homossexuais, pais separados, etc). Além disso, Kotler (2006) aponta para o crescimento do número de solteiros e para a crescente influência direta e indireta das crianças nos gastos dos adultos.

Papéis sociais e status são posições que as pessoas almejam alcançar, exercer e exibir para os demais indivíduos como uma demonstração de sucesso. Sobre isso, Solomon (2002, p. 322) comenta que “(...) o que importa é que você tem mais do que os outros. Uma motivação importante para a compra e exibição de produtos (...) [é] deixar que os outros saibam que podemos comprá-los.”. Kotler (2006, p. 179) salienta que “as pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e seu status, real ou desejado, na sociedade.”.

5.6.1.3 Fatores pessoais

Características como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, personalidade, auto-imagem, valores e estilo pessoal influenciam profundamente o comportamento dos consumidores (Kotler, 2006).

A idade e o estágio no ciclo de vida se relacionam significativamente com as necessidades dos indivíduos, e conseqüentemente influenciam suas escolhas como consumidores.

Ocupação e situação econômica também influenciam diretamente os padrões de consumo, pois o indivíduo tenderá a adquirir somente os produtos cujo custo monetário de aquisição esteja dentro de suas capacidades. Além disso, uma economia favorável pode servir de motivação para que um indivíduo se disponha, por exemplo, a incorrer em um endividamento de longo prazo para satisfazer um desejo.

A auto-imagem dos indivíduos também é influência sobre seus hábitos de consumo. Os consumidores escolhem marcas e produtos que julgam estar em consonância com o que acreditam ser, gostariam de ser ou que estejam de acordo com a maneira como são ou gostariam de ser vistos pelos demais (Kotler, 2006).

Estilo de vida, para Solomon (2002, p. 145), "(...) refere-se a um padrão de consumo que reflete as escolhas de uma pessoa sobre como gastar seu tempo e dinheiro." e "é uma afirmação sobre quem uma pessoa é na sociedade e quem ela não é."

Os valores centrais são definidos por Kotler (2006, p. 182) como "(...) as crenças que embasam as atitudes e o comportamento do consumidor (...) [determinando] as escolhas e os desejos no longo prazo.". Para Solomon (2002), são um conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma cultura e que definem sua unicidade.

5.6.1.4 Fatores psicológicos

Existem quatro fatores psicológicos que influenciam a reação dos consumidores aos estímulos de marketing a que são expostos: percepção, aprendizagem, memória e motivação (Kotler, 2006).

5.6.1.4.1 Percepção

“*Percepção* é o processo por meio do qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo.” (Kotler, 2006, p.184).

Solomon (2002) menciona que nossos receptores sensoriais captam estímulos básicos ligados à visão, audição, olfato, paladar e tato. Todavia, dois indivíduos podem ser expostos a estímulos idênticos e, no entanto, obter significados diferentes a partir deles. A percepção é o processo pelo qual filtramos e interpretamos os estímulos que nos são mais significativos dentre a enxurrada de informações à qual estamos expostos, dando a eles significados únicos de acordo com nossas concepções, necessidades e experiências individuais.

5.6.1.4.2 Aprendizagem

“A *aprendizagem* consiste em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrentes da experiência. A maior parte do comportamento humano é aprendida” (Kotler, 2006, p. 185).

O aprendizado é um processo constante no qual nossa compreensão do mundo é revisada periodicamente. Somos continuamente estimulados e recebemos *feedback* sobre nosso comportamento, permitindo-nos que em uma situação futura similar optemos por repetir (ou não) um comportamento, de acordo com o que julgarmos mais adequado a partir da experiência passada (Solomon, 2002).

“A compreensão dessas teorias (...) [sobre a aprendizagem] é importante para os profissionais de marketing, pois princípios básicos da aprendizagem estão no centro de muitas decisões de compra do consumidor.” (Solomon, 2002, p. 73).

5.6.1.4.3 Memória

A *memória* é caracterizada por Solomon (2002, p. 80) como “(...) um processo de aquisição de informações e sua armazenagem ao longo do tempo, de modo que estejam disponíveis quando for necessário.”. O autor faz uma analogia entre a mente e um computador que recebe dados, processa e armazena, e os disponibiliza quando requisitado. No processamento da memória a mente tem três estágios: a *codificação*, no qual a informação é percebida e processada; a *armazenagem*, no qual a informação adquirida é incorporada ao conjunto de memórias do indivíduo e, por fim, a *recuperação*, que ocorre quando se busca a informação armazenada.

Kotler (2006) observa que estímulos simples, claros, coerentes e congruentes com o conhecimento do indivíduo são mais facilmente assimilados e armazenados e que, por exemplo, um anúncio envolvente e persuasivo repetido poucas vezes tem mais chances de incentivar vendas do que outro pouco expressivo repetido à exaustão.

“(...)os profissionais de marketing acreditam que os consumidores reterão as informações que aprenderam sobre os produtos e serviços, confiando que mais tarde

sejam aplicadas em situações em que decisões de compra devem ser tomadas.” (Solomon, 2002, p.80)

5.6.1.4.4 Motivação

Kotler (2006) aponta o fato de que as necessidades humanas surgem não somente de estados de tensão fisiológicos, tais como sede e fome, mas também são fortemente influenciadas por estados de tensão psicológicos, que nos levam a tentar saciar necessidades de estima e reconhecimento, por exemplo.

É de grande interesse para os pesquisadores de marketing conhecer os mecanismos psicológicos por trás do comportamento e motivação dos indivíduos, dada a importância desse conhecimento para a construção de estratégias para atrair, satisfazer e reter clientes. Kotler (2006, p. 183) menciona que “um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir.”, e cita alguns importantes estudos sobre a motivação humana: as teorias de Freud, Maslow e Herzberg.

A respeito da **teoria de Freud**, Solomon (2002) menciona seu desenvolvimento a partir da existência de um “(...) conflito fundamental entre o desejo de gratificar suas necessidades físicas e a necessidade de funcionar como um membro responsável da sociedade.”, relacionando o comportamento das pessoas a motivações inconscientes, muitas vezes relacionadas à sexualidade, e geralmente desconhecidas dos próprios indivíduos.

Kotler (2006) menciona que os pesquisadores da motivação, influenciados por esta teoria, buscam desvendar as motivações inconscientes dos consumidores por meio de entrevistas em profundidade e técnicas projetivas.

A **teoria de Maslow** hierarquiza as necessidades humanas, das mais básicas às mais complexas, na seguinte ordem: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de associação, necessidades do ego e necessidades de auto-realização. Os indivíduos buscam satisfazer primeiramente as necessidades básicas, avançando para as demais somente após satisfazer as primeiras (Solomon, 2002).

Segundo Kotler (2006, p.184), “a teoria de Maslow ajuda os profissionais de marketing a entender como vários produtos se encaixam nos planos, nos objetivos e na vida dos consumidores.”.

A **teoria de Herzberg** menciona a existência de *insatisfatores* (que levam à insatisfação) e *satisfatores* (que levam à satisfação). De acordo com o estudioso, a ausência dos insatisfatores é insuficiente para motivar o consumidor a comprar, é a presença de satisfatores que tornará produto interessante do ponto de vista do cliente. Assim sendo, para vender é necessário tomar medidas que, além de agregar satisfatores que motivem o cliente, visem a eliminação de insatisfatores, os quais podem resultar na desistência da compra (Kotler, 2006).

5.6.2 O Processo de Decisão de Compra

Kotler (2006) apresenta cinco etapas de referência que representam as considerações geralmente feitas por um consumidor quando se depara com uma situação de compra. As etapas são: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

5.6.2.1 Reconhecimento do problema

“O reconhecimento do problema ocorre toda vez que o consumidor vê uma diferença significativa entre seu estado atual e algum estado desejado ou ideal.” (Solomon, 2002, p.211).

A identificação de circunstâncias que desencadeiam determinadas necessidades é importante na construção de estratégias que buscam motivar o consumidor a efetuar uma compra (Kotler, 2006).

5.6.2.2 Busca de informações

“Uma vez que um problema tenha sido reconhecido, os consumidores precisam de informações adequadas para resolvê-lo (...) [e] (...) tomar uma decisão razoável.” (Solomon, 2002, p.212).

O cliente pode obter informações a partir de fontes *pessoais* (família, amigos, conhecidos), *comerciais* (propagandas, embalagens, vendedores), *públicas* (internet, revistas, meios de comunicação em geral) e *experimentais* (manuseio e uso do produto). É importante identificar os canais de informação do consumidor que se almeja atingir a fim de preparar comunicações efetivas para este mercado-alvo (Kotler, 2006).

A partir das informações obtidas, o cliente toma conhecimento das possibilidades para sanar sua necessidade, das marcas concorrentes e seus atributos. Por isso, é importante para as empresas conhecer quais são as marcas concorrentes que estarão presentes no conjunto de escolha do potencial consumidor, a fim de preparar apelos competitivos para influenciar a escolha do consumidor (Kotler, 2006).

Em relação a esta etapa do processo de compra, Kotler (2006) frisa a importância crescente da internet como fonte de consulta e busca de informações, e sugere fortemente que as empresas tenham tanto canais virtuais quanto presenciais de comunicação com o cliente.

5.6.2.3 Avaliação de alternativas

Nesta etapa, o consumidor vê cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de entregar os benefícios que satisfaçam suas necessidades. Ele processa as informações de cada marca concorrente e faz um julgamento, escolhendo o produto que melhor lhe transmita a sensação de saciedade através dos benefícios oferecidos (Kotler, 2006).

Entre as ofertas de marcas concorrentes, o consumidor sempre escolherá aquela capaz de lhe entregar o maior valor.

5.6.2.4 Decisão de compra

Ao efetuar a decisão de compra, os clientes fazem uma avaliação sobre os atributos positivos e negativos de cada uma das ofertas disponíveis, buscando identificar a que lhe proporcionará maior valor. No entanto, Kotler (2006, p. 194) menciona que “(...) os consumidores dificilmente querem investir muito tempo e energia para avaliar marcas. Em geral, eles usam ‘atalhos mentais’ que envolvem várias *heurísticas*, regras simplificadoras do processo de escolha.”. Além disso, Solomon (2002, p. 233) menciona que “(...) as escolhas de um consumidor são afetadas por muitos fatores pessoais, como estado de espírito, a existência de pressão para fazer a

compra e a situação ou contexto específico para o qual o produto é necessário.”, podendo afetar as heurísticas utilizadas.

Kotler (2006) menciona que as preferências e a intenção de compra não necessariamente resultam em um comportamento de compra, e salienta a existência de dois elementos que podem interferir entre a intenção de compra e o ato da compra propriamente dito: a atitude dos outros e os fatores situacionais imprevistos.

A *atitude dos outros* pode influenciar a escolha do consumidor. Quanto mais respeito o cliente manifesta por alguém, mais a atitude favorável ou negativa dessa pessoa pesará em sua decisão de compra.

Fatores situacionais imprevistos das mais variadas naturezas podem surgir e mudar a intenção de compra do cliente.

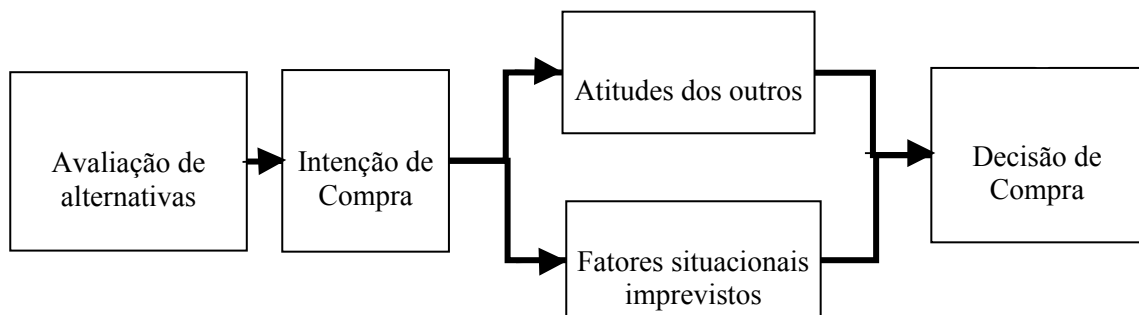


Figura 2: Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra
 Fonte: Kotler (2006, p.195)

A decisão de compra também pode se alterar caso o cliente identifique riscos potenciais nos quais pode incorrer ao consumir o produto oferecido. Estes Riscos podem ser (Kotler, 2006):

- Risco funcional: o produto pode não corresponder às expectativas.

- Risco físico: o consumo pode ameaçar a saúde do usuário e demais pessoas.
- Risco financeiro: o cliente acredita que o produto não vale o preço cobrado.
- Risco social: o uso do produto pode gerar constrangimento no usuário.
- Risco psicológico: o produto pode afetar o bem-estar mental do usuário.
- Risco de tempo: o produto pode ser ineficiente e gerar custo de oportunidade.

Em relação a estes fatores de risco, cabe aos profissionais de marketing identificar a possibilidade de sua existência e formular ações para saná-los.

5.6.2.5 Comportamento pós-compra

Solomon (2002, p. 246) afirma que “a satisfação/insatisfação do consumidor (...) é determinada pelas sensações gerais, ou atitudes, que as pessoas têm em relação a um produto [ou serviço] depois de comprá-lo.”.

A satisfação deriva da congruência entre as expectativas do cliente e o desempenho percebido do produto, e o sentimento decorrente desta comparação é que fará com que o cliente volte ou não a comprar o produto. Em função disso, é importante comunicar fidedignamente os atributos e o desempenho passível de obtenção do produto ou serviço oferecidos, a fim de evitar a insatisfação do cliente (Kotler, 2006).

Com base na impressão gerada, o cliente poderá, também, manifestar sua opinião para outras pessoas de maneira favorável ou desfavorável ao produto.

“(...)No caso de empresas prestadoras de serviços, é fundamental criar uma sólida impressão inicial (...), de forma que as experiências subseqüentes sejam vistas com olhos mais benevolentes.” (Kotler, 2006, p.199).

5.7 VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE, SATISFAÇÃO E QUALIDADE

A geração de valor para o cliente é o cerne da teoria de marketing. A lucratividade das operações de uma empresa depende da disposição do consumidor para pagar o preço cobrado pelo que lhe é ofertado, o que ocorre somente se a oferta for suficientemente atrativa e, na percepção do cliente, possuir maior valor agregado do que as ofertas da concorrência.

É importante, para um correto entendimento da teoria de marketing, que o conceito de valor fique bem definido. De acordo com Kotler (2006, p. 140), “o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação (...) de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas”. Os clientes procuram por algo que sacie suas necessidades, influenciados por limitações de aspectos tais como conhecimento, mobilidade e renda, e optam pela oferta que, dentro de seus limites, lhes proporcione o maior benefício. A satisfação do cliente dependerá da adequação entre e as suas expectativas e o real desempenho do produto (Kotler, 2006).

Solomon (2002, p. 247) observa que:

(...) os consumidores formam crenças sobre o desempenho de um produto com base em (...) comunicações sobre o produto que implicam um certo nível de qualidade. (...) não prometa o que não pode cumprir. (...) a insatisfação do cliente geralmente se deve às expectativas que ultrapassam a capacidade da empresa.

Kotler (2006) menciona uma estreita vinculação entre satisfação do cliente, qualidade dos produtos e serviços e lucratividade. Um produto agrega qualidade sempre que for capaz de atender ou exceder as expectativas do cliente. Produtos produzidos com qualidade geram maiores níveis de satisfação nos clientes, permitem custos menores e justificam preços mais altos.

5.8 ATRAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Reter e fidelizar clientes são aspectos importantes para a manutenção de um negócio.

É possível reter clientes criando barreiras elevadas que os façam incorrer em altos custos no caso uma mudança de fornecedor, desmotivando uma atitude neste sentido. Todavia, a melhor maneira de reter e fidelizar um cliente é por meio da entrega de um valor superior que gere alto grau de satisfação, diminuindo a atratividade de ofertas e incentivos a mudança feitos pela concorrência (Kotler, 2006).

5.8.1 Canais de diálogo com o cliente

Kotler (2006) observa a importância da abertura de canais de comunicação pelos quais o cliente possa manifestar-se, dar sugestões e fazer reclamações, e cita estudos que indicam que mais da metade dos clientes que fazem reclamações e tem seus problemas resolvidos de maneira satisfatória voltam a operar normalmente com a empresa.

5.8.1.1 Internet

Outro apontamento feito por Solomon (2002, p. VI), ainda no âmbito do comportamento do consumidor, é em relação à importância que deve ser dada os efeitos resultantes da utilização da internet nas atividades de consumo, pois a rápida transmissão de informações vem alterando a velocidade com que novas tendências surgem e evoluem, resultando em uma rápida evolução no comportamento do consumidor. As novas formas de interação no mercado, decorrentes deste ambiente digital sem fronteiras, criam inúmeras oportunidades, tanto para as empresas quanto para sua clientela.

5.8.2 Construção da fidelidade

Kotler (2006) sugere a utilização de diferentes níveis de marketing de relacionamento a ser adotado conforme a relação entre a quantidade de clientes e o nível de margem de lucro gerado por eles.

	MARGEM ALTA	MARGEM MÉDIA	MARGEM BAIXA
Muitos Clientes	Responsável	Reativo	Básico ou Reativo
Poucos Clientes	Proativo	Responsável	Reativo
Poucos Clientes	Parceria	Proativo	Responsável

Figura 3: Níveis de marketing de relacionamento
(Kotler, 2006, p. 155)

Os cinco níveis de relacionamento sugeridos são:

- A) **Marketing básico.** Enfoque simplesmente em vender do produto.
- B) **Marketing reativo.** Incentiva o cliente a entrar em contato em caso de dúvidas, queixas e sugestões.
- C) **Marketing responsável.** Efetua comunicação pós venda, contatando o cliente e verificando a adequação do produto às suas expectativas, incentivando sugestões e reclamações a fim de identificar necessidades de melhorias.
- D) **Marketing proativo.** Mantém contato periódico com o cliente, explicitando funcionalidades de produtos e promovendo novas ofertas.
- E) **Marketing de parceria.** Age em conjunto com o cliente, buscando adequar e aperfeiçoar os produtos conforme suas necessidades.

Na busca do fortalecimento do vínculo com os clientes, é importante diferenciar os clientes comuns dos clientes preferenciais. Atendimentos personalizados, diferenciados e individualizados aumentam a retenção destes clientes (Kotler, 2006).

5.8.3 Bancos de Dados e Database Marketing

Para construir adequadamente um planejamento de ações de marketing é importante adquirir conhecimento sobre o cliente com o qual se almeja negociar e construir relacionamentos. Com esse intuito, muitas empresas constroem bancos de dados onde armazenam todo tipo de informações que possam ser úteis, tais como dados demográficos (idade, renda, data de aniversário) e psicográficos (estilo de vida, interesses, opiniões) de clientes, bem como registros sobre produtos, fornecedores e

outros dados pertinentes ao seu negócio. Esse processo de construção e utilização de bancos de dados com fins comerciais é denominado *database marketing* (Kotler, 2006).

5.8.4 Posicionamento

Posicionamento é, segundo Kotler (2006, p. 305), “(...) a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo.”. O autor ainda menciona que uma empresa bem posicionada tem facilitada a definição de sua estratégia de marketing, o esclarecimento do sentido da marca e dos benefícios que põe à disposição do cliente de maneira diferenciada, tornando o valor que disponibiliza em um motivo convincente para obter a preferência de seu mercado-alvo.

Para gerar seu posicionamento uma empresa deve almejar atingir “(...) as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma superior (...), [posicionando] seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie.” (Kotler, 2006, p.304). A fim de gerar corretamente o posicionamento de uma empresa, o autor sugere que sejam definidos os seguintes tópicos: estrutura de referência competitiva, estabelecimento dos pontos de paridade e de diferença e estabelecimento de relação com a categoria.

A *estrutura de referência competitiva* é determinada a partir da identificação dos produtos e marcas concorrentes e que podem ser considerados substitutos próximos (Kotler,2006).

A obtenção dos *pontos de paridade* se dá pela observação das condições essenciais e inerentes à categoria na qual a empresa se insere, que representam as características imprescindíveis para que a marca e seu produto figurem como uma opção entre os demais concorrentes. Os *pontos de diferença* são qualidades

apreciadas e desejadas pelos consumidores, fortemente associadas a determinada marca, identificadas como um diferencial com pouca probabilidade de obtenção em uma marca concorrente (Kotler, 2006).

Para obter o *estabelecimento de relação com a categoria* é importante comunicar o consumidor sobre a categoria de pertencimento, posteriormente indicando os diferenciais da marca (Kotler, 2006).

5.8.4.1 Diferenciação

Para desenvolver aspectos de diferenciação em relação à concorrência, é importante obter vantagens competitivas. Vantagem competitiva, Segundo Besanko (2006, p. 421), é “(...) a capacidade de uma empresa ter melhor desempenho em seu setor. (...) [o que é obtido] ao criar mais valor que suas concorrentes.”. Esse valor adicional se obtém, segundo Denton (1991, p. 198), “(...) [ao] descobrir e desenvolver o serviço ou serviços únicos que permitam que uma empresa ‘avance um passo’ sobre os competidores. Isso envolve atributos e perspectiva particulares (...) que o cliente aprecia e apoiará de maneira firme.”.

Kotler (2006) cita quatro estratégias de diferenciação baseadas nos seguintes aspectos: produto, funcionários, canais de distribuição e imagem.

A diferenciação baseada no **produto** é obtida por meio do desenvolvimento de atributos exclusivos (design, desempenho, confiabilidade, assistência e atendimento ao cliente) e do oferecimento de uma qualidade superior.

A qualidade superior justifica a cobrança de um preço superior, identificado pelo cliente como sinal de qualidade, além de fidelizar os clientes e gerar comunicação boca

a boca positiva. A qualidade superior pode ser comunicada através do desempenho real do produto e aspectos como embalagem e propaganda.

Funcionários bem treinados podem sinalizar um importante diferencial competitivo. Competência, gentileza (simpatia, atenção e prestatividade), credibilidade, confiabilidade, presteza e capacidade de comunicar-se adequadamente são características muito importantes para prestar um bom atendimento e cativar o cliente.

A maneira como as empresas planejam a cobertura, especialidade e desempenho de seus **canais de atendimento** podem resultar em eficiência, confiabilidade e geração de um valor superior.

Segundo Kotler (2006, p. 315) “(...) **imagem** é o modo como o público vê a empresa ou seus produtos.”. Para desenvolver uma estratégia de diferenciação baseada na imagem, a empresa precisa desenvolver sua imagem de acordo com sua identidade (posicionamento almejado). O estabelecimento eficaz da identidade comunica adequadamente ao cliente o valor oferecido e a personalidade da marca, transmitindo poder mental e emocional e diferenciando-a das demais.

O processo de diferenciação, segundo Kotler (2006), pode ser obtido a partir de estudo preliminar sobre os valores do cliente. Em seguida, deve-se elaborar uma hierarquia de aspectos relativos ao produto ou serviço que o cliente identifica como básicos, esperados, desejados e inesperados. A finalização do processo se daria com a criação de um pacote de valor a disponibilizar, feito de uma combinação de itens tangíveis e intangíveis, com o intuito de encantar, fidelizar e superar a concorrência.

5.9 DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

“(...) Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.” (Kotler, 2006, p.397).

Os serviços apresentam quatro características importantes que os diferenciam dos produtos no momento da elaboração de planejamentos:

- Intangibilidade (não possuem qualidades organolépticas);
- Inseparabilidade (são produzidos e consumidos simultaneamente);
- Variabilidade (dependem de quem, onde e quando são fornecidos);
- Perecibilidade (serviços não podem ser estocados);

A fim de destacar os serviços prestados, as empresas precisam transformar serviços intangíveis em benefícios concretos. Para isso deve ser desenvolvida uma imagem clara de como querem que seja a percepção do cliente em relação à experiência. Posteriormente, deve ser planejada uma maneira consistente de contextualizar e desempenhar esta experiência (Kotler, 2006).

É preciso que as empresas que prestam serviços desenvolvam um relacionamento estreito com o cliente, a fim de identificar suas expectativas e necessidades. Além disso, é importante que as empresas gerenciem a qualidade dos serviços prestados, a fim de garantir a capacidade de realizar o que se dispõe a fazer e satisfazer o público que deseja atingir.

Dada a dificuldade de criar um diferencial para seus serviços, as empresas prestadoras de serviços devem estar atentas à possibilidade de desenvolver a diferenciação agregando serviços secundários e buscando desenvolver uma marca

forte, que facilite uma conscientização e tangibilização da imagem da empresa por parte do cliente.

5.10 DETERMINAÇÃO DE PREÇOS

Nagle (2000) comenta que as empresas devem concentrar seus esforços para criar valor para sua clientela, porém sem esquecer que isso deve ser feito de maneira que torne a rentabilidade viável. É a partir da rentabilidade que uma empresa poderá determinar seu crescimento, e a viabilização dessa rentabilidade é a função original do preço.

Para criar e captar valor é preciso desenvolver os pontos fortes da empresa, as suas vantagens competitivas. A vantagem competitiva pode ser obtida ao se reduzir custos, aumentando a produtividade, ou criando fatores de diferenciação (o preço de venda é um destes componentes) que adicionem valor ao produto e justifiquem a cobrança de um preço mais alto.

“(…) O preço (…) informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro.” (Kotler, 2006, p.428).

Assef (2005) argumenta que as empresas, no momento da elaboração de seus preços, devem levar em conta seus custos internos, os preços de mercado e da concorrência direta e também o valor percebido pelo consumidor. É muito importante que as estratégias de preço da empresa, bem como seu posicionamento, sejam coerentes com o valor percebido pelo consumidor.

Kotler (2006) menciona que entender como o cliente formula suas percepções de preços é uma prioridade de marketing. Muitos clientes percebem o preço como um

indicador de qualidade. Existe um limite mínimo abaixo do qual os preços podem representar qualidade inferior, e um valor máximo acima do qual os preços podem se tornar proibitivos e não compensadores. O preço de referência do cliente pode ser formado a partir de referências internas (memória) ou externas (preço praticado no varejo).

Ao estabelecer seus preços, a empresa precisa saber o posicionamento desejado em termos de qualidade. É possível efetuar a determinação de preços seguindo um processo de seis etapas: seleção do objetivo; determinação da demanda; estimativa de custos; análise da concorrência; determinação de preços e seleção do preço final (Kotler, 2006).

5.10.1 Seleção de objetivo

A **sobrevivência** é um posicionamento que visa apenas manter as operações da empresa, sem estratégias de diferenciação e planejamento de longo prazo. Não é um bom objetivo.

A **maximização do lucro atual** busca identificar o preço que se encaixe neste objetivo, e para isto necessita que a empresa detenha conhecimentos difíceis de estimar, como demanda e custos. Assef (2005) menciona que em condições especiais, como a introdução de novos modismos, as pessoas podem estar dispostas a pagar um alto preço pela novidade. Kotler (2006), no entanto, sinaliza que pode não se mostrar uma boa estratégia no longo prazo, pois não vislumbra aspectos como ciclo de vida do produto, reações da concorrência e limitações legais.

A **maximização da participação no mercado** possui o intuito de ganhar mercado via rápida penetração, a partir do estabelecimento de preços baixos. Parte da crença em que um grande volume de vendas. Assef (2005) alega que tal objetivo não

apresenta a marca como atributo de valor significativo e só possui relevância em mercados consumidores em que o preço é o atributo mais importante na decisão de compra.

A **liderança da qualidade** é um posicionamento que tem a qualidade como principal atributo. Kotler (2006, p. 435) menciona que se inserem nessa categoria “(...) produtos ou serviços caracterizados por altos níveis de qualidade, gosto e status percebidos, com um preço alto, mas não a ponto de ficar fora do alcance dos consumidores.”.

Assef (2005) alerta para que, caso a empresa tenha sucesso em vincular sua imagem à qualidade, um preço superior deve ser adotado para realçar o diferencial, sem, no entanto, descuidar da percepção do consumidor em relação à coerência entre o preço e a qualidade oferecida.

“Quaisquer que sejam os objetivos específicos, as empresas que utilizam o preço como ferramenta estratégica lucrarão mais do que as que simplesmente deixam os custos ou o mercado determinar seus preços.” (Kotler, 2006, p.435).

5.10.1.1 Estratégias de Preços para Novos Produtos

Assef (2005) faz considerações adicionais sobre posicionamentos associados a novos produtos, mencionando que o estabelecimento do preço de venda é um dos principais problemas relacionados ao desenvolvimento e lançamento de novidades. Os posicionamentos referidos são: premium, baseado no valor, preços exorbitantes, economia, skimming e penetração de mercado.

O posicionamento **premium** é associado à liderança de qualidade. A superioridade do produto justifica uma precificação elevada. O risco dessa estratégia se

dá pela possibilidade da qualidade não ser percebida pelo consumidor, não justificando o preço cobrado.

Quando se enfrenta um concorrente premium e líder de mercado, pode-se usar uma estratégia **baseada no valor**, sintetizada pelo oferecimento de um produto de qualidade semelhante, porém a um preço inferior.

A situação de **preços exorbitantes** não é um posicionamento que se almeja. Na verdade, é uma situação na qual o cliente percebe um alto preço sem uma oferta de qualidade compatível, prejudicial à empresa e aos negócios.

A estratégia de **economia** é usada por empresas que visam atender mercados muito sensíveis a preços, onde a qualidade não é o atributo principal na decisão de compra.

A estratégia de **skimming** ou desnatamento se caracteriza por uma introdução de produtos inovadores associados a uma imagem de qualidade a preços altos, que vão sendo reduzidos pouco a pouco, depois de esgotadas as possibilidades de vendas para os segmentos de clientes dispostos a pagar mais pela inovação.

A **penetração de mercado** se dá quando a empresa busca atingir uma ampla faixa de mercado via preços baixos, compensando a baixa margem de lucro por meio de elevados volumes de vendas. O baixo preço cobrado pode prejudicar a percepção do cliente em relação ao valor oferecido, podendo inviabilizar o negócio.

5.10.2 Determinação da Demanda

Assef (2005) menciona que nossas empresas, em grande maioria, atuam em um mercado de concorrência quase perfeita, caracterizado por uma enorme quantidade de

compradores e ofertantes, cada um com alguma característica diferencial que lhe confere o monopólio, responsáveis pela oferta de uma gama de produtos semelhantes entre si, porém com alguns atributos exclusivos. Apesar do monopólio destas pequenas exclusividades de cada um dos ofertantes e seus produtos, a similaridade entre os produtos e ofertas disponíveis resulta numa situação na qual este monopólio se torna um atributo insignificante no que tange à justificativa de precificação.

Ainda assim, nesses mercados existem empresas que exploram nichos diferenciados, nos quais a qualidade superior justifica preços maiores e permite um distanciamento da concorrência no que tange à precificação.

Nesse contexto, Kotler (2006) menciona que, se por um lado, é importante buscar entender a sensibilidade a preços do mercado que se busca atender, é importante focar público que busquem qualidade e dê menor atenção ao atributo preço. É interessante desenvolver atributos no produto ou serviço ofertado que diminuam a sensibilidade do consumidor ao preço, tais como exclusividade, qualidade superior, status vinculado ao consumo, poucos substitutos, entre outros. Assef (2005) complementa dizendo que, se possível, deve-se enfatizar as desvantagens e os riscos inerentes a produtos de preço baixo.

5.10.2.1 Elasticidade-Preço da Demanda

Besanko (2006) explica que um aumento de preço acarreta uma diminuição nas vendas. Todavia, essa diminuição pode ser aceitável caso a diminuição de vendas não seja significativa e o aumento de preço resulte em um aumento na receita de vendas. Se o aumento de preços resultasse em uma diminuição significativa das vendas, a receita decorrente das vendas poderia descer a um nível abaixo do obtido antes da mudança de preços, prejudicando os ganhos do negócio.

A elasticidade de Preço da Demanda busca mensurar a variação que ocorre na demanda em função de alterações nos preços dos produtos. “(...) Se a demanda praticamente não se altera com uma pequena mudança no preço, dizemos que ela é inelástica. Se a demanda muda consideravelmente, dizemos que é elástica.” (Kotler, 2006, p. 437).

Assef (2005) menciona, no entanto, que o conceito deste indicador é de pouca utilidade prática, na medida em que seu cálculo baseia-se apenas nas alterações de preços e quantidades da própria empresa e não quantifica a atuação da concorrência que, em um mercado monopolista, avalia as mudanças de preços e busca se adequar, influenciado a elasticidade.

5.10.3 Estimativa de Custos

“A demanda estabelece um teto para o preço que a empresa pode cobrar pelo seu produto. Os custos determinam o piso.” (Kotler, 2006, p. 437).

A mensuração dos custos de produção é importante para verificar a viabilidade e atratividade do negócio. Os custos de um negócio podem ser fixos ou variáveis.

Os **custos fixos** permanecem constantes, não sofrendo influência de aumentos ou diminuições do nível de produção da empresa. Aluguel e despesas administrativas são exemplos deste tipo de custo.

Os **custos variáveis** aumentam ou diminuem na mesma proporção em que varia a produção da empresa. Englobam gastos como mão-de-obra e insumos dos produtos.

Os **custos totais** são decorrentes da soma dos custos fixos e variáveis.

O **custo médio** é o custo unitário do produto, obtido a partir da divisão dos custos totais pelo número de unidades produzidas.

5.10.3.1 Determinação de custo-alvo

Kotler (2006) comenta que a partir de pesquisas mercadológicas é possível identificar necessidades de consumidores e o preço que estariam dispostos a pagar por um novo produto destinado a suprir tais carências. Assim sendo, ao identificar a faixa de preço que as pessoas estariam dispostas a pagar por um produto, é possível deduzir o custo máximo que esse produto poderia ter (custo-alvo) para se obter uma margem de lucro satisfatória (lucro-alvo) com sua comercialização. Desse modo, as empresas podem analisar a possibilidade de igualar os custos de produção ao custo-alvo e obter retornos atraentes a partir da oferta do produto no mercado.

5.10.4 Análise da concorrência

Kotler (2006) indica a relevância de se efetuar uma análise do mercado no qual se pretende atuar, identificando o perfil dos consumidores, das empresas e dos competidores. O autor frisa a importância de se observar os concorrentes mais próximos, o produto ofertado, os benefícios disponibilizados, o preço cobrado e suas práticas comerciais. A partir destas informações deve ser feita uma comparação com os atributos de sua empresa e seu produto e, somente então, formular a estrutura de preços de suas ofertas (acima, abaixo ou idêntico ao do concorrente), tendo em mente possíveis reações por parte dos competidores.

5.10.5 Determinação de preços

Assef (2005) cita três metodologias de formulação de preços: preço a partir da concorrência, preço a partir dos custos e preço a partir do valor percebido pelo consumidor.

A formulação de **preço a partir da concorrência** se refere ao processo citado anteriormente no item 5.10.4.

A obtenção do **preço a partir dos custos** se traduz basicamente no repasse ao cliente dos custos associados à oferta somados à margem desejada de lucro. No entanto, este método não busca adequar-se às necessidades do consumidor e ao preço que ele estaria disposto a pagar por seus atributos.

A determinação do **preço a partir do valor percebido pelo consumidor** parte de uma busca da identificação do preço que os consumidores estariam dispostos a pagar pela satisfação de suas necessidades e da formulação de produtos geradores de valor para o cliente. Este tipo de metodologia leva em conta o fato de que o preço é apenas um dos atributos que o cliente examina ao decidir por uma compra.

Kotler (2006) menciona a importância de se observar a estrutura dos 3Cs (clientes, custo e concorrência) para decidir sobre um método de precificação. A seguir, cita seis métodos de determinação de preços: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço por leilão.

5.10.5.1 Preço de Markup

É um método simples obtido a partir da adição de um *markup* ao custo do produto. O problema deste método é que não leva em conta aspectos importantes como demanda, concorrência e valor percebido pelo cliente.

Para se obter um markup sobre as vendas, se utilizariam as seguintes fórmulas:

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \frac{\text{Custo fixo}}{\text{Unidades Vendidas}}$$

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre as vendas})}$$

5.10.5.2 Preço de Retorno-Alvo

É calculado a partir do retorno que se espera obter sobre os investimentos efetuados, o qual será alcançado apenas se as estimativas de custos e vendas forem precisas. O preço de retorno-alvo se obtém com a seguinte fórmula:

$$\text{Preço de retorno-alvo} = \text{custo unitário} + \frac{\text{retorno desejado} \times \text{capital investido}}{\text{unidades vendidas}}$$

Este método desconsidera a concorrência e a demanda, assim como o anterior.

5.10.5.3 Valor Percebido

Este método de precificação leva em conta os vários elementos que compõem o valor total disponibilizado ao cliente, entre os quais estão o atendimento diferenciado, a confiabilidade da marca e o desempenho do produto. Sua aplicação deve ser baseada em um comprometimento com a entrega de um valor superior ao oferecido pela concorrência de maneira perceptível à clientela, a fim de que a diferença de preço se torne justificável pelo oferecimento de benefícios diferenciados.

Kotler (2006, p. 443) observa a necessidade de que as empresas tratem de maneira diferenciada cada segmento de clientes:

“(...) aos compradores orientados para preço, precisam oferecer produtos simples e serviços reduzidos. Para compradores orientados para valor, devem inovar valores continuamente e reafirmar agressivamente seu valor. Para compradores fiéis, elas devem investir na construção de relacionamentos e na proximidade com o cliente.”.

5.10.5.4 Com Base no Valor

Esta metodologia de precificação busca atrair grande contingente de consumidores que baseiam suas escolhas a partir do preço, ofertando qualidade a preços relativamente atrativos. Baseia-se numa redução de custos ao longo da cadeia de produção para diminuir custos e viabilizar lucrativamente a oferta de valor por um preço acessível.

5.10.5.5 Preços de Mercado

A empresa observa os competidores em seu ramo de atuação e se baseia nos preços dos demais para formular os seus. Opta por um preço ligeiramente acima, abaixo ou idêntico à concorrência, de acordo com seus interesses, acompanhando os movimentos de preços, a fim de preservar a diferença de preços escolhida (a manutenção de um desconto ou adicional em relação aos concorrentes).

5.10.5.6 Preços por Leilão

Modalidade de precificação muito utilizada na internet, em sites especializados de leilões, na qual as transações entre vendedores e compradores se iniciam a partir de uma oferta à qual se seguem lances por parte dos interessados e duram até o momento em que ocorre um lance final que ninguém mais se dispõe a cobrir, pelo qual, então, a transação é arrematada.

Os governos e órgãos públicos costumam usar uma modalidade de leilão denominada licitação para adquirir suprimentos e contratar serviços, na qual as ofertas são feitas em envelopes lacrados e ganha o prestador ou fornecedor que cobrar o menor preço para atender aos critérios propostos no edital de licitação.

5.10.6 Seleção do preço final

Kotler (2006) observa que a formação do preço final deve se dar aliada à observação de outros fatores importantes, entre os quais figuram os demais elementos do composto de marketing e o posicionamento escolhido pela empresa.

É preciso ter cautela ao estabelecer preços premium. É fato que consumidores de maior nível aquisitivo têm disposição de pagar preços altos para adquirir benefícios diferenciados, mas a justificativa deste preço deve ser evidente para o cliente, ou a empresa pode se tornar vulnerável e perder clientela para concorrentes que praticam preços mais baixos.

5.10.7 Revenue Management

Revenue Management significa gestão de receitas em português. O termo se refere a um método de adequação de preços.

Principalmente em algumas atividades de prestação de serviços, a idéia de atuar e trabalhar micromercados, ou seja, analisar, cliente a cliente, as possibilidades de maximizar a receita e as margens, ganhou ênfase especial. (Assef, 2005, p.79).

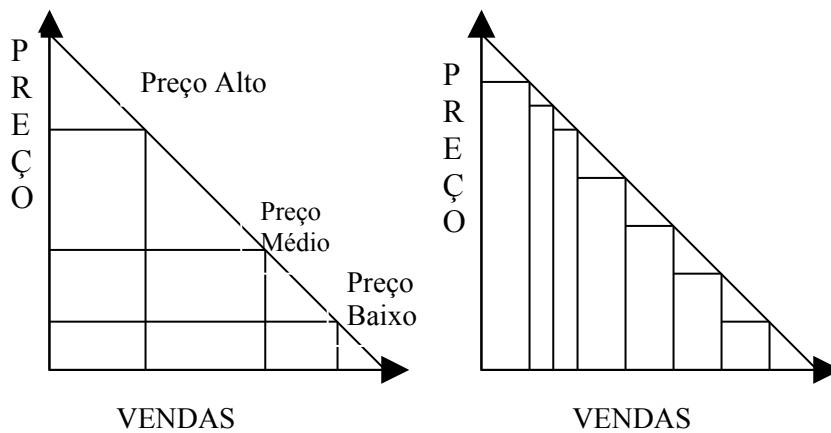


Figura 4: Níveis de preços praticados x volume de vendas
(Assef, 2005, p. 82)

No gráfico acima, a área do triângulo representa a receita total passível de obtenção com a comercialização de um bem. A área dos retângulos representa a receita correspondente ao nível de vendas obtido a cada nível de preços. Comparando os dois gráficos, é possível perceber que ao acrescentar novas faixas de preço correspondentes a diferentes segmentos de clientes, é possível obter uma receita de vendas em cada segmento, resultando numa receita total de vendas superior, decorrente do atendimento de um maior número de clientes potenciais (Assef, 2005).

Assef (2005) indica que a adequação de preços caracterizada por este método pode ser feita, por exemplo, através de uma linha de produtos. Uma linha diversificada de produtos, formulada para atingir diferentes nichos de mercado, viabiliza uma maximização do lucro geral. O autor argumenta que, desde que a formulação dos produtos seja feita para atender a diferentes segmentos, fornecendo benefícios diferenciados em cada faixa de preços, a comercialização de produtos mais baratos concomitantemente a produtos mais caros não servirá para inibir as vendas do artigo de maior preço, pois cada produto atende a necessidades específicas do segmento para o qual foi formulado.

6 METODOLOGIA

6.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing. (Malhotra, 2006, p. 36)

O desafio principal deste trabalho é compor uma proposta de precificação para um produto a ser lançado, com características ainda inéditas no mercado em que está inserido. Dada a dificuldade de prever a demanda para tal produto, e dispondo de poucas informações sobre o problema, o curso de ação percebido como o mais adequado foi o desenvolvimento de um estudo de natureza qualitativa, a **pesquisa exploratória**, “(...) usad[o] em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem.” (Malhotra, 2006, p.99).

(...) a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação na qual o pesquisador não dispõe de entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. (...) se caracteriza por flexibilidade e versatilidade em relação aos métodos (...) [e] pode se beneficiar muito utilizando (...) entrevistas com especialistas (...) levantamentos-piloto (...) dados secundários analisados de forma qualitativa (...) e pesquisa qualitativa. (Malhotra, 2006, P. 100).

6.1.1 Busca de dados secundários

O primeiro passo na busca de informações se deu por meio de uma consulta à internet em busca de dados secundários que aumentassem o conhecimento sobre o produto. Na internet foram localizados dados genéricos sobre a origem do *kebab* e os ingredientes utilizados em seu preparo, os quais possibilitaram a formulação de uma idéia inicial sobre o produto a ser precificado e os itens que poderiam compor sua

estrutura de custos, ainda sem nenhuma informação que pudesse ser diretamente utilizada no problema.

6.1.2 Entrevistas com especialistas do setor

A conversa preliminar com os administradores, a partir da qual se originou a intenção de executar este projeto, deixou clara a situação de que eles também não possuíam os dados que possibilitariam desenvolver a resolução do problema. Mesmo assim, a entrevista com os tomadores de decisão do empreendimento não se mostrou infrutífera, pois obtive desta conversa a informação da existência, em Porto Alegre, da comercialização de versões populares do produto a ser lançado. Além disso, os administradores do *Templo do Oriente – Café & Arte* sugeriram buscar informações a respeito do produto com o dono de um tradicional restaurante árabe da cidade.

Localizei, no centro da cidade, um estabelecimento que vendia *shawarmas* (versão do *kebab*, vendido como *fast food*). Em um primeiro contato com o proprietário do estabelecimento, o senhor Abdala, foi manifestada a intenção de efetuar uma entrevista para obtenção de informações a respeito das características do seu negócio e do produto comercializado. O comerciante, quando colocado a par do caráter acadêmico do estudo, manifestou-se disposto a colaborar. Assim, agendamos um outro encontro em data e horário mais convenientes para a execução da entrevista.

No encontro seguinte com o senhor Abdala, a entrevista foi efetuada com sucesso. Os dados obtidos foram armazenados em um gravador digital, o que se mostrou extremamente adequado para, primeiramente, viabilizar o prosseguimento da entrevista não-estruturada sem interrupções e, posteriormente, garantir a conservação e qualidade das informações obtidas. Os dados obtidos na entrevista podem ser conferidos no **Apêndice B**.

O próximo passo, a fim de garantir a obtenção de dados a partir de mais de uma fonte, foi entrar em contato com o senhor Omar, dono do restaurante BRIMOS, localizado na Sociedade Libanesa de Porto Alegre, para agendar uma entrevista. Surpreendentemente, foi bastante fácil viabilizar o encontro, novamente gravado digitalmente a fim de garantir a confiabilidade dos dados obtidos. Os dados desta entrevista também podem ser conferidos no **Apêndice B**.

A partir do cruzamento dos dados obtidos por meio das duas entrevistas efetuadas, foi possível formar uma idéia a respeito dos insumos necessários para o preparo do *kebab* e, conseqüentemente, relacionados à estrutura de custos do novo empreendimento.

6.1.3 Consulta a fornecedores

De posse das especificações dos insumos necessários à produção do *kebab*, a próxima etapa demandada pela pesquisa era a vinculação de valores aos custos fixos e custos variáveis relacionados ao produto, possibilitando, assim, a execução de análises quantitativas.

A obtenção dos preços de insumos foi obtida por meio de consulta a fornecedores de matéria-prima, escolhidos aleatoriamente através de consulta à internet e lista telefônica.

6.1.4 Análise da concorrência

Kotler (2006) prevê a importância de uma análise comparativa entre a estrutura de preços e benefícios contidos nas ofertas dos concorrentes e os atributos relativos à

oferta do empreendimento estudado a fim de embasar a escolha de uma metodologia adequada de precificação.

Existe grande dificuldade em obter dados sobre a estrutura de custos da concorrência, fato que inviabiliza a utilização destes dados na análise da situação estudada. No entanto, dados sobre a qualidade do produto ofertado e estrutura de preços da concorrência podem ser facilmente obtidos por meio de visitas a estes estabelecimentos, ocasiões nas quais pôde ser feita a coleta dos dados importantes para a comparação com a estrutura oferecida pelo empreendimento estudado, possibilitando, assim, um maior embasamento teórico da escolha da metodologia de precificação.

Foram efetuadas visitas a cinco estabelecimentos próximos ao *Templo do Oriente – Café & Arte*, identificados como possíveis concorrentes, de acordo com a indicação dos administradores do Café. Na ocasião destas visitas, foram obtidos os dados referentes à estrutura de preços executada em cada estabelecimento, e foram formuladas algumas idéias a partir da percepção da qualidade vinculada aos produtos e serviços oferecidos, de modo a viabilizar um estudo comparativo para embasar o processo de precificação. Os dados obtidos nestas visitas podem ser conferidos no **Apêndice A**.

6.1.5 Comparação entre teoria e prática

Quando foi criado, o *Templo do Oriente – Café & Arte* foi concebido para atrair um público orientado para a qualidade, disposto a pagar um preço mais alto para desfrutar de um valor superior.

No momento de decidir sobre um novo investimento no negócio, os administradores manifestaram a percepção de que a cobrança de um preço premium e

um posicionamento voltado exclusivamente para um público classe A acarretava uma diminuição no potencial de geração de receitas do empreendimento. Surgiu o interesse, então, por adotar um posicionamento que possibilitasse ofertar valor a mais segmentos de clientes.

Na ocasião da revisão bibliográfica efetuada para embasar este trabalho, pude localizar três métodos de determinação de preços que contemplam a entrega de valor superior, vinculada à percepção de qualidade, ao mesmo tempo em que prevê o atendimento de diversos segmentos de clientes, de acordo com o pretendido pelos administradores do *Templo do Oriente – Café & Arte*. Os métodos de determinação de preço com tais características são: valor percebido (item 5.10.5.3), com base no valor (5.10.5.4) e revenue management (5.10.7). A escolha do método de precificação mais adequado aos interesses da empresa deverá ser feita somente após analisar as características da concorrência e os custos de produção.

De posse dos dados que as etapas anteriores da pesquisa disponibilizaram é possível partir para a etapa seguinte, onde o desenvolvimento de uma análise descritiva a partir dos dados obtidos possibilitará a formação das conclusões deste trabalho.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa da pesquisa, é utilizada uma abordagem descritiva na qual, utilizando equações matemáticas, objetiva-se produzir estimativas e fazer previsões específicas a partir dos dados obtidos anteriormente.

A partir das pesquisas feitas, foi possível calcular um custo variável unitário para três tipos de *kebab*: de frango, de gado e misto, correspondendo, respectivamente, a R\$ 2,15, R\$ 3,18 e R\$ 2,66. Os cálculos utilizados estão detalhados no **Apêndice C**.

Em busca dos custos fixos vinculados ao produto foram identificados dois valores: a parcela mensal do financiamento bancário e o preço do botijão de gás de cozinha. O valor mensal do financiamento foi obtido a partir de uma simulação feita no site do Banco do Brasil (vide **Anexo 1**) e o preço do gás foi obtido por telefone em consulta a um distribuidor de gás de cozinha. Além destes valores, foi adicionado ao custo fixo um valor fictício de R\$ 100,00 para cobrir despesas com materiais diversos, como guardanapos e embalagens plásticas. O custo fixo total mensal projetado para os primeiros doze meses ficaria em torno de R\$ 293,80, aumentando para R\$ 503,06 nos doze meses seguintes, devido ao início do pagamento do valor principal financiado (cálculos detalhados no **Apêndice C**).

A capacidade de gerar receitas que cubram os custos totais relacionados ao investimento em inovação irá depender do método de precificação e o posicionamento que serão adotados para definir o valor de comercialização do novo produto.

Concomitantemente com a análise dos custos de produção, foi efetuada uma análise de estabelecimentos que concorrem com o Templo do Oriente – Café & Arte, na qual buscamos identificar os atributos de suas ofertas e os preços praticados por eles. Tais informações, utilizadas para embasar a escolha da metodologia de precificação a ser sugerida, estão descritas no **Apêndice A**.

A partir de uma análise conjunta dos custos e da concorrência, sem deixar de lado o posicionamento desejado pelos empreendedores, foi possível identificar um método de adequação de preços citado por Assef (2005), o *revenue management*, citado no item 5.10.7 da revisão bibliográfica, que se mostrou coerente com os objetivos da empresa.

A observação da concorrência, considerada importante tanto por Kotler (2006) quanto Assef (2005), levou à percepção de uma faixa de preços que foi considerada viável de adoção para o novo produto. A faixa de preços identificada situa-se entre R\$ 6,00 e R\$ 8,00, praticados pelos estabelecimentos concorrentes (vide **Apêndice A**). A adoção da referida faixa de preços pôde ser sugerida, para *kebabs* de frango, gado e misto, após a execução de cálculos que identificaram as quantidades a comercializar, utilizando a referida faixa de preços, para a obtenção do ponto de equilíbrio do empreendimento. Tais cálculos podem ser consultados no **Apêndice B**. Os preços sugeridos podem ser adequados ao contexto do *revenue management*, bastando adicionar o valor de ingredientes adicionais ao custo variável para calcular o ponto de equilíbrio de outras variedades de *kebab*.

Outro aspecto importante identificado ao analisar os concorrentes do *Templo do Oriente – Café & Arte* foi o uso da internet como ferramenta de marketing. A maior parte dos estabelecimentos faz pouco uso das ferramentas disponibilizadas pela internet, mencionada tanto por Solomon (2002) quanto por Kotler (2006) como um importante canal de contato com o cliente. Assim sendo, foi identificado grande potencial de diferenciação no uso do site do Templo do Oriente – Café & Arte para a formulação de ações de marketing proativo e *database marketing*.

8 CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES

A partir da revisão bibliográfica, foi possível identificar um modelo de adequação de preços citado por Asséf (2005), que se enquadrava às intenções dos empreendedores de adotar um posicionamento de ampla cobertura, o qual possibilitaria a formulação de propostas de valor diferenciadas entre si a vários segmentos de clientes: tal metodologia é chamada de revenue management, ou simplesmente gestão de receitas.

No entanto, havia ainda a necessidade de se fazer uma análise mais aprofundada das características e atributos de competidores próximos, bem como dos preços praticados por eles, para formular comparações que pudessem embasar a sugestão de medidas capazes de agregar valor à oferta ao *Templo do Oriente – Café & Arte*.

A partir da análise da concorrência, foi possível perceber que existe ao menos um empreendimento concorrente que pode ser caracterizado como premium, detentor de uma marca forte, capaz de proporcionar ofertas de valor considerável ao cliente, voltado para um segmento que busca qualidade em detrimento do preço. Segundo Asséf (2005), ao se enfrentar um concorrente premium e líder de mercado, é interessante usar uma estratégia baseada no valor, oferecendo produtos de qualidade semelhante, a preços levemente inferiores. Kotler (2006), por sua vez, menciona a conveniência de formular a precificação observando o preço de mercado, analisando o preço praticado pelos demais concorrentes, a fim de optar por um preço ligeiramente abaixo, acima ou idêntico ao praticado pelos demais estabelecimentos. Ciente da capacidade do *Templo do Oriente – Café & Arte* de gerar propostas também detentoras de valor, a sugestão que parece mais coerente é de que a empresa busque oferecer ofertas qualificadas a um valor idêntico ou inferior à estrutura de preços do referido concorrente premium.

Ainda em relação à análise da concorrência, foi possível perceber a existência de um competidor que segue à risca a proposta do revenue management. Acredito que a estrutura de produtos oferecidos por este concorrente pode servir de inspiração para gerar uma proposta semelhante a partir do kebab, resultando numa gama de sabores e tamanhos disponibilizados em diferentes faixas de preços, possibilitando a atração dos vários segmentos de clientes potenciais que a empresa deseja atingir e aumentando a capacidade de geração de retornos do produto.

Ao observar a utilização da internet pelos concorrentes do Café, foi possível perceber que apenas uma das empresas analisadas fazia uso deste canal. Nesse sentido, o *Templo do Oriente – Café & Arte* já consegue diferenciar-se entre seus concorrentes, ao manter um site com informações sobre produtos, eventos e espaço para contatos. Ainda assim, acreditamos que o aumento da utilização desta ferramenta, aliada a esforços para desenvolver um banco de dados que possibilite ações de database marketing e execução de marketing proativo, represente possibilidades de diferenciação e adição de qualidade à oferta do estabelecimento.

Outra possibilidade de diferenciar ainda mais a percepção do cliente em relação ao valor disponibilizado pela empresa é investir em um atendimento de excelência, treinando funcionários não somente para atender, mas para encantar o cliente, fidelizando-o.

Finalizando, minha sugestão seria de que o lançamento do Kebab se desse a um valor em torno de R\$ 6,00, preço sugerido para o Kebab Misto, pois esse é o valor de um dos produtos mais acessíveis do cardápio do seu concorrente premium. A este valor, as despesas decorrentes do investimento seriam cobertas a partir da venda de aproximadamente 4,4 kebabs de 150 g de carne mista ao dia. Acredito que seria uma possibilidade de atrair novos clientes pela oferta de um produto de qualidade a um preço bastante acessível. Seria interessante vincular a característica de “oferta especial de lançamento” a esse valor, para que o cliente não forme uma percepção errada sobre

o preço do produto, que futuramente pode e deve ser fixado em maior patamar, principalmente a partir do 13º mês posterior ao lançamento, ocasião na qual ocorre um aumento dos custos fixos em decorrência do fim da carência do financiamento do investimento. Outra possibilidade seria permanecer ofertando uma versão básica do Kebab a R\$ 6,00, mas paralelamente oferecer versões com ingredientes mais elaborados a preços mais elevados, de acordo com os princípios do Revenue Management., que prevê ofertas variadas, correspondentes a diferentes segmentos de clientes e detentoras de benefícios diferenciados vinculados a diferentes patamares de preço.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É preciso observar que o presente estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas. A principal limitação é imposta pelo método de pesquisa exploratória utilizado, baseado em pequenas amostras, simples e não representativas, a partir das quais se obtém resultados específicos para a situação estudada. É preciso ter cautela com a utilização dos dados obtidos, os quais não podem ser considerados resultados definitivos e dificilmente poderiam ser considerados válidos no longo prazo ou adaptados para outro contexto desvinculado deste estudo.

Não utilizamos, nos cálculos efetuados, informações relativas a custos indiretos da empresa estudada, como despesas de aluguel e energia elétrica, pois a empresa já incorria em tais despesas antes do investimento efetuado para o lançamento do novo produto, e o objetivo dos cálculos efetuados era analisar a capacidade do produto de geração de retornos suficientes para cobrir os gastos que decorrem diretamente do financiamento e de sua produção.

Outra limitação importante se dá em relação a aspectos que não puderam ser levados em conta na elaboração do presente estudo, devido à dificuldade de obtenção dos mesmos, e que podem vir a servir como ponto de partida para estudos complementares. Entre os aspectos mais importantes, podemos citar a determinação da demanda e a identificação da faixa de preços que as pessoas estariam dispostas a pagar pelo produto, que possibilitariam a execução de outras análises mais detalhadas para embasar o processo de determinação de preços. Outro aspecto é relativo à estrutura de custos dos concorrentes, cujo conhecimento possibilitaria uma comparação mais profunda entre a empresa e seus concorrentes.

Apesar das limitações citadas, acreditamos que este trabalho contribui para a área acadêmica ao confirmar a afirmativa de Kotler (2006) de que pequenas empresas

podem executar pesquisas de marketing de maneira criativa e econômica. Os resultados do estudo demonstram a aplicabilidade da teoria de marketing e pesquisa mercadológica para embasar o processo de decisão em pequenos empreendimentos.

REFERÊNCIAS

- ASSEF, Roberto. **Gerência de preços como ferramenta de marketing: do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **A Economia da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BORTOLI, Paulo Otávio de Oliveira. **Plano de marketing para a lanchonete RIB'S**. Porto Alegre: UFRGS, 2008. CD-ROM
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 10 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.
- BRASIL. **Lei complementar 123**. 2006 Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123ConsolidadaCGSN.htm>> Acesso em 15 jun. 2010
- DENTON, Keith. **Qualidade em serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1991.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **O Brasil município por município**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em 20 jun. 2010
- KLANCY, Kevin J. Você sabe cobrar o preço certo?. **Revista Exame**, São Paulo, n. 664, Editora Abril, 17 jun. 1998. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0664/voce-sabe-cobrar-preco-certo-49145.html>> Acesso em 17 abr. 2010
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- McDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- NAGLE, Thomas. Cuidado com o preço. **HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n.21, julho/agosto 2000. Disponível em: <http://www.consultoriadomestica.com.br/cgi-bin/curso/m01/a02/acrobat/m01a02t12_cuidado_com_preco.pdf> Acesso em 17 abr. 2010

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal. Gabinete do Prefeito. **Anuário Estatístico – 2008**. Porto Alegre: prefeitura Municipal de Porto Alegre/ Gabinete de Programação Orçamentária/ Gerência de Estatística, 2009. Disponível em: <http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/anuario/usu_doc/anuario_2008_completo.pdf> Acesso em 20 jun. 2010

PORTO ALEGRE. Secretaria de Planejamento Municipal. **Bairros oficiais - Informações por bairro**. [200-?] Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?reg=47&p_secao=131> Acesso em 20 jun. 2010

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. 5.ed. Porto Alegre, Bookman, 2002.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Brasília: DIEESE, 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003 – 2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SILVA, André Luís Mazzoni da. **Plano de Marketing para Porto dos Pastéis**. Porto Alegre, UFRGS, 2003/2.

APÊNDICE A – ANÁLISE DOS CONCORRENTES

1) SCHULLAS

Mariland, 431 – f: 33370042

CARDÁPIO

SANDUÍCHES ABERTOS (2 pessoas)

Sanduíche de pernil assado.....	5,00
Lombo.....	24,00
Frios sortidos.....	24,00
Anchovas.....	25,00
Hack Peter.....	25,00
Rosbife.....	25,00
Moda da Casa.....	35,00

PETISCOS

Bolinhos de batata.....	6,00
Picadinho de frios.....	28,50
Bolinho de bacalhau.....	6,00
Porção de pastéis de camarão (3 pastéis).....	9,00
Porção de camarão à milanesa.....	40,00
Porção de calabresa.....	9,90
Porção de bolinhos de queijo.....	9,00
Porção de carne.....	13,50
Porção salsicha bock.....	16,50
Filé xadrez à milanesa.....	30,00
Filé xadrez ao molho de nata.....	34,00
Filé xadrez grelhado ao alho e óleo.....	35,50
Filé xadrez grelhado ao molho de nata.....	36,00
Bauru de filé.....	16,00

GUARNIÇÕES (2 pessoas)

Salada mista.....	18,00
Salada de maionese.....	9,00
Fritas.....	12,00
Chucrute.....	11,00
Arroz.....	4,00
Batata a vapor.....	4,00
Palmito.....	12,00
Batatas sauttés.....	6,00
Batata suíça.....	9,00
Arroz piemontes.....	9,00

ALMÔNDEGAS (2 pessoas)

Simples.....	23,00
Acebolada.....	26,00
Gratinada com Queijo.....	25,00
Ao molho polvre.....	25,50
Ao molho madeira com champignons.....	25,50
À parmegiana.....	28,50
FILÉS (2 pessoas)	
Grelhado.....	38,50
Alho e óleo.....	40,00
Acebolado.....	40,00
Gratinado com queijo.....	40,00
À milanesa.....	40,00
À milanesa recheado com presunto e queijo.....	41,80
PEIXES (2 pessoas)	
À moda da casa.....	64,00
(abacaxi, camarão, purê de batata)	
À Bretone.....	65,00
(molho de manteiga, aspargos, salsa, alcaparras, camarão, champignon)	
À Fiorentina.....	64,00
(molho branco, espinafre, batata à vapor)	
À Belle Maunière.....	64,00
(molho manteiga, alcaparras, champignon, batata à vapor)	
À Siciliana.....	65,00
(peixe grelhado, 4 rodela de batata, aspargos, queijo mussarela, molho branco, parmesão gratinado)	
Salmão à Orange.....	54,00
(batata à vapor)	
Salmão à Thermidor.....	58,00
(molho nata, champignon, catchup, mostarda, arroz e conhaque)	
Risoto de camarão à moda da casa.....	60,00
AVES (2 pessoas)	
Supremo de Frango à Kiev.....	36,00
(peito de frango à milanesa recheado com queijo, champignon, molho nata)	
Filé de frango ao molho curry.....	34,00
(tempero verde, bacon, nata e arroz)	
MASSAS (2 pessoas)	
Pappardelle à Alfredo di Roma.....	48,00
(massa com molho de nata, manteiga, queijo parmesão gratinado e escalopes de filé)	
Pappardelle com polpetas.....	44,00
(massa com molho de tomate e bolinhos de carne)	
Spaghetti com frutos do mar	63,00
À Napolitana.....	63,00

ENTRADAS

Carpaccio de atum defumado.....	19,00
Carpaccio de rosbife	19,00
Carpaccio de carne.....	19,00
Carpaccio de salmão defumado.....	28,50
Berinjela picante.....	8,50
Rollmops.....	7,00
Casquinha de salmão.....	6,50

ESPECIALIDADES

Filé à Poivre.....	55,00
(filé ao molho de pimenta do reino e batata suíça)	
Sheak à Diana.....	53,00
(filé com arroz ao molho madeira, nata, champignon e batata palha)	
Filé Henrique VIII.....	55,00
(molho branco, catupiry, coração de alcachofra e batatas souttés)	
Filé à Max Und Moritz.....	55,00
(filé com bacon, molho madeira e arroz piemontês)	
Filé à Moscovita.....	55,00
(molho de caviar, nata, suco de carne e batata suíça)	
Filé ao Molho Madeira.....	55,00
(champignon e batata suíça)	
Filé à Parmegiana.....	55,00
(arroz branco e batata suíça)	
Filé à Portuguesa.....	54,00
(colchão de pão, acebolado, pimentões vermelhos, rodela de ovos, azeitonas pretas)	
Picadinho à Shullas.....	39,00
(picadinho de filé com milho, molho madeira, arroz branco, farofa e batata palha)	
Salsicha bock à Bob Hill.....	22,00
(salsicha coberta com queijo gratinado e acebolado com molho poivre)	

SOBREMESAS

Torta sorvete.....	10,00
Brownies com sorvete de creme.....	9,00

BEBIDAS

Chopp	4,50
Cerveja sem álcool.....	4,00
Long neck escura.....	4,00
Refrigerante.....	3,20
Sucos.....	3,50
Taça vinho.....	8,00

DRINQUES

Alexander.....	10,00
----------------	-------

Caipirinha com cachaças especiais.....	8,00
Caipirinha de vodka.....	8,00
Cuba-libre.....	8,00
Dry Martini.....	8,00
Gin Tónica.....	9,00
Gin Fiz.....	8,00
Margarita.....	13,00
Pina Colada.....	10,00

Percepções sobre o estabelecimento e suas ofertas:

Concorrente Premium

Pratica preços Premium.

Disponibiliza uma ampla gama de opções de produtos com qualidade perceptível.

Oferece atendimento diferenciado (agilidade, cortesia, experiência).

Ambiente aconchegante e agradável.

Marca já consolidada, estabelecimento tradicional.

Difícil superar sua oferta de valor, possível buscar igualá-la.

2) SANDUÍCHE BEIRUTH

Mostardeiro, 591 – f: (51) 3222 0025 – www.sanduchebeiruth.com.br

CARDÁPIO

Queijo e Tomate.....	7,00
Frango desfiado.....	9,60
Peito de peru defumado.....	10,20
Brócolis.....	9,50
Tomate seco.....	10,00
Frango light.....	10,20
Calabresa.....	10,00
Speck.....	10,50
Frango c requeijão.....	11,90
Roast beef.....	11,90
Quatro queijos.....	11,90
Filé mignon.....	12,50
Filé acebolado.....	13,30
Filé alho e óleo.....	13,30
Ricota com peito de peru defumado.....	12,50
Roast beef especial.....	13,80
Filé com provolone.....	14,80
Filé com requeijão.....	14,80
Filé com tomate seco.....	14,40
Filé 4 queijos.....	15,50
Filé especial.....	18,00
Filé com bacon.....	14,80
Filé especial 4 queijos.....	18,50
Beiruth de entrecot.....	14,40

NOVIDADES

Entrecot com fritas.....	15,50
Frango grelhado.....	13,20

SANDUÍCHES COMBINADOS

(1/2 Beiruth + fritas)

Queijo e tomate.....	8,40
Frango desfiado.....	9,60
Peito de peru defumado.....	9,60
Brócolis.....	9,00
Tomate seco.....	9,60
Frango com requeijão.....	10,20
Roast beef.....	10,20

PORÇÕES

Bacon.....	2,40
------------	------

Alho.....	1,20
Cebola.....	1,20
Tomate seco.....	2,40
Presunto parma.....	2,80
Provolone.....	2,40
Requeijão.....	2,40
Requeijão e gorgonzola.....	3,00
Mussarela de búfala.....	2,40

ENTRADAS

Quibe unidade.....	2,00
Porção quibe (8 un).....	6,00
Porção aipim.....	4,00
Porção fritas.....	5,00
Porção polenta com queijo.....	5,00
Porção batata sorriso.....	6,00
Porção calabresa com farofa.....	6,00
Salada.....	8,50

SOBREMESAS

Beiruth de chocolate.....	7,50
Beiruth de chocolate com sorvete.....	9,30
Beiruth de doce de leite.....	8,40
Beiruth de prestígio com calda de chocolate.....	8,00
Brownie com sorvete e calda de chocolate.....	6,80
Petit gateau com sorvete.....	8,00
Mousse de chocolate preto.....	4,80

TORTINHAS

Crocante de chocolate.....	4,80
Nozes e damasco.....	5,10
Maracujá.....	4,80
Mousse de sorvete.....	4,80

LINHA LIGHT

Delícia de abacaxi.....	4,80
Cheesecake de limão.....	4,80
Cheesecake de morango.....	4,80

TORRADAS (com pão de folha)

Torrada de presunto.....	5,50
Torrada de queijo.....	5,00
Torrada de peito de peru.....	5,50

BEBIDAS

Água mineral com gás.....	3,00
Água mineral sem gás.....	2,50

Água aromatizada	3,50
Nestea.....	3,50
Refri lata.....	3,00
Suco natural.....	4,50
Suco lata.....	4,00
Cerveja Long Neck.....	4,50
Cerveja 600 ml.....	5,80
Cerveja Baden Baden.....	15,00
Chopp.....	4,00
Energético Burn.....	4,00
Taça de vinho.....	5,50
Caipirinha de Smirnoff.....	7,70
Caipirinha de Orloff.....	6,70
Caipirinha de Cachaça.....	5,50
Whisky 8 anos.....	10,00
Espumantes.....	sob consulta
Vinhos.....	sob consulta

Impressões obtidas sobre o estabelecimento e suas ofertas:

Ambiente diferenciado e agradável, porém , não possui ambientes separados para fumantes e não-fumantes (em determinado momento a fumaça produzida por outro cliente preencheu o ambiente e ninguém prontificou-se a resolver o problema).

Bom atendimento (cortesia, agilidade).

Oferta perceptível de valor no atendimento prestado e qualidade do produto.

Possui grande variedade de opções a partir de R\$ 7,00 até R\$ 18,50, com possibilidade de acréscimo de porções extras. **Utiliza a adequação de preços prevista na política de revenue management**

Forte concorrente nos quesitos “variedade de opções”, “qualidade”, “preço acessível”.

Possui tele entrega e site na internet, bem formulado, disponibilizando informações sobre os produtos e canais de contato com a empresa.

3) CHURRASQUINHO E CIA

Cristóvão Colombo, 1959

CARDÁPIO

Carne.....	3,00
Carne com bacon.....	4,00
Picanha.....	4,50
Frango.....	3,00
Frango com bacon.....	4,00
Frango com queijo.....	4,00
Tulipa asa.....	3,00
Asinha.....	4,00
Coração.....	3,00
Porco.....	3,00
Porco com queijo.....	4,00
Lingüiça Toscana.....	4,00
Lingüiça Borussia.....	3,50
Lingüiça Calabresa.....	3,50
Pão com alho.....	2,00
Polenta com queijo.....	3,00
Queijo coalho.....	3,50
Xixo.....	4,00
Entrecot.....	4,50
ESPECIAIS	
Kafta.....	4,00
Camarão.....	8,00
DOCES	
Uva com chocolate.....	4,50
Morango com chocolate.....	4,50
PORÇÕES	
Batata Frita.....	4,50
Maionese.....	4,00
Mandioca frita.....	6,00
Salada verde.....	6,00
BEBIDA	
Chopp.....	3,30
Long Neck.....	4,00
Água.....	2,00
H2O.....	3,50
Aquarius.....	3,50
Sucos naturais.....	3,50
Refri lata.....	3,00
Caipirinhas.....	8,00

Whisky nacional.....	5,00
Whisky importado.....	9,00

Impressões obtidas sobre o estabelecimento:

Atendimento razoável, não possui um padrão, ocorreram erros e demora na entrega dos pedidos.

Fast food popular, preços acessíveis, não é concorrente direto do *Templo do Oriente – Café & Arte*, pois posiciona-se apenas para atrair um público que busca um preço acessível em detrimento da qualidade.

Não comunicava opções de tele-entrega, nem possui site na internet.

4) CONFEITARIA MAX

Coronel Bordini, 129 – f: 3343 2521

CARDÁPIO

Doces (unidade).....	2,20
Chocolate Quente.....	2,00
Bombons Granel.....	96,00/ kg
Expresso curto.....	1,00
Expresso longo.....	1,30
Café com leite.....	1,60
Capuccino.....	2,00

Impressões obtidas sobre o estabelecimento:

Não caracteriza concorrência.

Estrutura voltada para a venda de produtos, não para o atendimento do cliente no local (poucos lugares, demora de atendimento, poucas opções para consumo no local).

Não percebi a oferta de qualidade que eu esperava encontrar ao ser atendido.

Não possui produtos que concorram com as ofertas do *Templo do Oriente – Café & Arte*.

Possui tele entrega (cobra taxa pelo serviço), não possui site na internet.

5) MAGAZZINO DI CAROL

Cel. Bordini, 221 – f: 33267050

CARDÁPIO

ENTRADA

Pão com Berinjela.....	8,20
Bruschetas.....	9,00
Caporato.....	7,50

SALADAS

Di Carol Salada.....	8,00
(alface, rúcula, tomate seco)	
Salada César.....	10,00
(alface americana, alcaparras, croutons, parmesão)	
Salada Magazzino.....	12,00
(mix folhas, frango grelhado desfiado, croutons, parmesão, palmito, tomate seco)	

PRATOS

Salmão com Alcaparras.....	24,00
Bifão acebolado com aipim.....	13,80
Picanha com arroz e batata francesa.....	20,80
Filé à parmegiana, arroz, batata frita.....	24,80
Filé de frango à parmegiana, arroz, salada.....	16,80
Filé bovino ao molho de nata, arroz e rúcula.....	20,00
Filé de frango grelhado, polenta na chapa com queijo e salada.....	14,80
Prato light, frutas, verduras, legumes e um grelhado.....	13,80
Espagete à carbonara / molho nata / alho e óleo.....	11,00
Filé à milanesa, molho de nata, arroz e batata frita sotê.....	20,80
Frango grelhado na mostarda, arroz e batata duquesa.....	14,80
A la minuta.....	13,00

PETISCOS

Picadinho de frios.....	10,00
Batata francesa.....	7,00
Tábua colonial (queijo, calabresa, polenta, ovos de codorna, salamito, pepino e azeitona).....	25,00
Pastelzinho de queijo (12 un).....	12,80
Batata frita.....	7,00
Filé à Xadrez.....	18,00
Frango à passarinho com polenta.....	10,00
Polenta palito com queijo.....	6,00
Aipim frito.....	6,00
Iscas de peixe à milanesa com molho de mostarda.....	14,50
Iscas de filé grelhado acebolado	16,80
Iscas de frango grelhado com queijo, ovo de codorna e azeitona.....	12,00

Picanha em cubos, pepino, azeitona, ovo de codorna.....	20,00
Violinha à milanesa.....	14,80
Coração de frango grelhado com farofa.....	10,00
Calabresa com queijo.....	10,00
Sanduíche aberto.....	27,80
Espetinho de frango com queijo (un).....	3,50
Iscas de carne acebolada com aipim.....	15,00
Bolinho de peixe (8 un).....	13,80
Camarão à milanesa.....	28,00

LANCHES

Xis bacon.....	7,80
Xis frango grelhado acebolado.....	8,00
Xis salada.....	6,80
Xis picanha com palmito.....	12,00
Xis filé.....	11,50
Xis coração.....	7,00
Xis frango com catupiry.....	7,00
Xis calabresa.....	6,80
Xis vegetariano.....	5,50
Xis strogonoff.....	7,50
Bauru ao prato com fritas.....	12,00
Bauru ao prato.....	14,80
Torrada simples.....	3,00
Torrada especial.....	4,50
Sanduíche natural.....	5,50
Bolinho de batata.....	3,00
Pastel de forno.....	3,00
Pastel de carne / queijo / presunto / frango.....	2,50
Frango e catupiry.....	3,00
Calabresa com queijo.....	3,00
Romeu e Julieta.....	3,00
Palmito com queijo.....	3,00
Chocolate.....	3,00
Pastel de bacalhau (un).....	8,00
Sanduíche.....	8,00
(salmão, pão ciabata, alface americana, tomate seco)	

CAFÉ

Pingadinho.....	2,80
Expresso.....	2,50
Expresso com chantilly.....	2,80
Capuccino.....	4,50
Capuccino com chantilly.....	5,00
Cortado.....	4,00
Chocolate quente.....	4,50
Moka (café expresso + chocolate quente).....	4,50

Moka com chantilly.....	5,00
BEBIDAS	
Refrigerante.....	2,50
Suco natural.....	3,00
Água mineral.....	2,30
CERVEJAS	
Original.....	5,00
Skol.....	4,50
Polar.....	4,50
Serramalte.....	5,00
Brahma Extra.....	5,00
Bohemia.....	5,00
Patrícia.....	10,00
Long Neck.....	3,00
Lata.....	3,00
TORTAS.....	4,00 (fatia)

Impressões obtidas sobre o estabelecimento:

Bom atendimento, ambiente agradável, aconchegante e tradicional.

Opção variada de pratos e bebidas a preços acessíveis e qualidade perceptível.

Não possui tele entrega.

Não possui canal de comunicação pela internet.

Forte concorrente nos quesitos “variedade de opções”, “qualidade”, “preço acessível”.

APÊNDICE B – DADOS DE ENTREVISTAS

Dados obtidos em entrevista com o Sr. “Abdala” (dono de um churrasco grego na Av. Senador Salgado Filho, próximo à esquina com a Av. Borges de Medeiros, bairro Centro, Porto Alegre) em 10/06/2010.

- Composição do espeto: em torno de 20% de carne de gado (bifes de coxão mole) e o restante de carne de frango (coxa desossada). Disse que para um espeto de 40 Kg utiliza somente 5 ou 6 kg de carne de gado;
- Composição do espeto considerada ideal: 10 kg de gado e 30 kg de frango
- Maior custo: Aluguel e funcionários
- Consumo de carne por dia: até dia 10 utiliza entre 40 e 50 kg, no restante do mês o consumo é maior.
- Lanches vendidos por dia: Em dias “bons”, algo em torno de 200 lanches.
- **Custo do pão árabe: Entre R\$ 0,70 e 0,80 por unidade.**
- Componentes do Shawarma: salada, pasta de alho, carne (150 g) e pão
- Valor de venda: R\$ 6,00
- Custo do lanche: R\$ 4,00
- Consumo de gás: 1 botijão por dia (sua máquina está desregulada)

- Observações: não é necessário encher um espeto, monta o espeto conforme a previsão de demanda; Após 15 minutos no fogo, já pode começar a usar a carne
- A carne não resseca, pois a chama pode ser regulada.

Dados obtidos em entrevista com o Sr. Omar (dono do restaurante BRIMOS, localizado na Sociedade Libanesa de Porto Alegre – Rua Barão do Rio Grande, 36) em 20/06/2010.

- Tipos de carne de gado: costela desossada (por causa da gordura) e bife de patinho, intercalados
- Em espeto separado, peito de frango desossado e um pouco de coxa desossada (4 porções de peito para 1 de coxa)
- Consumo de gás: um botijão por semana, funcionando 4 ou 5 hs por dia, todos os dias.
- Custo de tempero não significativo
- Composição da salada: tomate, cebola, pepino (pode incrementar com alface ou repolho).

APÊNDICE C – CUSTOS

CUSTOS VARIÁVEIS

PESQUISA DE PREÇOS – CARNES DE GADO (fornecimento de bifes - Costela desossada, Coxão e Patinho) E DE FRANGO (Bifes de Peito e Coxas)

Pesquisa 1) CASA DE CARNES SANTO ANTÔNIO (Rua Fernando Machado, 798) em 21/06/2010

Resultado: Não trabalhavam com fornecimento fracionado, apenas peças inteiras. Orientou entrar em contato com a *Distribuidora de Carnes MERCOSUL*, pelo fone 8400 1851

Pesquisa 2) DISTRIBUIDORA DE CARNES MERCOSUL – F: 84001851
Contato: Miranda - em 21/06/2010

Costela desossada R\$ 8,70 Kg. Fornecem somente caixas com 15 a 18 kg, peças inteiras sem fracionamento. Incompatível com as necessidades do produto estudado.

Pesquisa 3) FRAMPAL Com. Ind. Alimentos – f: 3374 2200 ou 3358 3300 em 21/06/2010.

Não fornecia costela desossada. No entanto, fornecia bifes de frango.

Preços Filé de Peito de Frango Marcas ISIDORO R\$ 5,84 Kg

FRINAL R\$ 6,40 kg

Pesquisa 4) CASA DE CARNES SÃO GABRIEL Distribuidora de Carne – f: 3341
9123

Contato: Wilson em 21/06/2010

Conversamos sobre a destinação da carne, e ele mencionou que desossar costela e prepará-la em bifos encareceria demais o preço do kg. Sugeriu bifos de coxão de dentro intercalados com patinho e gordura.

CARNE DE GADO

Bifes de coxão de dentro R\$ 12,45 kg

Bifes de patinho R\$ 11,60 kg

Gordura R\$ 1,50 kg

Valor mínimo de compra para emissão de nota: R\$ 100,00.

CARNE DE FRANGO

Filé de peito R\$ 6,80 kg

Bife de Frango R\$ 7,90 kg

Filé de coxa R\$ 6,40 kg

PESQUISA DE PREÇOS – SALADA – Preços obtidos em 22/06/2010 em
consulta ao site www.nacional.com.br

Tomate R\$ 2,94 kg

Alface Lisa R\$ 1,14 unidade

Pepino R\$ 2,48 Kg

Cebola R\$ 2,68 kg

CUSTOS FIXOS

ORÇAMENTOS PARA O FINANCIAMENTO:

- Máquina do kebab - R\$ 5.200,00 (à vista)
- Máquina do Café - R\$ 6.000,00
- Ar condicionado/exaustor - R\$ 7.000,00 (aguardando orçamento)
- Vidraçaria - R\$ 1.000,00 (aguardando orçamento)
- Marcenaria - R\$ 2.500,00 (aguardando orçamento)

Total aproximado - R\$ 21.700,00

DADOS DO FINANCIAMENTO

- Proger Urbano Empresarial
- 80% do orçado (R\$ 17151,20)
- TJLP 6,00% + 2,5 a.a. = 0,69% a.m.
- Primeiros 12 meses só paga encargos, a partir do 13° mês capital + juros

Média da prestação mensal nos 12 primeiros meses: R\$ 34,20

Média da prestação mensal do 13° ao 24° mês: R\$ 363,16

CUSTO COM GÁS

Distribuidora de Gás FORTEGÁS f: 3364 8500

Valor do Botijão 13 kg R\$ 39,90

Na proporção de um botijão por semana, conforme dados obtidos em entrevistas, em um mês serão consumidos 4 botijões, ao preço total de R\$ 159,60.

CUSTO COM OUTROS INSUMOS

A fim de facilitar o cálculo, supomos um gasto mensal de R\$ 100, 00 para cobrir gastos com materiais como guardanapos, preparados de temperos e embalagens plásticas.

CÁLCULOS DOS CUSTOS VARIÁVEIS

Carne de Frango

Filé de Peito R\$ 5,84 kg

Filé de Coxa R\$ 6,40 kg

Na proporção recomendada de 5 partes de peito para 1 parte de coxa **R\$ 5,93 kg**

Carne de Gado

Bife de Patinho R\$ 11,60 kg

Bife de Coxão de Dentro R\$ 12,45 kg

Gordura R\$ 1,50 kg

Proporção recomendada: meio a meio Patinho e Coxão, intercalando pedaços de gordura para não ressecar a carne enquanto assa. A soma dos preços das carnes é R\$ 24,05 kg, onde se adiciona R\$ 1,50 referente à gordura e dividimos por dois a fim de obter um valor aproximado da carne de gado: **R\$ 12,77 kg**

Salada

A salada pode ser composta de tomate, alface, pepino e cebola. Para calcular um valor aproximado do kg de salada efetuou-se a soma dos preços dos kg de tomate, pepino e cebola e da unidade de alface e dividiu-se o valor obtido por quatro. O valor aproximado do kg de salada é de **R\$ 2,31**

Custo de carne por kebab misto produzido (150 g): R\$1,40

Se levarmos em conta uma proporção de partes iguais de frango e carne, numa proporção de aproximadamente 150 g de carne por kebab, obteremos um custo de R\$ **9,35 por kg**. Logo, 150 g custam R\$ 1,40.

Custo de carne por Kebab de frango produzido (150g): R\$ 0,89

Custo de carne por Kebab de gado produzido (150 g): R\$ 1,92

Se a porção de salada em cada lanche for de 200 g, tendo como base o kg de salada a R\$ 2,31, teremos um custo de R\$ 0,46 por unidade produzida.

Custo do pão árabe por unidade de kebab produzida R\$ 0,80 (a partir da informação fornecida pelo Senhor Abdala, documentada no Anexo B).

CUSTOS TOTAIS (12 primeiros meses)

Custos Variáveis Kebab Misto: Somando os custos variáveis referentes a salada, carne mista e pão árabe, temos R\$ 2,66 por unidade produzida.

Custos Variáveis Kebab de Frango: R\$ 2,15 por unidade

Custos Variáveis Kebab de Gado: R\$ 3,18 por unidade

O custo fixo obtido é um valor aproximado, pois as parcelas do financiamento não são fixas, e o valor utilizado é uma média dos valores projetados para os próximos 12 meses. É importante estar atento para o fato de que há carência de um ano para o início da amortização do Principal, e até o 12º mês serão cobrados apenas encargos, por isso a parcela mensal é sensivelmente menor neste período.

O custo de outros materiais também foi estimado em R\$ 100,00 ao mês, tratando-se apenas de uma projeção.

Supondo tais valores, o custo fixo total mensal seria de R\$ 293,80.

Sugestão de precificação do Kebab misto, para ocasião de lançamento:

Valor de venda R\$ 6,00 - custo variável R\$ 2,66 = R\$ 3,34

Dividindo os custos fixos R\$ 293,80 por R\$ 3,34, obtém-se resultado que indica a necessidade de comercialização de 88 kebabs para a cobertura dos custos totais.

Dividindo 88 por 20, que é a média de dias úteis em um mês, seria necessário vender 4,4 kebabs ao dia para que a receita decorrente do produto liquide as despesas geradas pelo investimento.

Sugestão de precificação do Kebab de carne de gado, para ocasião do lançamento:

Valor de venda R\$ 7,00 – custo variável R\$ 3,18 = 3,82

Dividindo os custos fixos de R\$ 293,80 por R\$ 3,82, verifica-se que a comercialização de 77 kebabs por mês cobriria os custos totais vinculados à produção. Isso resultaria na necessidade de vender 3,85 kebabs por dia nos primeiros doze meses.

Sugestão de precificação do Kebab de frango, para ocasião do lançamento:

Valor de venda R\$ 5,50 – Custo variável R\$ 2,15 = 3,35

Dividindo os custos fixos de 293,80 por 3,35, verifica-se a possibilidade de cobertura dos custos totais de produção com a venda de 88 kebabs por mês, o que indicaria uma necessidade de comercialização de 4,4 kebabs por dia nos 12 primeiros meses do investimento.

CUSTOS TOTAIS (13° ao 24° mês)

A partir do 13° mês começa a ocorrer o pagamento do valor principal do financiamento, o que aumenta o valor da prestação média dos próximos doze meses para R\$ 363,16.

Supondo que o preço do gás (R\$ 39,90) permanecesse o mesmo, assim como o gasto com outros materiais (R\$100), o custo fixo mensal seria de R\$ 503,06.

Sugestão de preço de venda – Kebab de Gado: R\$ 8,00

$$\text{R\$ } 8,00 - 3,18 = 4,82$$

Dividindo R\$ 503,06 por 4,82, obtém-se a indicação da necessidade de comercialização de 105 kebabs por mês, ou 5,25 kebabs por dia, para cobrir os custos totais do empreendimento.

Sugestão de preço de venda – Kebab Misto: R\$ 7,00

$$\text{R\$ } 7,00 - 2,66 = 4,34$$

A comercialização de 116 kebabs por mês, ou 5,8 kebabs por dia, seria suficiente para cobrir os gastos totais.

Sugestão de preço de venda – Kebab de Frango: R\$ 6,50

$$\text{R\$ } 6,50 - 2,15 = 4,35$$

A comercialização de 116 kebabs por mês, ou 5,8 kebabs por dia, cobriria os gastos totais vinculados ao produto.

ANEXO 1 – SIMULAÇÃO DE FINANCIAMENTO

Resultado da simulação

Valor do Financiamento Pretendido: R\$ 17.151,20. TJLP: 6,00%.

Juros: 2,50%a.a. efetivos ao ano.

O valor a ser pago pela Comissão de Concessão de Aval (CCA) é de R\$ 987,91

Parcela	Data do Pagamento	Amortização de Principal	Encargos Básicos Projetados	Pgto de Encargos Básicos	Pgto de Encargos Adicionais	Pgto de CCA	Prestação Total	Saldo Devedor
TOTALIS		17.151,20	3.932,91	3.932,91	1.672,40	987,91	23.744,43	
1ª	01.07.2010	0	21,92	0	9,3	0	9,3	17.173,12
2ª	01.08.2010	0	85,2	0	36,23	0	36,23	17.258,32
3ª	01.09.2010	0	85,62	0	36,41	0	36,41	17.343,94
4ª	01.10.2010	0	83,26	0	35,4	0	35,4	17.427,20
5ª	01.11.2010	0	86,46	0	36,77	0	36,77	17.513,66
6ª	01.12.2010	0	84,08	0	35,75	0	35,75	17.597,74
7ª	01.01.2011	0	87,3	0	37,13	0	37,13	17.685,04
8ª	01.02.2011	0	87,74	0	37,31	0	37,31	17.772,78
9ª	01.03.2011	0	79,62	0	33,85	0	33,85	17.852,40
10ª	01.04.2011	0	88,57	0	37,66	0	37,66	17.940,97
11ª	01.05.2011	0	86,13	0	36,62	0	36,62	18.027,10
12ª	01.06.2011	0	89,43	0	38,03	0	38,03	18.116,53
13ª	01.07.2011	285,85	86,97	17,54	36,98	16,47	356,84	17.900,11
14ª	01.08.2011	285,85	88,8	19,04	37,77	16,47	359,13	17.684,02
15ª	01.09.2011	285,85	87,73	20,56	37,31	16,47	360,18	17.465,34
16ª	01.10.2011	285,85	83,85	22,03	35,65	16,47	360	17.241,31
17ª	01.11.2011	285,85	85,54	23,55	36,38	16,47	362,25	17.017,44
18ª	01.12.2011	285,85	81,7	25,04	34,74	16,47	362,1	16.788,24
19ª	01.01.2012	285,85	83,06	26,58	35,32	16,47	364,22	16.558,87
20ª	01.02.2012	285,85	81,93	28,12	34,84	16,47	365,28	16.326,82
21ª	01.03.2012	285,85	75,55	29,58	32,12	16,47	364,02	16.086,94
22ª	01.04.2012	285,85	79,59	31,14	33,85	16,47	367,3	15.849,54
23ª	01.05.2012	285,85	75,88	32,66	32,27	16,47	367,24	15.606,91
24ª	01.06.2012	285,85	77,22	34,23	32,84	16,47	369,39	15.364,05
25ª	01.07.2012	285,85	73,56	35,76	31,28	16,47	369,36	15.115,99
26ª	01.08.2012	285,85	74,79	37,35	31,8	16,47	371,48	14.867,57
27ª	01.09.2012	285,85	73,56	38,95	31,28	16,47	372,55	14.616,32
28ª	01.10.2012	285,85	69,98	40,51	29,75	16,47	372,58	14.359,93
29ª	01.11.2012	285,85	71,05	42,12	30,21	16,47	374,66	14.103,00
30ª	01.12.2012	285,85	67,52	43,69	28,71	16,47	374,72	13.840,97
31ª	01.01.2013	285,85	68,67	45,33	29,2	16,47	376,85	13.578,46
32ª	01.02.2013	285,85	67,36	46,97	28,65	16,47	377,94	13.313,00
33ª	01.03.2013	285,85	59,64	48,46	25,35	16,47	376,14	13.038,32
34ª	01.04.2013	285,85	64,68	50,12	27,51	16,47	379,95	12.767,03

35 ^a	01.05.2013	285,85	61,29	51,73	26,06	16,47	380,11	12.490,74
36 ^a	01.06.2013	285,85	61,97	53,41	26,35	16,47	382,08	12.213,44
37 ^a	01.07.2013	285,85	58,63	55,04	24,93	16,47	382,29	11.931,18
38 ^a	01.08.2013	285,85	59,19	56,73	25,17	16,47	384,22	11.647,79
39 ^a	01.09.2013	285,85	57,79	58,43	24,57	16,47	385,32	11.361,30
40 ^a	01.10.2013	285,85	54,54	60,08	23,19	16,47	385,59	11.069,91
41 ^a	01.11.2013	285,85	54,92	61,8	23,36	16,47	387,47	10.777,17
42 ^a	01.12.2013	285,85	51,74	63,47	22	16,47	387,78	10.479,59
43 ^a	01.01.2014	285,85	51,99	65,2	22,11	16,47	389,63	10.180,53
44 ^a	01.02.2014	285,85	50,51	66,94	21,48	16,47	390,74	9.878,24
45 ^a	01.03.2014	285,85	44,25	68,52	18,81	16,47	389,65	9.568,12
46 ^a	01.04.2014	285,85	47,47	70,28	20,19	16,47	392,78	9.259,46
47 ^a	01.05.2014	285,85	44,45	71,99	18,9	16,47	393,21	8.946,07
48 ^a	01.06.2014	285,85	44,38	73,76	18,87	16,47	394,96	8.630,83
49 ^a	01.07.2014	285,85	41,43	75,49	17,62	16,47	395,43	8.310,92
50 ^a	01.08.2014	285,85	41,23	77,28	17,53	16,47	397,14	7.989,02
51 ^a	01.09.2014	285,85	39,63	79,09	16,86	16,47	398,26	7.663,71
52 ^a	01.10.2014	285,85	36,79	80,84	15,64	16,47	398,8	7.333,81
53 ^a	01.11.2014	285,85	36,38	82,66	15,47	16,47	400,45	7.001,69
54 ^a	01.12.2014	285,85	33,61	84,43	14,29	16,47	401,04	6.665,02
55 ^a	01.01.2015	285,85	33,07	86,26	14,06	16,47	402,64	6.325,97
56 ^a	01.02.2015	285,85	31,38	88,11	13,35	16,47	403,77	5.983,39
57 ^a	01.03.2015	285,85	26,81	89,78	11,4	16,47	403,5	5.634,56
58 ^a	01.04.2015	285,85	27,95	91,65	11,89	16,47	405,85	5.285,01
59 ^a	01.05.2015	285,85	25,37	93,46	10,79	16,47	406,57	4.931,07
60 ^a	01.06.2015	285,85	24,46	95,34	10,4	16,47	408,06	4.574,34
61 ^a	01.07.2015	285,85	21,96	97,17	9,34	16,47	408,83	4.213,28
62 ^a	01.08.2015	285,85	20,9	99,07	8,89	16,47	410,28	3.849,25
63 ^a	01.09.2015	285,85	19,1	100,98	8,12	16,47	411,42	3.481,52
64 ^a	01.10.2015	285,85	16,71	102,84	7,11	16,47	412,26	3.109,54
65 ^a	01.11.2015	285,85	15,43	104,77	6,56	16,47	413,65	2.734,34
66 ^a	01.12.2015	285,85	13,13	106,64	5,58	16,47	414,54	2.354,97
67 ^a	01.01.2016	285,85	11,65	108,58	4,95	16,47	415,86	1.972,19
68 ^a	01.02.2016	285,85	9,76	110,54	4,15	16,47	417	1.585,56
69 ^a	01.03.2016	285,85	7,34	112,37	3,12	16,47	417,81	1.194,67
70 ^a	01.04.2016	285,85	5,91	114,34	2,51	16,47	419,17	800,39
71 ^a	01.05.2016	285,85	3,83	116,26	1,63	16,47	420,2	402,11
72 ^a	01.06.2016	285,85	1,99	118,25	0,85	16,47	421,41	0

Observação: Cálculos válidos somente para efeito de simulação

O cálculo da Taxa/Comissão de Concessão de Aval valeu-se do valor máximo a garantir pelo Fundo.